

Aula 08

*Caixa Econômica Federal - CEF (Técnico
Bancário) Atendimento Bancário*

Autor:

Stefan Fantini

02 de Fevereiro de 2023

AULA 08 – TÉCNICAS DE VENDAS: DA PRÉ-ABORDAGEM AO PÓS-VENDAS.

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO. CONDUTA PROFISSIONAL EM VENDAS.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E SUA RELAÇÃO COM VENDAS E

NEGOCIAÇÃO. (PARTE I)

(TEORIA)

Sumário

Noções de administração de vendas: planejamento, estratégias, objetivos; análise do mercado, metas. Técnicas de Vendas de Produtos e Serviços financeiros no setor bancário: planejamento, técnicas; motivação para vendas.....	6
1 - O que é Administração?	6
1.1 - Processo Administrativo (Processo Organizacional).....	10
1.2 - Níveis Organizacionais	13
2 – Administração de Vendas	15
2.1 – O que é venda?.....	16
2.1.1 - Venda Relacional x Venda Transacional	16
2.1.2 - Vendas Pessoais	17
2.2 – Vendedor	18
2.2.1 – Características do Vendedor	18
2.2.2 – Tipos de Vendedor.....	20
2.2.3 – Tarefas do Vendedor	21
2.3 – Processo de Vendas	21
2.3.1 - Prospecção e Qualificação	22
2.3.2 – Planejamento da Venda / Pré-abordagem / Pré-venda.....	24



2.3.3 - Abordagem	25
2.3.4 - Apresentação e Demonstração.....	26
2.3.5 - Superação de Objeções.....	28
2.3.6 - Fechamento.....	31
2.3.7 - Acompanhamento e Manutenção	34
3 – Diferenças entre Vendas e Marketing	35
4 – Planejamento da Força de Vendas	37
4.1 – Definição de Objetivos	38
4.1.1 – Objetivos da Força de Vendas	38
4.1.2 – Princípios que devem nortear a definição dos objetivos	39
4.2 – Definição da Estratégia	40
4.2.1 – Segmentação de Mercado.....	41
4.3 – Etapas do Planejamento de Vendas.....	46
4.3.1 – Etapas do Planejamento de Vendas (Chiavenato).....	46
4.3.2 – Etapas do Planejamento de Vendas (Las Casas)	47
4.3.3 – Etapas do Planejamento (Gobe).....	49
4.3.4 – Etapas do Planejamento de Vendas (Castro)	49
4.4 – Análise do Mercado	50
4.4.1 – Fontes Primárias x Fontes Secundárias	51
4.4.2 - Análise de Mercado (em sentido “estrito”) / Análise Ambiental	51
4.4.3 – Pesquisa de Mercado	52
4.4.4 – Estratégia do Oceano Azul.....	55
4.5 – Previsão de Vendas.....	56



5 – Organização da Força de Vendas.....	57
5.1 – Estrutura da Força de Vendas.....	57
5.2 – Dimensionamento da Força de Vendas (Tamanho da Força de Vendas)	58
5.2.1 – Abordagem da Carga de Trabalho	59
5.3 – Remuneração da Força de Vendas	61
6 – Direção da Força de Vendas.....	63
6.1 – Gerente de Vendas	64
6.2 – Motivação para Vendas	65
6.2.1 – Motivação	65
6.2.2 – Motivação e Vendas	70
6.2.3 – Principais Teorias Motivacionais	73
6.3 – Treinamento de Vendas	85
6.3.1 – Programa de Treinamento (Las Casas)	86
6.3.2 – Programa de Treinamento (Spiro, Rich e Stanton)	88
7 – Controle da Força de Vendas	89
7.1 – Cotas de Vendas / Metas de Vendas	89
7.1.1 – Estabelecimento de Cotas	92
8 – Técnicas de Vendas	93
8.1 – Spin Selling.....	93
8.2 – Programação Neurolinguística (PNL)	94
8.3 – Venda Consultiva e Venda Cruzada	95
Resumo Estratégico	97

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?



Na aula de hoje, estudaremos a **parte teórica** do seguinte tópico:

"Técnicas de vendas: da pré-abordagem ao pós-vendas. Segmentação de mercado. Conduta profissional em vendas. Comportamento do consumidor e sua relação com vendas e negociação. (Parte I)"

Preparados? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu **Instagram**, se inscreva no meu **Canal no YouTube** e participe dos meus canais no **TELEGRAM**:



@prof.stefan.fantini

<https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini>



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos (conteúdos de Administração)



t.me/StefanFantini (outros tipos de conteúdo)



Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

Siga, também, o **Instagram** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:



[@prorafaelbarbosadm](https://www.instagram.com/prorafaelbarbosadm)

<https://www.instagram.com/prorafaelbarbosadm>



NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS: PLANEJAMENTO, ESTRATÉGIAS, OBJETIVOS; ANÁLISE DO MERCADO, METAS. TÉCNICAS DE VENDAS DE PRODUTOS E SERVIÇOS FINANCEIROS NO SETOR BANCÁRIO: PLANEJAMENTO, TÉCNICAS; MOTIVAÇÃO PARA VENDAS.

1 - O que é Administração?

Administrar, meu amigo, é algo muito natural. Todos nós somos administradores. Imagino que no seu dia-a-dia você deva ter de administrar seu tempo (separar horas de estudo, de trabalho, de sono...), seu dinheiro (separar dinheiro para pagar contas, comprar comida, comprar roupas...), e, até mesmo, algumas pessoas tem de administrar outras pessoas (quem tem filho pequeno precisa administrar a hora da criança comer, fazer o dever de casa, tomar banho...).

Pois é, em algum momento, todos nós somos administradores.

Vamos trazer, agora, nosso foco para o ambiente organizacional. Nesse momento, gostaria de lhe apresentar o conceito de administração na visão de dois importantes doutrinadores brasileiros.

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, “aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro”.¹

Segundo ele, a “administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos **recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar **objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis”.²

Administrar, para Chiavenato, “não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso”.³

Maximiano, por sua vez, explica que administração é “um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**”.⁴

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.

² CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.

³ Id., 2014, p. 4.

⁴ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12





Chiavenato reúne uma série de conceitos de administração, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros organizacionais e de **utilizar todos os seus recursos disponíveis** para **alcançar objetivos** organizacionais estabelecidos⁵.

-Administração é o processo de **alcançar objetivos** pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros **recursos organizacionais**⁶.

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o **uso de recursos** para **alcançar objetivos** de desempenho⁷.

-Administração é o **alcance de objetivos** organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos **recursos organizacionais**⁸.

-Administração é o ato de **trabalhar com e por intermédio de outras pessoas** para **realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros⁹.

-Administração envolve atividades compreendidas por **uma ou mais pessoas** no sentido de coordenar as atividades das outras **para perseguir fins** que **não podem ser alcançados por uma só**¹⁰.

⁵ James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gilbert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 **apud** CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

⁶ Samuel C. Certo. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. **apud** Id., 2014, p. 29.

⁷ John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. **apud** CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

⁸ Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. **apud** Id., 2014, p. 29.

⁹ Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. **apud** Id., 2014, p. 29.

¹⁰ James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. **apud** Id., 2014, p. 29.





Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada**, para o alcance **dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Para finalizamos, também gostaria de trazer a visão de administração para Henry Mintzberg, outro autor que é bastante consagrado pelas bancas organizadoras.

Para ele, administração pode ser vista dentro de um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A **arte** traz as **ideias e a integração** (o administrador deve interpretar cada situação, de forma criativa e inovadora); a **habilidade prática** faz as **conexões**, alicerçadas em experiências tangíveis (é a aplicação prática das teorias científicas); e a **ciência** utiliza a **análise sistemática do conhecimento** para criar a ordem (a administração repousa em fundamentos científicos; analisa-se metódica e sistematicamente os fatos e evidências; são definidas as relações de “causa e efeito”).¹¹



¹¹ MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão* / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.





(CONED – Sesc-PA – 2016)

É correto afirmar que Administração é o(a)

- a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.
- b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.
- c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.
- d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.
- e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Comentários:

Letra A: errada. A Administração busca alcançar objetivos de natureza **organizacional** (objetivos da organização).

Letra B: errada. A assertiva começou bem ao dizer que a Administração é um “conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização”. Contudo, no final a assertiva peca ao dizer “independentemente dos objetivos a alcançar”. Conforme estudamos, a administração busca alcançar os **objetivos organizacionais estabelecidos**.

Letra C: errada. Pelo contrário! O foco são os **objetivos organizacionais**.

Letra D: errada. O que se busca é atingir os **objetivos da organização, atingir resultados comuns** (e não “*tomar como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores*”).

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): “*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira*



eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais."

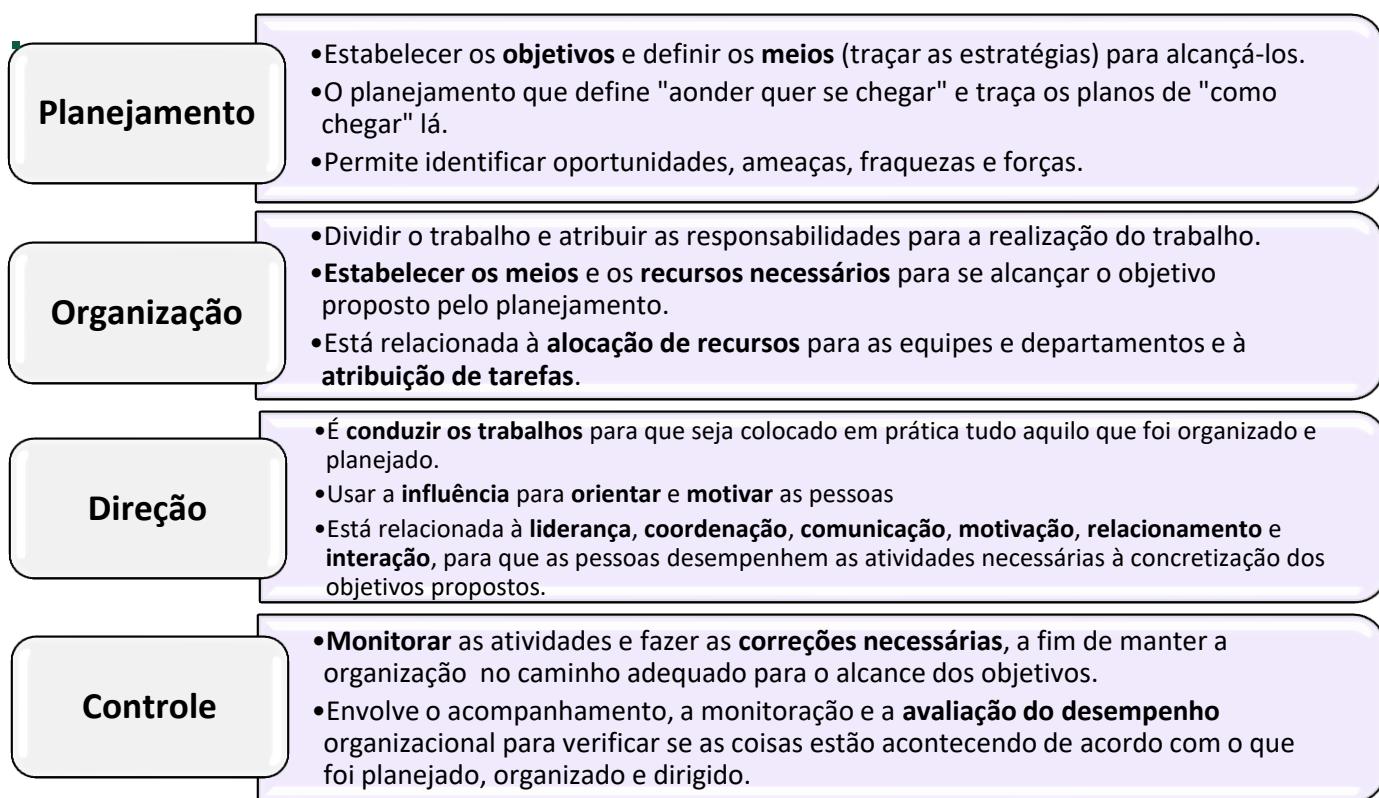
O gabarito é a Letra E.

1.1 - Processo Administrativo (Processo Organizacional)

Segundo Chiavenato¹², a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento, organização, direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz."

A administração utiliza-se de um **processo** (de um método) para atingir seus objetivos. Esse processo é composto de algumas "etapas", as quais chamamos de **funções administrativas**. As funções administrativas, quando consideradas conjuntamente, formam o processo administrativo.

De acordo com Chiavenato, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas**: Planejamento, Organização, Direção e Controle (mnemônico: **PODC** – "pódicê").



¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos*, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.





Por exemplo:

Você decidiu que quer viajar para a Disney e, para isso, precisará trabalhar em dois empregos. Portanto, este é o seu **planejamento**: viajar para Disney (você **definiu o objetivo**) e trabalhar em dois empregos (**definiu os meios** necessários para atingir o objetivo).

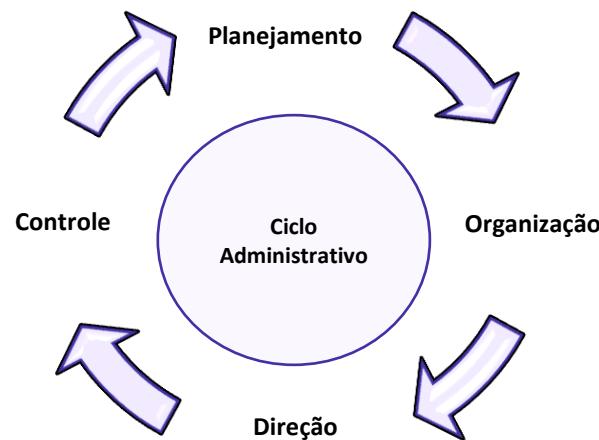
Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, você estabelece que, para juntar dinheiro, das 7:00 as 13:00 trabalhará na padaria, e das 14:00 as 20:00 trabalhará na lanchonete. Você está **organizando** de que forma realizará seu objetivo de ir a Disney, ou seja, está **estabelecendo os recursos necessários** (quanto dinheiro irá precisar), está **estabelecendo os meios** (trabalhar na padaria e na lanchonete) e, por fim, está **alocando os recursos disponíveis** (nesse caso, seu “recurso disponível” é o seu “tempo disponível para trabalhar”, ou seja, seu recurso é a sua “mão de obra”, portanto, você está alocando seu tempo em cada um dos empregos que você irá exercer).

Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos trabalhos (você está colocando em prática o que planejou e organizou, ou seja, está trabalhando nos dois empregos, e também está **orientado** e motivado para exercer suas atividades, no intuito de poder concretizar seu objetivo de ir à Disney).

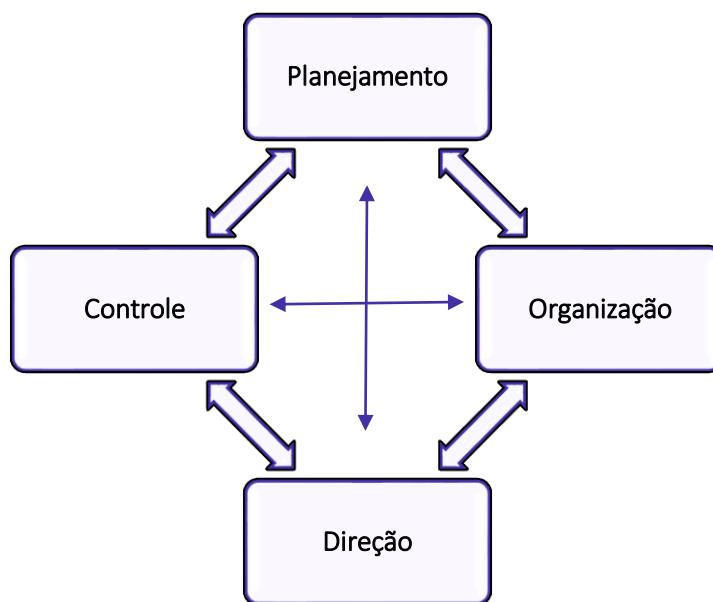
Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar se eles não estão subindo e saindo do seu orçamento). Ou seja, você acompanha se tudo está acontecendo conforme você planejou, organizou e dirigiu, para que, ao final, o seu objetivo de ir à Disney seja realizado. Esta é a função de **controle**.



Essas funções atuam de forma cíclica. Ou seja, as funções administrativas formam um **ciclo administrativo**.



Conforme vimos, cada uma dessas funções possui suas especificidades. Contudo, para Chiavenato¹³, o processo administrativo é mais do que uma sequência cíclica, pois as funções estão relacionadas entre si. Portanto, pode-se dizer que o processo administrativo é **cíclico, interativo** e **dinâmico** ou seja, **não é estático**.



¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública: Provas e Concursos*, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356



1.2 - Níveis Organizacionais

As organizações podem ser divididas em três níveis: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

Nível estratégico: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO's e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

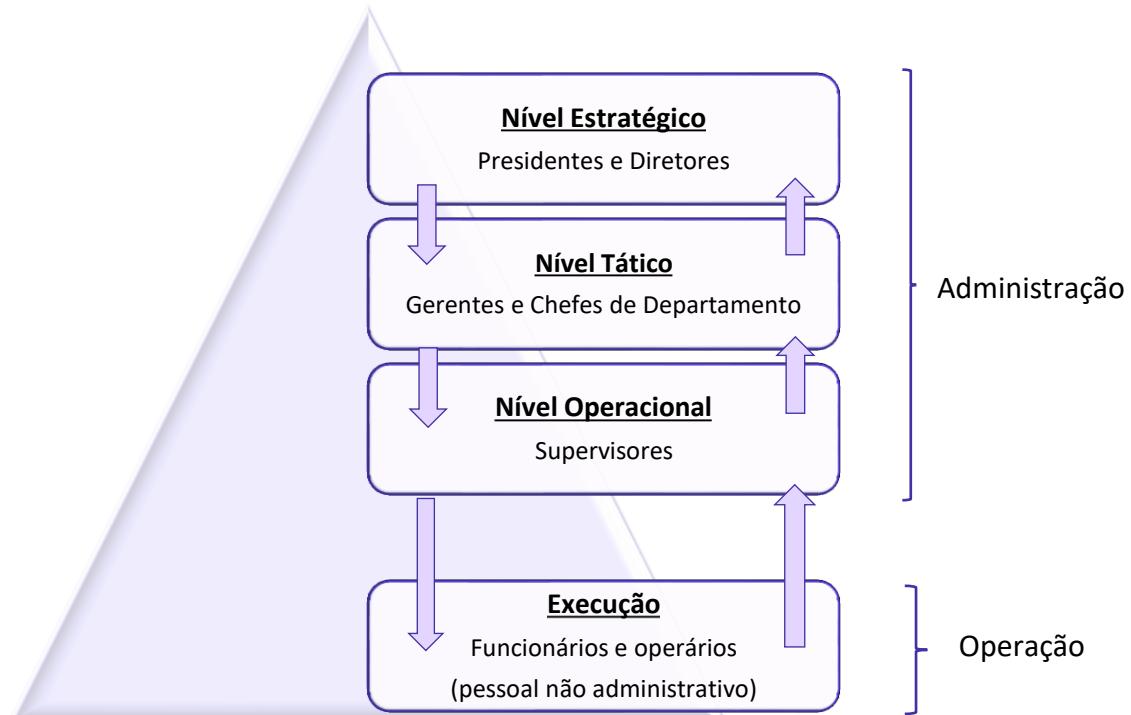
O nível estratégico está em contato direto e tem uma maior interação com o **ambiente externo**.

Nível tático: É o nível “intermediário”, ou nível gerencial. É o “elo de articulação” entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização.

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores**. O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários “chão de fábrica”) para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.





Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado



(REIS & REIS – Prefeitura de Santana do Jacaré - MG – Agente Administrativo - 2015)

Complete a lacuna corretamente:

_____ que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

- a) Nível Tático;
- b) Nível Operacional;
- c) Nível Estratégico;
- d) Nível Ambiental.

Comentários:



Veja as informações que a questão nos traz: “interação com o meio externo”, “análise de fatores externos (como concorrência)”, “missão e objetivos estratégicos”. Tratam-se de ações relacionadas ao **nível estratégico**.

O gabarito é a letra C.

(IBFC – MGS – Administração - 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis. O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

- a) Nível Tático.
- b) Nível Estratégico.
- c) Nível Operacional.
- d) Nível Administrativo.

Comentários:

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

O gabarito é a letra B.

2 – Administração de Vendas

Conforme explica Chiavenato, a **administração de vendas** (ou gestão de vendas) é “um **processo sistêmico** que abrange a **previsão de vendas** que se espera realizar; a **organização** de vendas adequada à realização dessa previsão, com foco na **clientela** e no **mercado**; e a **pós-venda**.¹⁴

Em suma, a **administração de vendas** consiste, portanto, na aplicação do **processo administrativo** (planejamento, organização, direção e controle) para a realização de vendas.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.14



2.1 – O que é venda?

A **venda** pode ser “entendida como uma **ciência** (com princípios e conceitos), uma **técnica** (uma maneira especial de fazer) e uma **arte** (algo criativo e inovador, capaz de encantar as pessoas). Na prática, vender é **entregar valor** e **fazer valer a pena o investimento** feito pelo comprador, tornando a compra algo que ele **pretenda realizar novamente.**”¹⁵

Para Castro¹⁶, **vendas** “são uma das formas de a empresa **levar sua mensagem** aos grupos de consumidores almejados por ela e ela faz isso **de forma pessoal e individualizada**, diferente de outras ferramentas de comunicação disponíveis.”

Oliveira¹⁷, ao seu turno, define **venda** como o “ato do **vendedor** de se **relacionar** com o **cliente** de forma a **persuadi-lo e convencê-lo a comprar**, levando sempre em consideração as **necessidades** demandadas naquele momento pelo cliente.”

Portanto, a venda consiste em um **momento da verdade**, no qual ocorre a **relação entre o vendedor e o cliente**, através de um **processo de comunicação**.

2.1.1 - Venda Relacional x Venda Transacional

Segundo Cobra¹⁸, a **venda** deve ser **relacional** com o objetivo de conquistar a **lealdade** do cliente reduzindo o tempo de procura e agregando valor à venda. “Os clientes precisam sentir que a compra está baseada em um **relacionamento sólido** e que o vendedor está **comprometido** com suas **necessidades**. Tal postura gera **confiança** e um **comprometimento** mútuo entre ambas as partes.”

Spiro¹⁹, por sua vez, explica que a venda de relacionamento (venda relacional) se diferencia da “tradicional” **venda transacional**, na qual os profissionais de vendas têm como **foco** apenas a **venda do produto**. O autor explica que na venda transacional os clientes **não estão interessados** ou **não tem recursos suficientes** para os serviços de valor agregado oferecidos pela organização. Na venda transacional, **não há acompanhamento pós-venda** e não há preocupação em cultivar um **relacionamento** a longo prazo.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.15

¹⁶ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2^a edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4

¹⁷ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.36

¹⁸ COBRA, Marcos, TEJON, José Luiz. *Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso.* / São Paulo, Saraiva: 2007. p.111

¹⁹ SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. *Gestão da força de vendas. [Tradução: Dulce Cattunda, Nelson Barbosa]* / 12^a edição. Porto Alegre, AMGH: 2010. p.75





Venda Transacional	Venda de Relacionamento
Conseguir novas contas	Conservar as contas já existentes
Foco apenas na venda	Foco no cliente (conquistar a lealdade)
Receber o pedido	Tornar-se o fornecedor preferencial
Diminuir o preço para garantir a venda	Manter o preço para obter lucro
Gerir todas as contas para maximizar as vendas no curto prazo	Gerir cada conta com vista a um lucro no longo prazo
Vender a qualquer pessoa	Concentrar-se nas contas com alto potencial de lucro

Fonte: Adaptado de Spiro, 2010

2.1.2 - Vendas Pessoais

Segundo Kotler e Keller, **vendas pessoais** são a “**interação pessoal** (cara a cara) com um ou mais compradores potenciais com o propósito de apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda. (...) A venda pessoal é a ferramenta **mais eficaz** nos **estágios mais avançados do processo de compra**, especialmente para desenvolver a preferência e a convicção do consumidor e levá-lo à ação. As vendas pessoais possuem **3 características** distintas”²⁰:

Interação pessoal: as vendas pessoais implicam um **relacionamento** imediato e interativo entre duas ou mais pessoas. Cada uma delas pode observar as reações da outra.

Relacionamento: as vendas pessoais permitem que surjam todos os tipos de relacionamento, desde o simples **relacionamento profissional** de venda até uma amizade pessoal mais profunda.

Resposta: com frequência, o comprador pode fazer escolhas pessoais e é estimulado a **responder diretamente**.

²⁰ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.514-528



2.2 – Vendedor

O **vendedor representa a organização** diante do cliente, ou seja, é o **elo entre a organização e o cliente**.

Segundo Las Casas²¹, “o **vendedor**, na maioria dos casos, é o seu **próprio administrador**. Faz o seu trabalho com **certa liberdade** e é a pessoa que toma a **maioria das decisões** quanto a seu tempo, seus clientes, seu trabalho.”

Vale desta vez que não existe um vendedor “perfeito”. O que existe, na realidade, é o profissional adequado para cada produto ou serviço, pois cada profissional possui **comportamentos e habilidades** diferentes.

2.2.1 – Características do Vendedor

Las Casas explica que é essencial que o vendedor possua determinadas características para ter sucesso no desempenho de seu trabalho. De acordo com o autor, essas **características** são divididas em²²:

Características pessoais: o vendedor deve ter boa **aparência**, adequar a **altura da voz** para a situação e ter **postura**, pois esses aspectos formam a **imagem do vendedor** e, consequentemente, da **organização** que ele representa.

Características de personalidade: o vendedor deve sempre se **atualizar**, ser **dinâmico**, **conhecer seu ramo de atividade**, conhecer as **necessidades de seus clientes**, ter **habilidades** nas **relações humanas**, buscar conquistar a **confiança** de seus clientes, cumprir o que promete, ser **eficiente** na execução de tarefas, ter **responsabilidade**, saber administrar seu próprio tempo, conhecer seus produtos, conhecer sua empresa e conhecer seus concorrentes

Gobe²³, por sua vez, destaca que o vendedor deve possuir algumas **características próprias** da área de vendas, são elas:

Habilidades interpessoais: o vendedor deve gostar de se **relacionar** com pessoas, conhecer e compreender as **necessidades** de seus clientes, ter **empatia**, ser simpático e agradável.

Naturalidade: o vendedor deve **evitar abordagens mecânicas** e deve mostrar **sinceridade** e **espontaneidade** ao conversar com seu cliente.

²¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.206

²² LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.208

²³ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas*. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.83



Visão: o vendedor tem que possuir **visão de futuro** e de negócios para atender os desejos e necessidades dos seus clientes.

Obstinação: o vendedor deve sempre se manter obstinado a **alcançar e superar as metas e objetivos**.

Identificação com o trabalho: o vendedor precisa **acreditar** que o produto que vende **torna a vida do cliente melhor** ou mais fácil e precisa **gostar do que faz** para ser bem-sucedido.

Saber ouvir e entender o cliente: o vendedor nunca deve **interromper** o cliente e **deve ouvi-lo** com atenção para entender as **necessidades** e preocupações do cliente.

Flexibilidade/adaptabilidade: o mundo atual não permite mais rigidez de pensamentos e propósitos e é necessário que o vendedor se **adapte às situações**, pessoas, necessidades e desejos diferentes, assim como às alterações dos produtos que vende.

Preparação: o vendedor deve conhecer todas **especificações** do seu produto e as **técnicas de venda** para que possa transmitir **confiança** e atender satisfatoriamente as necessidades e desejos do cliente.

Inspirar confiança: o vendedor deve ter atitudes **éticas** e **honestas** e **cumprir suas "promessas"** para inspirar confiança.

Proativo: o vendedor deve se **anticipar à situação**, deve se **planejar, opinar**, dar sugestões com uma postura crítica.

Aparência física: o cliente cria a primeira impressão do produto e da empresa de acordo com a **aparência física** do vendedor. Por exemplo: estilo de se vestir, higiene, acessórios, etc.

Energia: o vendedor deve sempre ter **energia e bom humor**.

O que não fazer em vendas	O que fazer em vendas
Não fale de técnicas ou assuntos sobre os quais não tenha certo domínio	Saiba sobre seu produto e concorrentes melhor do que o comprador
Não se concentre exclusivamente no curto prazo	Ofereça algo único, personalizado – uma adaptação no produto ou processo, um desconto maior que o usual
Não ofereça algo que não é capaz de produzir (não prometa o que não pode cumprir)	Faça suas anotações por escrito
Não dê a sensação de ser íntimo do cliente – evite expressões como “querido(a)”, “amor”, “fofo(a)”	Utilize-se de gestos como contato olho-no-olho, aperto de mão firme e sorriso, mas sem exagero
Não desperdice o tempo do cliente (e nem o seu): seja objetivo e conciso	Seja pontual
	Faça sua lição de casa: prepare sua abordagem, apresentação, argumentos e contra-argumentos
	Deixe que o cliente fale também: saiba ouvir

Fonte: Gobe, 2007



2.2.2 – Tipos de Vendedor

Segundo Kotler e Keller, existem **06 tipos** de vendedores, de acordo com a “posição” de venda que o vendedor ocupa. Vejamos²⁴:

Entregador: vendedor cuja principal tarefa é **entregar um produto** (água, combustível, óleo).

Tomador de pedidos: vendedor que atua como um **tomador de pedidos interno** (o atendente que fica atrás do balcão) ou **externo** (o vendedor que visita o gerente do supermercado).

Missionário: vendedor que não está autorizado a tomar pedidos, mas de quem se espera a **construção de uma boa imagem** ou a **instrução do cliente atual ou potencial**. Por exemplo: o propagandista de um laboratório farmacêutico.

Técnico: vendedor com **alto nível de conhecimento técnico**. Por exemplo: o engenheiro de vendas, que é, antes de tudo, um consultor para as empresas clientes.

Gerador de demanda: vendedor que se vale de **métodos criativos para vender produtos tangíveis** (tais como: aspirador de pó, escovas de limpeza, utensílios domésticos) ou **intangíveis** (tais como: seguros, serviços de propaganda ou educação).

Vendedor de soluções: vendedor cuja especialidade é **resolver um problema dos clientes**, muitas vezes relacionado com um sistema de bens ou serviços da empresa (por exemplo: sistemas de computador ou de comunicação).

Perceba que todos os funcionários da empresa que, de alguma forma, se relacionam com os clientes são considerados “vendedores”, tendo em vista que participam de alguma das etapas do processo de vendas.

Todos esses 06 “tipos” de vendedores participam dos chamados “momentos da verdade” (momento em que ocorre a interação entre o vendedor e o cliente).

²⁴ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]*. / 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.595



2.2.3 – Tarefas do Vendedor

Segundo Kotler e Keller²⁵, os vendedores podem realizar uma ou mais das seguintes **tarefas específicas** para o melhor desempenho de seu trabalho:

Prospecção: busca de clientes potenciais e indicações.

Definição de alvo: decisão sobre **alocação de tempo** entre clientes potenciais e atuais.

Comunicação: transmissão de informações sobre bens e serviços da empresa.

Venda: aproximação do cliente, apresentação, resposta a perguntas, superação de objeções e fechamento da venda.

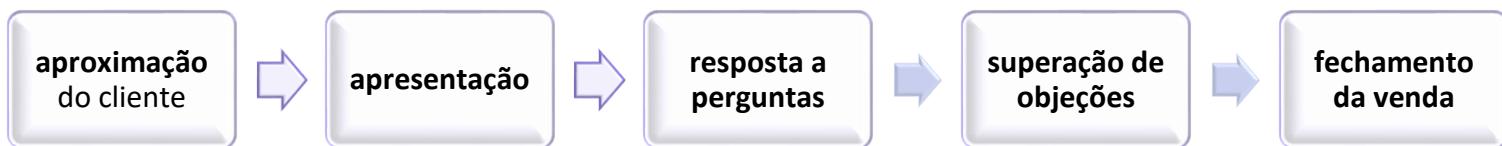
Suporte (Atendimento): oferta de diversos serviços aos clientes. Por exemplo: consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, rapidez nas entregas.

Coleta de informações: condução de pesquisas de mercado e trabalho de inteligência.

Alocação: decisão sobre quais clientes não poderão ficar sem produtos nos períodos de escassez.

2.3 – Processo de Vendas

Conforme vimos, **Kotler e Keller** explicam que a venda é uma tarefa (um processo) que envolve as seguintes etapas:



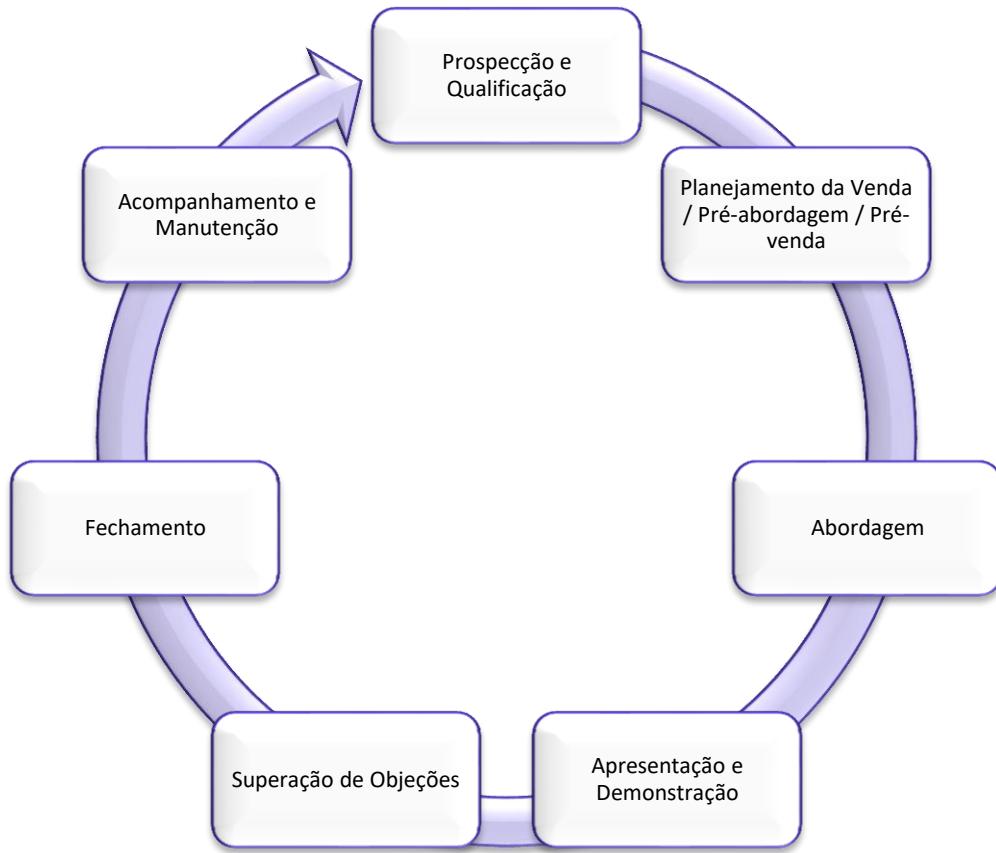
Las Casas, por sua vez, destaca que o processo de vendas é composto pelas seguintes etapas:



²⁵ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]*. / 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.595



Castro, Neves e Cônsoli, ao seu turno, explicam que o **processo de vendas** “é uma **sequência de passos** ou **etapas** através da qual os vendedores **realizam a venda**”. De acordo com os autores, o processo de vendas é composto pelas seguintes etapas:²⁶



Vejamos, a seguir, maiores detalhes sobre cada uma dessas etapas, tomando por base o processo de vendas proposto por Castro, Neves e Cônsoli.

2.3.1 - Prospectação e Qualificação

Nessa etapa, os “vendedores utilizam diferentes técnicas para **identificar clientes em potencial**. Um **cliente em potencial** significa alguém que **possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar**. **Prospectar** significa **identificar potenciais clientes** e **qualificar** significa usar **critérios objetivos** para **distinguir os mais dos menos potenciais**.”²⁷

²⁶ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4

²⁷ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4



Em outras palavras, um **cliente em potencial** é alguém que tem **necessidade/desejo** pelo produto/serviço, tem **vontade** de conhecer a proposta e **possui recursos financeiros** para adquirir o produto/serviço.

Os vendedores realizam a **prospecção** e **qualificação** do cliente de acordo com os **objetivos e metas** traçados pela organização, selecionando os clientes de acordo com o **potencial** de melhores resultados financeiros.

“As razões para um profissional de vendas procurar novos clientes potenciais são: para **aumentar** as vendas e/ou para **substituir** clientes que serão perdidos ao longo do tempo.”²⁸

Métodos de Prospecção

Para **prospectar** clientes, os vendedores podem utilizar diversos métodos que possibilitem **obter os nomes** dos clientes para, depois, seguir com a qualificação desses clientes. Vejamos alguns desses métodos:²⁹

Corrente Contínua (Cadeia de Indicações): nesse método o vendedor **solicita** (durante a visita a seus clientes) a **indicação** para futuros contatos, e, se possível, também solicita uma carta de recomendação. Em outras palavras, o vendedor pede que seus atuais clientes “indiquem” outros clientes em potencial.

Centro de influências: aqui, o vendedor busca se relacionar com pessoas (ou grupo de pessoas) os quais funcionam como um “**centro de influências**” para o vendedor. Esses “centros de influências” são pessoas que têm a **capacidade de influenciar outras pessoas** (por exemplo: um líder comunitário) e que se **propõem a indicar clientes ao vendedor**.

Observação pessoal: nesse método, o vendedor buscar obter nomes de possíveis clientes através de **conversas informais** que fazem parte do dia a dia dos indivíduos. Ou seja, **atividades sociais** (por exemplo: seminários, eventos sociais, etc.) servem de base para que o vendedor observe a “intenção de compra” dos indivíduos. Além disso, o vendedor também pode utilizar outros métodos para capturar nomes de possíveis clientes, tais como a leitura de periódicos, revistas, etc.

Assistente de vendas: consiste em contratar um “**vendedor júnior**” (que, muitas vezes, está em período de treinamento) para que ele visite **possíveis clientes**. Aí, caso o possível cliente se mostre interessado em efetuar a compra, o “vendedor júnior” contará com o **apoio do**

²⁸ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.18

²⁹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.213



vendedor “titular” para “fechar” o negócio. Nesse caso, o trabalho do vendedor mais experiente fica “concentrado” apenas naqueles **clientes de maior interesse de compra**.

Novas contas (Cold Canvassing): nesse método o vendedor realiza **visitas de “porta em porta”, sem hora marcada** (sem agendamento prévio com o cliente), com o objetivo de contatar os clientes de **maneira direta**. Mesmo que o vendedor não consiga apresentar seu produto, ele obtém nomes e indicações para contatos futuros.

Cientes Órfãos: quando os **vendedores deixam de trabalhar** em determinada empresa, os seus **clientes habituais** passam a ser **denominados “cientes órfãos”** (ou seja, esses clientes não têm mais seus “vendedores”). Nesse caso, a empresa deve agir rápido para apresentar um novo vendedor a esses clientes; caso contrário, esses clientes podem, até mesmo, se distanciarem da empresa e passarem a comprar de outra empresa.

Clube de prospecção: consiste em um método em que alguns **vendedores de empresas** com **áreas relacionadas**, mas que **não são concorrentes** (por exemplo: empresa que vende chuveiro e empresa que vende “pia” para banheiro), **se unem para trocar informações** sobre os seus clientes.

Especialista (Promoção pessoal): nesse método o vendedor “promove” a sua **imagem** como **especialista** em determinado assunto, através de publicações, sites, mídias sociais, anúncios, etc. Assim, quando as pessoas procuram sobre determinado assunto, acabam “encontrando” esse vendedor “especialista”.

Telemarketing e Suporte de Vendas: uma área de telemarketing ou de suporte a vendas pode ser utilizar para fazer o **primeiro contato com o cliente e agendar as visitas dos vendedores**.

Comissão por Indicação: é um método muito similar ao método da cadeia de indicações. Contudo, aqui, o **indivíduo que “indica”** potenciais clientes **ganha uma comissão sobre as vendas** (caso a “pessoa que foi indicada” concretize a compra). Essas comissões podem ser em forma de dinheiro, descontos, prêmios ou brindes.

Outras fontes: outras fontes incluem: clientes antigos, feiras, exposições, concursos, classificados, listas telefônicas, outros vendedores, funcionários e amigos, anúncios de casamento e nascimento, escolas, etc.

2.3.2 – Planejamento da Venda / Pré-abordagem / Pré-venda

Trata-se da etapa em que o vendedor fará o seu **planejamento de venda**.

Antes de abordar o cliente, o vendedor precisa buscar informações sobre a **empresa**, sobre os **produtos e serviços** que irá vender, sobre a **concorrência** e, especialmente, sobre as **características, comportamentos e necessidades de seus clientes em potencial** e sobre o **mercado consumidor** (o



mercado consumidor consiste em um “**agrupamento**” de pessoas que podem e querem adquirir determinados produtos). É na etapa de planejamento de venda que o vendedor exercerá essas atividades.

Nessa etapa o vendedor estabelecerá seus **objetivos** e decidirá a melhor forma de **abordagem**, planejando uma estratégia geral de vendas, com o objetivo de promover uma melhor “aproximação” com o cliente.

Castro, Neves e Cônsoli explicam que nessa etapa “**informações são coletadas** a respeito do **cliente** a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para **desenvolver a abordagem** e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente.”³⁰

2.3.3 - Abordagem

Após realizar o planejamento, o vendedor estará preparado para abordar o cliente potencial.

A etapa da **abordagem** está relacionada “aos **primeiros minutos de uma visita** de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma **boa impressão inicial**, além de **despertar a atenção** e o **interesse** do cliente. Além disso, é na abordagem que o vendedor usa de **técnicas investigativas** para **complementar o conhecimento** a respeito do cliente e suas **necessidades**.³⁰”

Acho que você já deve ter ouvido a famosa frase “a primeira impressão é a que fica”, não é mesmo?

Pois é, meu amigo. É exatamente por isso que a etapa de abordagem é tão importante.

A abordagem é a “porta de entrada” do vendedor (e, consequentemente, da empresa). Por isso, é extremamente importante que o vendedor cause uma boa “primeira impressão” ao cliente. Sendo assim, o vendedor deverá estar atento a aspectos como sua apresentação, cortesia e visual (aparência física, vestimentas, etc.)

A etapa da abordagem se inicia no primeiro contato com o cliente e vai até o momento em que o vendedor inicia a apresentação do produto ao cliente.

Dentre os **métodos** utilizados na abordagem podem-se citar:

Apresentação: o vendedor **apresenta a si mesmo e a sua empresa**. Se a empresa tem um bom nome do mercado e o cliente se interessar pela compra do produto, o vendedor conseguirá estimular sua atenção.

³⁰ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4



Abordagem do produto: o vendedor **demonstra** ou faz um comentário sobre o produto para conquistar a atenção do cliente.

Método de fazer perguntas: o vendedor faz **perguntas** que despertem o interesse do cliente pelo produto, considerando os benefícios do produto.

Abordagem do elogio: o vendedor faz um **elogio** ao cliente para estimular sua atenção.

A abordagem ao cliente pode ser feita mediante uma visita com horário marcado, ou então pode ser feita a um grupo de clientes, ou ainda pode ser realizada em eventos sociais (tais como reuniões, seminários, etc.), dentre outras ocasiões.

2.3.4 - Apresentação e Demonstração

Conforme explicam Castro, Neves e Cônsoli, “esta é uma **etapa primordial** do processo de vendas, na qual os vendedores **apresentam suas ofertas** e seus **benefícios**. O **objetivo** é **aumentar o desejo do cliente** em relação ao produto, sabendo relacionar as necessidades dos clientes às características únicas dos produtos e serviços oferecidos.”³¹

Ou seja, é nessa etapa que o vendedor irá apresentar (e/ou fazer uma demonstração) o produto ou serviço ao potencial cliente.

Kotler e Keller destacam que é nessa etapa que o vendedor conta a “história” do produto ao comprador. Essa “história” pode ser contada seguindo a abordagem de **atributos, vantagens, benefícios e valor**:

Atributos: descrevem as **características físicas** de uma oferta ao mercado, como a velocidade de processamento de um chip ou sua capacidade de memória

Vantagens: explicam por que os **atributos** beneficiam o cliente.

Benefícios: descrevem os **fatores positivos**, sejam eles econômicos, técnicos, de serviço e sociais, trazidos pela oferta.

Valor: descreve **quanto vale** a oferta (geralmente em termos monetários).

³¹ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4



Metodologia de Apresentação (AIDA)

Uma **metodologia** simples e eficiente para a apresentação do produto é conhecida como **AIDA**, que consiste em.³²

Awareness (Atenção): Atrair a **Atenção** do potencial cliente. Ou seja, o primeiro passo é atrair a atenção do cliente para o que está sendo oferecido. Esse passo se inicia já na “**preparação da visita**”.

Interest (Interesse): Manter o **Interesse** na mensagem. Depois, o vendedor deve manter o cliente interessado na mensagem que ele está transmitindo. É essencial que o vendedor faça uma boa “**abertura da venda**” para conseguir manter o cliente interessado no que ele está transmitindo.

Desire (Desejo): Despertar no cliente o **Desejo** de comprar o produto. O terceiro passo é ajudar o cliente a entender que o produto ou serviço trará a satisfação de seus desejos e necessidades. Portanto, é necessário que o vendedor “**demonstre os benefícios**” do produto/serviço.

Action (Ação): Obter a **Ação** de compra. Por fim, onde o vendedor deve ser capaz de incentivar o cliente a “**fechar o negócio**” (“**fechamento da venda**”).

Tipos de Apresentação

Segundo Las Casas³³, existem alguns **tipos (métodos) de apresentação** de vendas, são eles:

Memorizado (Enlatado): nesse tipo de apresentação, como o próprio nome sugere, a apresentação é “memorizada” (“decorada”) pelo vendedor. O vendedor irá **memorizar tudo aquilo que deve expor ao cliente**. Todos os passos são memorizados e “**treinados**” antes da apresentação ao cliente.

Esse tipo de apresentação pode ser comparado a uma **peça teatral**, tendo em vista que as situações de vendas são simuladas.

Dentre as **vantagens** desse tipo de apresentação podem-se citar: a memorização permite que o vendedor apresente informações de forma **detalhada**, permite que o vendedor não “esqueça” de pontos importantes e permite uma maior segurança ao vendedor “novato”.

³² QUINTEROS A., Antonio. *Sucesso em vendas com 4 passos.* / Somatel crm: relacionando pessoas, somando resultados.

³³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de vendas.* / 4ª edição. São Paulo, Atlas: 2011. p.91



Contudo, como **desvantagem** pode-se citar o fato de que o vendedor **não considera as necessidades individuais** de cada cliente. Ou seja, a apresentação fica “enlatada”, isto é, padronizada para todos os potenciais clientes.

Estruturado: aqui, a apresentação segue uma “**estrutura básica**”, ou seja, os principais pontos são previamente delineados pelo vendedor. Contudo, o vendedor possui **certa flexibilidade** para, durante a apresentação, adaptar a conversa de acordo com as necessidades do cliente.

Determinação de necessidades: nesse método a apresentação é **adaptada às necessidades do cliente**. Ou seja, **primeiro** o vendedor busca **identificar as necessidades** dos clientes (através de perguntas) e, **depois, adapta a sua apresentação** com o objetivo de **propor soluções às necessidades** que foram apresentadas pelo cliente. O vendedor deve ser um bom ouvinte.

Sistemas de vendas: também conhecido como “**apresentação de programas**”, esse tipo de apresentação é composto pelos seguintes passos: **solicitar permissão** para desenvolver um estudo sobre as informações do cliente, **realizar o estudo, preparar a proposta e apresentar a proposta**.

O autor explica que “a **demonstração** deve ser **simples e fácil** de ser entendida; devem ser evitados aspectos que possam distrair a atenção do cliente; o vendedor deve obter deste um compromisso através de respostas positivas.”³⁴

2.3.5 - Superação de Objeções

É muito comum que os clientes façam **objeções** durante o processo de vendas (por exemplo: os clientes dizem que o preço está muito alto, ou dizem que o produto do concorrente é melhor, ou dizem que já tem a quantidade suficiente do produto, etc.)

Nessa fase, o vendedor deve procurar “**lidar com as objeções e superar as resistências** para comprar o produto oferecido, através das **respostas a objeções** e **ênfase nos benefícios** em particular para promover a decisão de compra.”³⁵

Segundo Kotler e Keller³⁶, existem **02 tipos** de resistência:

Resistência psicológica: esse tipo de resistência inclui resistência à interferência, preferência por fontes de suprimento ou marcas já estabelecidas, apatia, relutância em abrir mão de algo,

³⁴ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.216

³⁵ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4

³⁶ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto].* / 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.604



associações desagradáveis criadas pelo vendedor, ideias preconcebidas, aversão a tomar decisões e atitude neurótica em relação a dinheiro.

Resistência lógica: esse tipo de resistência pode consistir em objeções ao preço, ao prazo de entrega ou a determinadas características do produto ou da empresa.

O vendedor sempre deve estar **preparado para lidar com as objeções** (resistências) dos clientes. Por exemplo: “manter uma abordagem positiva, pedir ao comprador que esclareça a objeção, questioná-lo de modo que ele tenha de responder as suas próprias objeções, negar a validade da objeção ou transformá-la em uma razão de compra.”³⁷

Com base em experiência passadas (ou seja, objeções que os vendedores já enfrentaram no passado) é possível que o vendedor identifique quais são aquelas objeções mais frequentes e, assim, planeje algumas respostas a essas objeções, as quais devem ser adaptadas de acordo com cada situação específica.³⁸

Outra forma de lidar com as objeções é através de um “**roteiro de vendas**” (**script de vendas**). O roteiro de vendas contém uma **sequência de “passos”** que o vendedor deve executar durante o processo de vendas. Além disso, o roteiro de vendas pode trazer **informações sobre os clientes**, uma **lista das objeções mais frequentes**, etc. Os roteiros de vendas servem para “**guiar**” o vendedor, para que ele não “esqueça” algo importante e, assim, **aumente as suas chances de venda**. Vale dizer que o vendedor não deve ficar “preso” ao roteiro de vendas (ou seja, o roteiro de vendas não deve “engessar” o vendedor); o roteiro de vendas funciona apenas como um “norte” (guia) e um auxílio ao vendedor.

Tipos de Objeções

Futrell descreve os **06 principais tipos/categorias de objeções**³⁹:

Objeção oculta: clientes em potencial que **fazem perguntas sem importância e/ou escondem seus sentimentos e/ou ficam longos períodos em silêncio** têm objeções ocultas. Os clientes não discutem as suas verdadeiras objeções pois acreditam que essas objeções não são da conta do vendedor ou então por terem medo de que essas objeções ofendam o vendedor.

³⁷ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]. / 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.604

³⁸ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas.** / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.218

³⁹ FUTRELL, Charles. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** / São Paulo, Saraiva: 2003. p.323 e CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.** / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.42



Portanto, o vendedor deve estar sempre atento para **fazer perguntas e ouvir o cliente com bastante atenção**, para saber as reais objeções ao produto ou serviço.

Objeção protelatória (Objeção evasiva): característica dos clientes que dizem “**irei pensar**” ou “**realizarei a compra da próxima vez**” ou “**estou muito ocupado no momento**”. Essa tende a ser uma tática bem comum utilizada pelos clientes em potencial.

Portanto, o vendedor deve determinar se essa afirmação é a verdadeira, ou se o cliente em potencial está apenas utilizando uma tática para que o vendedor vá embora. Cabe ao vendedor compreender a verdadeira razão por trás da recusa da compra dos seus produtos.

Objeção por ausência de necessidade: quando o cliente diz, por exemplo, “Realmente gostei do produto, mas não estou interessado no momento” ou então “Meu atual produto cumpre as minhas necessidades”. Trata-se de um tipo de objeção bastante utilizado pelos clientes potenciais, tendo em vista que é uma forma “**educada**” de dispensar o vendedor.

Esse tipo de objeção pode indicar que o vendedor entrou em contato com o potencial cliente no momento errado, ou então pode significar que o vendedor fez uma **apresentação de vendas ruim** (e não foi capaz de apresentar os benefícios do produto) ou, de fato, pode significar que o cliente em potencial **não necessita daquele produto** no momento.

Portanto, o vendedor deve saber realizar as **perguntas certas**, para tentar identificar a real situação e, se necessário, reverter a situação.

Objeção monetária (Objeção financeira): o cliente em potencial dá **desculpas econômicas** como “não tenho dinheiro”, “é muito caro” ou “seu preço é muito alto”.

O ideal é que o vendedor busque “**adiar a discussão**” sobre o preço do produto/serviço até que ele possa **apresentar os benefícios** do produto/serviço.

“Em geral, para contornar essa situação, o vendedor deve mostrar ao cliente que o produto vale o que custa, enfatizando a qualidade, os benefícios e os retornos que serão obtidos por meio da aquisição do produto.”⁴⁰

Para lidar com esse tipo de objeção o vendedor pode **observar sinais não verbais, fazer perguntas, ouvir e responder positivamente** à pergunta sobre preço do cliente em potencial.

Objeção ao produto: esse tipo de objeção está relacionado aos aspectos do próprio produto. O cliente em potencial questiona aspectos do produto, tem medo quanto aos riscos

⁴⁰ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.42



relacionados ao produto, tem receio de que o produto não seja tão bom quanto o vendedor diz que é, pode pensar que o produto do concorrente é melhor, etc.

Para lidar com essa objeção o vendedor pode **oferecer garantia, mostrar um testemunho positivo sobre o produto, realizar uma demonstração** ou mostrar resultados de pesquisas independentes. Além disso, o vendedor pode retomar aqueles pontos da apresentação de vendas que mais se relacionam com a insegurança do potencial comprador para tentar reverter a situação.

Objeção à fonte: nesse caso, o cliente em potencial se recusa a realizar a compra por **não gostar da empresa, por não gostar do vendedor, ou então por ser leal ao fornecedor ou vendedor atual.**

Para lidar com essa objeção o vendedor pode realizar **visitas regulares ao cliente**, buscando sempre reconhecer as **necessidades do cliente** em potencial, mostrando seu **verdadeiro interesse** e identificando o que incomoda o cliente em potencial. Além disso, o vendedor pode realizar um pedido pequeno para que o cliente teste o produto.

2.3.6 - Fechamento

Trata-se da etapa em que a venda é “fechada”.

Nessa etapa “os **vendedores iniciam as decisões dos compradores** através de **métodos desenhados** para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os **clientes são solicitados a comprar a oferta.**”⁴¹

O comprador dá alguns “sinais” de que está disposto a “fechar” a venda. Esses sinais incluem: atitudes físicas, comentários, declarações, perguntas, análise meticolosa do produto, etc.

Em alguns casos, o cliente em potencial “aceita” a oferta e pede que o vendedor faça o pedido. Contudo, normalmente, isso não acontece. Portanto, o vendedor deve identificar o momento em que o cliente potencial está “quase decidido” a realizar a compra e, então, **utilizar técnicas para incentivar que o cliente “feche” a venda.**

⁴¹ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4



Vejamos, de acordo com Futrell, algumas dessas **técnicas de fechamento**⁴²::

Fechamento com escolha alternativa (Fechamento por opção): nessa técnica, o vendedor dá a entender que já está certo que a venda será efetuada. Ou seja, o vendedor demonstra ao cliente que ele entendeu que o cliente já aceitou a compra. Então, ele faz uma pergunta ao cliente **oferecendo alternativas**. Por exemplo: “**Prefere retirar agora ou quer que entregue em casa?**”, “Prefere pagar no débito ou no crédito?”.

Fechamento presuntivo: nesse tipo de fechamento, o vendedor também age como se já soubesse que o cliente quer efetivar a compra. Entretanto, ao contrário da técnica anterior, o vendedor não apresenta alternativas. Ele apenas **faz afirmações** como “**os produtos serão entregues amanhã**”. Esse tipo de fechamento é mais utilizado com clientes antigos, nos quais o vendedor já está acostumado com os pedidos realizados.

Fechamento com elogio: de forma elogiosa e **ressaltando os bons argumentos utilizados pelo potencial cliente**, o vendedor apresenta a proposta de venda que acredita ser ideal para o cliente. Esse tipo de fechamento é indicado no tratamento de clientes especialistas, com ego elevado, de baixa autoestima ou que possuem dificuldades em decidir. Um exemplo desse fechamento é: “Sr. João, sempre me impressiona o seu profissionalismo e o nível técnico com que conduz os seus negócios... Sugiro os seguintes volumes do nosso produto...”.

Fechamento com resumo de benefício: esse método consiste em uma espécie de **resumo do que foi apresentado na apresentação de vendas**, ressaltando os principais atributos, vantagens e benefícios do produto para o cliente. Ele pode ser desenvolvido da seguinte forma: “Como percebeu, nosso ar condicionado tem (1) alta eficiência, (2) que irá economizar 10% do seu custo com energia por (3) consumir menos eletricidade. O que acha disso?”.

Fechamento com sim contínuo: nesse método, o vendedor faz **diversas perguntas sobre os benefícios apresentados pelo produto e a importância deles para o cliente**. A intenção é manter o **cliente respondendo continuamente “sim”** para as perguntas realizadas, tornando-o positivo com relação aos aspectos do produto e aumentando a probabilidade de ele responder positivamente quando questionado se deseja efetuar a compra. Assim, depois que o vendedor faz uma série de perguntas que levam a respostas positivas, ele encerra com um fechamento com resumo de benefícios, como exemplificado a seguir: “Pelo que conversamos, você aprecia a qualidade do nosso produto, correto? *Sim*. E também aprecia a diversidade de produtos oferecidos por nós, certo? *Sim*. Você também está satisfeito com o tempo de entrega dos produtos? *Sim*. A nossa elevada gama de produtos com alta qualidade e com entrega rápida trará retornos satisfatórios para a sua empresa e [...].”.

Fechamento com quesitos menores: nesse fechamento, o vendedor faz **perguntas sobre fatores de menor importância** para que o potencial cliente decida sobre eles, questionando,

⁴² Ora transscrito, ora reescrito, ora adaptado de FUTRELL (2014) *apud* CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.47



por exemplo, sobre **cor, tamanho, quantidade** ou **data de entrega** do produto. Esse fechamento é indicado quando o cliente tem **dificuldade de tomar grandes decisões**, dando a impressão de que está **solucionando problemas de menor risco**. Exemplos desse fechamento são: “Como prefere a aplicação do produto?”; “Gostaria que estocássemos parte em nossa loja?”.

Fechamento com prós e contras: o vendedor induz o cliente a decidir se compra ou não compra por meio da construção de uma lista de prós e contras. No lado do contras, são apontados as desvantagens apresentadas pelo produto e os pontos em que ele é inferior aos produtos do concorrente. Já no lado dos prós, são apontados atributos, vantagens e benefícios positivos que são do agrado do cliente. A intenção dessa técnica é **mostrar que os prós superam os contras do produto**, indicando que ele deve ser adquirido. Para a construção dessa lista, é interessante que o vendedor estimule constantemente a participação do cliente.

Fechamento por medo da perda: nesse tipo de fechamento, o vendedor dá a entender que, caso o comprador não efetue logo a sua compra, ele **poderá não ter a chance de concretizá-la no futuro**, seja por falta de produto em estoque ou por alteração do preço do produto. Esse fechamento busca **motivar o cliente a agir imediatamente**. É muito utilizado com clientes indecisos ou quando o vendedor deseja vender uma maior quantidade do produto ao cliente. Por exemplo, poderiam ser utilizadas as seguintes frases: “Amanhã, os preços de tabela subirão”; “Amanhã, não garantimos que teremos em estoque”.

Fechamento de probabilidade: nessa técnica, o vendedor questiona ao cliente potencial qual **a probabilidade de ele adquirir o produto**. Esse fechamento pode auxiliar os clientes a compreenderem as reais dúvidas que apresentam sobre o produto, que os incomodam e os impedem de realizar a compra. Quanto menos abertos eles forem nas respostas e menor a resposta dadas por eles, menor a probabilidade de que a venda seja efetuada.

Fechamento de negociação: é muito comum que haja negociação entre comprador e vendedor, principalmente referente ao valor e preço do produto. Nesse fechamento, o vendedor **procura apresentar uma solução justa para ambas as partes**, de maneira que os dois lados saiam ganhando (**solução ganha-ganha**), e verifica com o cliente potencial se ele está disposto a realizar o negócio desta forma. Um exemplo desse fechamento é: “Sr. Alex, infelizmente não posso dar mais desconto nesse produto, porém se eu conseguir parcelar em até seis vezes o valor total, você estaria satisfeito com esse acordo?”.

Fechamento de tecnologia: esse método consiste na **utilização de recursos tecnológicos** para apresentação de informações que podem contribuir para a decisão positiva do cliente potencial. Geralmente, essas apresentações são feitas na própria tela do computador ou na projeção na parede. **Informações como aquisições anteriores, tendências de vendas e prazos de pagamento de acordo com a quantidade adquirida** são comumente apresentadas. Após a apresentação, o vendedor **aponta a sugestão de compra desenvolvida**.



Las Casas, por sua vez, explica que os **métodos** mais utilizados para o fechamento são⁴³:

Direto: a forma mais direta de fechar uma venda é fazer a **solicitação diretamente ao cliente**, sem rodeios.

Formação de barreiras: ao formular **várias perguntas** induzindo o cliente a **responder sim a todas elas**, o vendedor cria certas barreiras psicológicas no cliente, fazendo com que ele pense que não existe um aparente motivo para recusar a oferta.

Ofertas especiais: ofertas que motivam a compra de imediato incluem colocações do tipo “compre hoje e faça o melhor negócio: não deixe para amanhã”.

2.3.7 - Acompanhamento e Manutenção

Trata-se da etapa que ocorre após o “fechamento” da venda (ou seja, estão relacionados aos serviços de **pós-venda**).

Conforme explicam Castro, Neves e Cônsoli, “os vendedores continuam a **enfatizar a satisfação do consumidor** no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem **reduzir as preocupações** do cliente após a compra, **assegurar a entrega** dentro do prazo, **instalação** ou **treinamento**, prover **acompanhamento ou manutenção**, além de lidar com **reclamações** e **questões**. O objetivo é **construir boa vontade** e **aumentar as chances de vendas futuras**, garantindo a **satisfação dos clientes**.”⁴⁴

A etapa de acompanhamento e manutenção tem por objetivo a **satisfação do cliente**, aumentando as chances de que esse cliente faça uma **recompra** do produto ou serviço no futuro.

Spiro explica que “quando comprador e vendedor formam uma **estreita parceria** integrativa, algumas vezes é recomendável que **outra pessoa, além do profissional de vendas**, mantenha o relacionamento e execute as **tarefas de acompanhamento**. Nesses casos, um funcionário de nível operacional na organização de vendas substitui o profissional de vendas. Um **bom acompanhamento** é a chave para a **construção de uma clientela leal**, seja este gerido pelo profissional de vendas ou pelo funcionário do nível operacional.”⁴⁵

⁴³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.219

⁴⁴ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4

⁴⁵ SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. *Gestão da força de vendas.* [Tradução: Dulce Cattunda, Nelson Barbosa] / 12ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2010. p.80



3 – Diferenças entre Vendas e Marketing

Segundo Kotler e Keller⁴⁶, o **marketing** “envolve a **identificação** e a **satisfação** das **necessidades humanas e sociais**. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de **surpreender necessidades gerando lucro**”.

Para Pride e Ferrell⁴⁷, **marketing** é “o processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias para **facilitar a satisfação nas relações de troca com clientes** e desenvolver, e manter, **relações favoráveis** com stakeholders em um ambiente dinâmico.”

Honorato⁴⁸, por sua vez, explica que o **marketing** “busca atender seus **desejos** e **necessidades** por meio de ações mercadológicas reunidas no chamado **composto de marketing** ou **marketing mix**, que constitui-se no conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para **influenciar a resposta dos consumidores**.”

A Associação Americana de Marketing define **marketing** como a “**atividade**, o conjunto de **conhecimentos** e os **processos** de **criar, comunicar, entregar e trocar** ofertas que tenham **valor** para **consumidores, clientes, parceiros e sociedade** como um todo”.⁴⁹

O **marketing** “pode ser definido como o processo pelo qual as empresas **criam valor** para os clientes a fim de desenvolver **relacionamentos fortes e captar, em troca, o valor desses clientes**”.⁵⁰

Em suma, o **marketing** pode ser entendido como um “**processo de troca** que envolve **indivíduos, bens e serviços**, com o objetivo de alcançar a **satisfação** de pessoas ou grupo de pessoas (**clientes** ou **consumidores**), em um ambiente **competitivo** e com **retorno financeiro**.”⁵¹

Conforme se nota, tanto **vendas** quanto **marketing** têm o objetivo de **atender as necessidades dos clientes** e alcançar os **objetivos** estratégicos e **metas** traçadas pela organização.

Porém, o **marketing** é mais “**amplo**”. O marketing está relacionado a **criação, comunicação, entrega e troca** de produtos ou serviços que tenham valor aos consumidores/clientes. O marketing busca identificar as **necessidades dos clientes** para oferecer produtos que satisfaçam essas necessidades. A ênfase está nas **necessidades dos clientes**. O planejamento de marketing é orientado a **longo**

⁴⁶ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.3

⁴⁷ PRIDE, William M., FERRELL, O. C. *Fundamentos de marketing. [Tradução: Lizandra Magon Almeida]* / 1ª edição. São Paulo, Cengage Learning: 2016. p.3

⁴⁸ HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing.* / Barueri, Manole: 2004. p.6

⁴⁹ Associação Americana de Marketing (2013) *apud* KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.3

⁵⁰ CESPE (2016)

⁵¹ XAVIER, J. T. P. Marketing: Fundamentos e Processos. Curitiba, IESDE Brasil: 2009. p.9



prazo, e é realizado em termos de **produtos novos**, “mercados de amanhã” e **crescimento futuro**. A administração de marketing é orientada para o **lucro**.

A administração de **vendas**, por outro lado, é **mais “objetiva”**. A administração de vendas tem por foco a **interação** entre o **vendedor** e o **cliente**. A administração de vendas **busca vender** os produtos ou serviços da organização. Pode-se dizer que a administração de vendas tem como maior preocupação as **necessidades da própria organização**. A **ênfase** está nos **produtos**. O planejamento de vendas é orientado para o **curto prazo**, e é realizado em termos de **produtos e mercados “atuais”**. A administração de vendas é orientada para o **volume de vendas**.

Kotler e Keller⁵² explicam que, do ponto de vista gerencial, muitas vezes o **marketing** é descrito como “a arte de vender produtos”, mas muitos “se surpreendem ao ouvir que a parte mais importante do marketing não é vender! As **vendas** são a **ponta do iceberg do marketing**. Peter Drucker, um dos principais teóricos da administração, apresenta a questão da seguinte maneira: Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o **objetivo do marketing** é **tornar supérfluo o esforço de venda**. O objetivo do marketing é **conhecer e entender o cliente** tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se **vender sozinho**. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um **cliente disposto a comprar**. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.”

Cabe destacar que, embora vendas e marketing sejam áreas diferentes, “o **marketing** e as **vendas** não funcionam isoladamente: um traz o gatilho de que o outro precisa para dar continuidade ao que foi pretendido.”⁵³ Diante disso, pode-se concluir que “a **integração** entre as atividades das funções de **marketing** e **vendas** é crítica para o **sucesso** da empresa.”⁵⁴



ESQUEMATIZANDO!

Vendas	Marketing
Ênfase no produto	Ênfase nos desejos dos clientes
Primeiro a empresa fabrica e depois define como vender	Primeiro a empresa identifica os desejos dos clientes e depois determina como fabricar e oferecer um produto que satisfaça aqueles desejos
A administração é orientada para o volume de vendas	A administração é orientada para o lucro
O planejamento é de curto prazo, pensando nos produtos e mercados atuais	O planejamento é de longo prazo, pensando em novos, mercados de amanhã e crescimento futuro
Ênfase nas necessidades do vendedor/empresa	Ênfase nas necessidades dos clientes/consumidores

Fonte: Adaptado de Futrell, 2003⁵⁵

⁵² KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. [Tradução: Sônia Midori Yamamoto] / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.4

⁵³ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.35

⁵⁴ COBRA, Marcos, TEJON, José Luiz. *Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso*. / São Paulo, Saraiva: 2007. p.108

⁵⁵ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.39





O que acontece é que, ao longo do tempo, o **processo de vendas** tem se **transformado**, em virtude da **crescente competição** existente no mercado entre empresas de um mesmo setor.

À vista disso, o **foco** da administração de vendas também mudou. Hoje, em função do aumento da competitividade, o **foco da área de vendas** passou a ser no **cliente**, com o objetivo de avaliar suas **expectativas e necessidades**.

Em outras palavras, a **concorrência acirrada** tem feito com que a tendência atual seja a de que os **vendedores** adotem, de certa forma, uma **postura de marketing**, buscando **compreender e satisfazer às necessidades dos clientes**.

4 – Planejamento da Força de Vendas

Segundo Chiavenato⁵⁶, o **planejamento da força de vendas** é “o esquema adotado pela empresa para efetuar a venda de seus produtos/serviços da maneira mais **eficiente** e **eficaz** possível. (...) A força de vendas de uma empresa depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados, orientados e alinhados a um objetivo comum.”

Gobe⁵⁷, descreve que “quando há planejamento, consegue-se avaliar com mais clareza os **pontos fortes e fracos**, administrar melhor as **dificuldades** e sentir-se mais **seguro** na presença do cliente e na **negociação** com ele.”

Vale dizer que o **planejamento de vendas** se relaciona a todos os níveis da organização (nível **estratégico**, nível **tático** e nível **operacional**). Ou seja, em um planejamento de vendas haverá tanto planejamento estratégico, planejamentos táticos, bem como planejamentos operacionais.

⁵⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.204

⁵⁷ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas.* / 2^a edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.78



4.1 – Definição de Objetivos

De acordo com Chiavenato⁵⁸, “o **objetivo** final da organização de vendas é, evidentemente, **vender**. Para que o objetivo final seja alcançado da melhor maneira possível, outros objetivos intermediários são também fixados paralelamente, entre os quais podemos citar”:

- Atingir determinado volume de vendas no período considerado.
- Elevar progressivamente o número de clientes reais e de longo relacionamento com a empresa.
- Alcançar determinada participação da empresa no mercado.
- Garantir a imagem e a reputação da empresa e de seus produtos/serviços no mercado.
- Obter informações relevantes sobre a atuação dos concorrentes no mercado.

Kotler e Keller⁵⁹ explicam que, ao definir os **objetivos** da força de vendas as empresas devem considerar algumas abordagens. “Certa empresa pode querer, por exemplo, que seus vendedores dediquem 80 por cento de seu tempo aos clientes atuais e 20 por cento aos clientes potenciais; e 85 por cento de seu tempo a produtos tradicionais e os outros 15 por cento aos novos produtos. As empresas devem **distribuir a força de vendas estrategicamente**, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa.”

4.1.1 – Objetivos da Força de Vendas

Segundo Gobe⁶⁰, a definição dos **objetivos da força de vendas** está relacionada a:

Prospecção do mercado: busca e **identificação** de mercados potenciais para detectar indicadores precisos que serão a base do planejamento comercial.

Definição do alvo: alocar prioritariamente as **ações** entre clientes atuais ou desenvolvimento dos potenciais

Comunicação com o mercado: enfatizar as **informações** certas e necessárias sobre o produto ou serviço para a tomada de decisão de compra do cliente.

⁵⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.204

⁵⁹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]* / 14^a edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.595

⁶⁰ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas.* / 2^a edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.78



Venda propriamente dita: desenvolvimento das técnicas de abordagem, apresentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda.

Coleta de informações: busca de **dados** que poderão ser representativos nos futuros planejamentos da empresa.

Serviço: independentemente da realização, ou não, da venda.

Fidelização do cliente: pois a área de vendas é a que está **mais próxima do cliente** e de suas necessidades.

4.1.2 – Princípios que devem nortear a definição dos objetivos

Gobe destaca, ainda, que para estabelecer os objetivos de vendas, é necessário levar em conta alguns **princípios**⁶¹:

Objetivos possíveis de serem realizados: a organização deve estabelecer **objetivos realistas (atingíveis)** para não causar desmotivação nos funcionários da área de vendas. Porém, ao mesmo tempo, esses objetivos **devem ser desafiadores** (caso contrário, também podem gerar desmotivação).

Consistência: os objetivos devem ser **coerentes** com a filosofia da empresa, posicionamento no mercado, recursos, expectativas de seu público e condições ambientais.

Relação custo-benefício: ao estabelecer um objetivo, a empresa deve sempre comparar seu **custo** (de tempo, capital, oportunidade) com o **benefício desejado**.

Liberdade para cometer erros: quando cometem erros, os funcionários da área de vendas precisam de liberdade, autonomia e uma nova chance para aprimorarem e buscarem a excelência.

Motivação (Reconhecer a realização): outro ponto fundamental para o atingimento dos objetivos é que eles **motivem as pessoas** e que, depois, a **empresa reconheça** quem se dedicou na busca da realização do objetivo estabelecido.

Hierarquia: os objetivos devem ser colocados em **ordem de importância**, da maior para a menor, e a execução deve seguir essa ordem.

⁶¹ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas.* / 2^a edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.23



Quantificação: um objetivo deve ser sempre **quantificado** e estabelecido no tempo. Por exemplo, aumentar a participação no mercado de 30% para 36% em 5 anos.

Clareza: ter **objetivos claros, quantificados e estabelecidos no tempo** para que todos possam **entender** o que a empresa quer.

Registro: os objetivos devem ser **escritos e registrados** para que possam ser **consultados e revistos** a qualquer momento.

Comunicação: os objetivos precisam ser **comunicados a todos** os interessados, pois eles não poderão ser alcançados se os funcionários não os conhecerem.

Desmembramento: os objetivos devem ser **desmembrados em unidades menores**, denominadas objetivos funcionais ou **metas**.

4.2 – Definição da Estratégia

Após a definição dos objetivos, a organização deve definir a **estratégia** que a força de vendas utilizará.

Existem diversos **tipos de estratégias** que podem ser consideradas pela força de vendas⁶²:

- Abordar o cliente pessoalmente, por telefone, via mala direta, e-mail ou internet.
- Dividir o mercado em diversas formas (segmentação de mercado) e escolher a mais atrativa para a organização.
- Abordar um grupo de compradores por meio de trabalho em equipe.
- Realizar reuniões e seminários de vendas para apresentar produtos e discutir soluções importantes para compradores em potencial.

As estratégias devem ser definidas considerando o que é **melhor para os clientes** com foco nos **objetivos e metas** de longo prazo da organização. “Algumas estratégias podem trazer o resultado esperado tanto pelas **empresas** como pelos **vendedores**, como as descritas a seguir”⁶³:

Automatize tarefas e processos: algumas tarefas e processos são importantes para o processo de vendas. Contudo, por serem **repetitivas**, podem ser automatizadas. Por exemplo:

⁶² GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas.* / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.79

⁶³ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.29



envio de e-mails automáticos, agendamento de atividades e datas importantes, geração de relatórios de progresso da estratégia, etc.

Lembre-se de contar histórias para convencer mais pessoas: procure **motivar** as pessoas a agirem. Faça com que seu **público-alvo se interesse** pelo que você tem a dizer, em vez de se distrair com um milhão de outras ofertas colocadas no mercado.

Acabe com as objeções antes que aconteçam: objeções e questionamentos estão presentes em qualquer processo de vendas. É normal que, antes de comprar a sua solução, o cliente **questione** alguns pontos que considera mais importantes ou delicados, faça críticas ou reivindicações. Mas, melhor do que se preparar para quebrar tais objeções é se **anticipar a elas** antes mesmo de virem à tona.

Seja útil antes de começar a vender: antes de tentar empurrar um produto ou falar sobre todos os benefícios do serviço que você presta, **seja útil para o cliente** de outras formas. Você precisa entender que é necessário **gerar um alto valor como oferta** para o cliente. Por exemplo: bons conteúdos, ferramentas gratuitas, um tempo para tirar as dúvidas da pessoa, etc.

Segundo Gobe⁶⁴, “a escolha da alternativa levará em conta o **custo**, a **viabilidade**, os **recursos**, o índice de probabilidade de **sucesso** e a **coerência** com as crenças e valores da empresa e sua estrutura organizacional.”

Oliveira explica que “aumentar as vendas, captar clientes e fidelizá-los vai exigir muita **disciplina** e **consistência**. Porém, ao seguir processos eficientes e demonstrar interesse nos clientes, será mais fácil convencê-los a agir e decidir pela compra. O segredo da venda não está em estratégias isoladas, mas na implementação de uma **estratégia sólida**, que leva em conta **toda a jornada de compra**.⁶⁵”

4.2.1 – Segmentação de Mercado

Segundo Ferreira⁶⁶, “**segmentar um mercado** significa escolher um **grupo de consumidores**, com **necessidades homogêneas**, para o qual a empresa poderá fazer uma oferta mercadológica. O processo de segmentação requer que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores”.

⁶⁴ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de Vendas.** / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.25

⁶⁵ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. **Gestão de vendas e negociação.** / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.30

⁶⁶ FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de Mercado.** / Biblioteca Temática do Empreendedor, Sebrae, Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/\\$File/NT00001D12.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/$File/NT00001D12.pdf). Acesso em: 04 jul. 2021.



Kotler et al⁶⁷, definem **segmentação** como “a prática de dividir o mercado em grupos homogêneos com base em seus **perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais**”.

Ou seja, na **segmentação de mercado** a empresa “separa” (segmenta) os consumidores por algum tipo de perfil (por “semelhanças”). Por exemplo: consumidores que moram na região sul do país, consumidores que possuem renda elevada, consumidores de 25 anos, etc.

Em outras palavras, a **segmentação de mercado** consiste em **subdividir o mercado maior em grupos menores** (“mercados menores”), os quais passam a ser chamados de segmentos de mercado e se tornam os **mercados-alvo da organização**. Por meio da segmentação a organização busca fornecer **produtos e serviços mais adequados** a seus clientes (ou seja, busca melhor **atender às expectativas e necessidades** dos clientes).

As empresas realizam a segmentação de mercado para **gerar vantagem competitiva** e, de acordo com Ferreira, as **vantagens** da segmentação de mercado são:⁶⁸

- Ao identificar o mercado, a empresa **entende melhor os consumidores**, permitindo o desenvolvimento de **produtos personalizados**.
- Permite que a empresa realize campanhas de **marketing** de acordo com as **necessidades do mercado**.
- Permite avaliar o **mercado potencial** para os produtos da empresa.
- Ao identificar e conhecer melhor o mercado, a empresa **identifica** os produtos concorrentes no seu mercado específico e consegue **desenvolver melhores posições competitivas**.
- **Aumenta a probabilidade de efetividade de vendas** e **eficiência de custo** na conquista de mercado.
- Permite o **posicionamento do produto** de acordo com as **necessidades e preferências** do mercado avaliado.
- Permite o melhor posicionamento da marca no mercado, a depender da estratégia adotada. Por exemplo: empresas que adotam estratégia de nicho (em que a organização busca **focar em um único segmento**, produto ou mercado em que atua, para dominar esse segmento e preservar suas vantagens competitivas).

⁶⁷ KOTLER, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital**. / Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017.

⁶⁸ FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de Mercado**. / Biblioteca Temática do Empreendedor, Sebrae, Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAB9B03256D520059AE80/\\$File/NT00001D12.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAB9B03256D520059AE80/$File/NT00001D12.pdf). Acesso em: 04 jul. 2021.



- Permite que a empresa **identifique oportunidades**.
- Permite uma **maior satisfação** do cliente perante a empresa.

A **segmentação de mercado** e o posicionamento de mercado são fundamentais “para que a empresa identifique os **principais atributos** e as **diferenças entre seu público-alvo**, podendo, assim, concentrar-se nos melhores e mais eficientes meios de comunicação, utilizar canais de distribuição corretos e determinar a comunicação a ser utilizada”.⁶⁹

Existem diversas formas para segmentar o mercado, a depender do tipo de produto e das exigências do mercado. Vejamos, a seguir, algumas **formas de segmentação (critérios de segmentação)** de mercado⁷⁰:

Segmentação Geográfica: Trata-se de uma divisão do mercado em diferentes **unidades geográficas**. Por exemplo: países, estados, regiões, cidades, bairros, etc.

Segmentação Demográfica ou (Socioeconômico): Trata-se da divisão do mercado em diferentes grupos, com base em **variáveis demográficas**. Por exemplo: **idade, sexo, família, raça, estado civil, ciclo de vida (Jovem, Adulto, Idoso), geração, escolaridade, renda, classe social**, etc.

Segmentação Psicográfica (por Personalidade): Segmenta o mercado pelos perfis do **estilo de vida** dos diferentes consumidores. Por exemplo: **personalidades, valores, crenças, bases culturais, atitudes**, etc.

Segmentação Comportamental (por Padrões de Consumo): Segmenta o mercado através dos **conhecimentos, atitudes, utilização ou resposta** dos clientes para determinado produto/marca. Por exemplo: **hábitos de compra, intenção de compra, lealdade à marca, influência na compra, grau de utilização do produto**, frequência de compra, local de compra, etc.

Atualmente, a utilização da **tecnologia** alterou a forma de segmentação de mercado, pois **reduziu os custos** e permitiu que cada cliente seja tratado de **forma única**, gerando possibilidades de inúmeras **propostas de valor diferenciadas**.

⁶⁹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing.** / Atlas, 2019.

⁷⁰ FERREIRA, Francis Haime Giacomelli. **Segmentação de Mercado.** / Biblioteca Temática do Empreendedor, Sebrae, Disponível em:
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/\\$File/NT00001D12.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/$File/NT00001D12.pdf). Acesso em: 04 jul. 2021.



De acordo com Dionísio et al⁷¹, “a **segmentação online** é **circunstancial**, isto é, em **momentos distintos** podem querer operacionalizar-se **segmentações diferentes**, em função de objetivos específicos. Refere também que na segmentação online é **o cliente que determina a que segmento pertence**. E para que isso possa acontecer, é necessário criar **pontos de contacto** onde o cliente faça escolhas, em função das quais, se **auto segmenta**”.

“Como assim Segmentação Online, Stefan?”

Tenho certeza de que você, algum dia, já pesquisou algum produto para comprar na internet, certo?

Pois bem.

Você reparou que, após a sua pesquisa pelo produto, posteriormente, enquanto você “navegava” pela internet (redes sociais, e-mail, sites, etc.) você começou a receber diversos anúncios sobre aquele produto que você havia pesquisado anteriormente?

Imagine que você tenha pesquisado no google “viagem para Disney”. Certamente, você passará a receber diversos anúncios (no instagram, no e-mail, em páginas da internet, etc.) sobre os parques da Disney, sobre passagens para Orlando, sobre Hoteis em Orlando, etc.

Isso acontece, pois, por meio da **tecnologia** (utilização de inteligência artificial), é possível fazer uma segmentação “individualizada”. Perceba que foi você mesmo que “sinalizou” às empresas que estava interessado em uma viagem à Disney (ou seja, o **cliente que está indicando a qual segmento pertence**).

Além disso, trata-se de uma segmentação que pode se alterar facilmente. Amanhã, por exemplo, você pode desistir de viajar e pesquisar por um “Iphone X”, e aí começam os anúncios sobre o Iphone X. Isso significa que um indivíduo pode **pertencer a segmentos “distintos”**, em **momentos diferentes**, de acordo com o seu comportamento.

A segmentação online é um tipo de segmentação **extremamente focada no consumidor** e em seus **comportamentos**, buscando descobrir necessidades e interesses dos clientes, com o objetivo de facilitar o seu relacionamento com o cliente e fazer com que ele obtenha exatamente aquilo que deseja, na expectativa de que esta aproximação sustente uma relação a longo prazo.

Marta Oliveira traz uma tabela muito bacana, baseada nos estudos de Dionísio et al, apresentando as principais diferenças entre a **segmentação tradicional** e a **segmentação online**:⁷²

⁷¹ Dionísio et al (2009) apud Oliveira, Marta. Análise do Impacto da Implementação de uma Estratégia de Inbound Marketing Na Geração De Leads. Lisboa, 2015. P.49

⁷² Fonte: extraído de Dionísio et al (2009) apud Oliveira, Marta. Análise do Impacto da Implementação de uma Estratégia de Inbound Marketing Na Geração De Leads. Lisboa, 2015. pp.51-52



Segmentação Tradicional	Segmentação Online
<u>A empresa define os segmentos:</u> A empresa indica qual a estratégia de segmentação e qual o programa de marketing a usar em determinado segmento.	<u>O consumidor indica qual o segmento a que pertence:</u> O consumidor especifica ou sinaliza suas características e indica qual o produto, preço ou outro elemento do marketing mix em que está interessado.
<u>Limites claros e estáveis dos segmentos:</u> O objetivo é identificar grupos de consumidores estáveis e bem definidos.	<u>Limites pouco definidos:</u> Um indivíduo pode pertencer a segmentos distintos em momentos distintos, em função do seu comportamento.
<u>Estática:</u> Uma vez definida, a estratégia de segmentação permanece estática até que seja redesenhada.	<u>Dinâmica:</u> As estratégias de segmentação e <i>targeting</i> reagem às alterações de comportamento do consumidor, com um redesenho dinâmico em tempo real de propostas de valor para satisfazer as necessidades do consumidor em constante mutação.
<u>Centrada na empresa:</u> O objetivo da empresa na segmentação é alocar recursos de marketing de forma eficiente e aumentar os lucros da empresa.	<u>Centrada no consumidor:</u> O objetivo da empresa é capacitar o consumidor a descobrir as suas próprias necessidades, facilitar o seu relacionamento com esta e obter exatamente aquilo que deseja, na expectativa de que esta aproximação permita obter resultados sustentados a longo prazo.
Utilização de um número reduzido de critérios de segmentação. O segmento é um conceito teórico onde se tenta “encaixar” cada indivíduo. Feito “em gabinete” e aplicado posteriormente no relacionamento com o cliente	Utilização simultânea de vários conjuntos de critérios de segmentação. Cada indivíduo é um segmento sobre o qual se consegue agir diferenciadamente . Feito e aplicado em tempo real , no relacionamento com o cliente.
O trabalho do profissional de marketing é definir os segmentos , selecioná-los e construir as respetivas propostas de valor.	O trabalho do profissional de marketing é definir regras que permitam, em função de determinados comportamentos dos consumidores, gerar propostas de valor de forma automática .



Gestão da Carteira de Clientes

Como a pessoa física é diferente da pessoa jurídica, é necessário que os serviços bancários sejam **diferenciados para esses diferentes tipos de pessoas**. Para isso, o banco “separa” os clientes em “carteiras”, de acordo com cada perfil.



A **carteira de clientes** consiste em um **grupo de clientes** selecionados de acordo com o **perfil**, e que ficam sob a responsabilidade de um determinado profissional (um gerente, por exemplo) ou de determinada agência.

Os bancos adotam o procedimento de **diferenciar as carteiras de clientes** em **pessoas físicas** e **pessoas jurídicas**, com o objetivo de **especializar** os profissionais que atendem cada tipo de carteira, no intuito de atender melhor às **necessidades específicas** desses clientes.

Por exemplo: o cliente pessoa física pode querer contratar um empréstimo para reformar a sua casa e o cliente pessoa jurídica pode querer contratar um crédito para o capital de giro da sua empresa. São situações diferentes, que requerem “conhecimentos” diferentes por parte do gerente que irá atender cada demanda. Para cada uma das situações existem regras, procedimentos e legislações diferentes.

Além dessa diferenciação, os bancos também criam carteiras com base em outros critérios, como **renda** e **faturamento**.

Por exemplo: há um gerente para atender clientes de alta renda, outro gerente para atender clientes com renda menor, etc.

Realizar a gestão da carteira de clientes exige **responsabilidade** e **confiança** na relação entre o gestor e o cliente.

O objetivo da gestão da carteira de clientes é acompanhar a **evolução, rentabilização** e **fidelização** do cliente. Para que isso aconteça, é imprescindível que o gestor conheça as **necessidades**, o **perfil** e os **interesses** do seu cliente.

Com a **segmentação da carteira de clientes em grupos**, o gestor pode oferecer **serviços** diferenciados de acordo com cada grupo (com cada segmento) e fornecer um “**tratamento diferenciado**” (personalizado) para cada um deles.

4.3 – Etapas do Planejamento de Vendas

4.3.1 – Etapas do Planejamento de Vendas (Chiavenato)

Os vendedores, muitas vezes, pensam que o planejamento de vendas é complexo e desnecessário porque acreditam que o processo de vendas acaba se tornando uma “rotina”. Porém, o



planejamento é fundamental para as etapas da venda e deve ser feito antes de cada contato com o cliente.⁷³

De acordo com Chiavenato, o planejamento de vendas é composto por **04 etapas**⁷⁴:

1 - Análise do mercado: as chances de sucesso aumentam quando a organização obtém, **continuamente, informações** sobre o seu mercado, uma vez que isso permite que a organização se posicione adequadamente no mercado. As formas de se obter informações sobre o mercado são: relatórios de vendas, cobranças e compras; estatísticas de vendas; cadastro de clientes; banco de dados sobre clientes; receita de vendas, anuários estatísticos (IBGE), jornais e revistas especializados, federações e sindicatos, publicações em geral, etc.

2 - Pesquisa de mercado (pesquisa mercadológica / pesquisa de marketing): é uma importante fonte de **informações** sobre o mercado. Trata-se de um conjunto de técnicas destinadas a obter **informações objetivas** sobre o **processo de comercialização** de um produto/serviço, com o objetivo de que a empresa possa tomar decisões com um grau menor de incerteza.

3 - Previsão de vendas: a previsão de vendas busca **estimar o nível de vendas** (a quantidade de vendas) da empresa em determinado período. Com a previsão de vendas a produção e comercialização da organização se adequa às **necessidades do mercado**. A previsão pode ser semanal, mensal ou anual e indica quantos produtos ou serviços serão produzidos e como serão vendidos. Portanto, a previsão de vendas é a base para o planejamento de toda a produção e comercialização.

4 - Determinação das cotas de vendas: a cota de vendas consiste no **volume de vendas fixado para uma unidade** (um vendedor, um departamento, uma divisão, uma filial, um território ou um produto). Geralmente, a cota de vendas é determinada por período (dia, semana, mês ou ano). As **vendas totais** da empresa são **divididas em “cotas”** para cada unidade e servem como objetivos para cada uma dessas unidades.

4.3.2 – Etapas do Planejamento de Vendas (Las Casas)

Las Casas⁷⁵, por sua vez, destaca **06 etapas** para o planejamento de vendas:

⁷³ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.29

⁷⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas*. / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.131

⁷⁵ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas*. / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.71



1 - Compilação de dados: O planejamento inicia com a **análise ambiental**. Para isso, utilizando-se **sistemas de informações** os **dados são compilados e armazenados** com o objetivo de que os planejadores tenham **fácil acesso** a esses dados.

2 - Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa: Nessa etapa, busca-se **comparar as informações** que foram coletadas na análise ambiental com os **recursos** que a empresa possui, com o objetivo de verificar as **reais oportunidades** que existem para que a empresa consiga **obter crescimento e melhorar a sua eficiência**.

Em outras palavras, busca-se realizar um **levantamento do potencial de mercado**, levando-se em consideração os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

3 - Formulação das suposições fundamentais: Como não existe uma “bola de cristal” e o futuro é “incerto”, os administradores devem trabalhar com suposições baseadas em dados que as fundamentem. A partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos e projeções de empresas especializadas, a empresa pode fazer a sua **previsão de vendas** e, consequentemente, definir o orçamento.

4 - Determinação dos objetivos e metas: com base na previsão de vendas, a organização pode estabelecer seus **objetivos e metas**, indicando o que espera alcançar em determinado período. Os objetivos são a **base do planejamento** e servem como **instrumentos de controle**, uma vez que podem ser utilizados como parâmetros para ações corretivas. As vendas são estabelecidas a partir dos objetivos mais “gerais” da empresa.

5 - Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos: Nessa etapa a organização irá responder a 03 perguntas:

-A quem vender?

Para responder a essa pergunta, a empresa deve realizar a **segmentação do mercado** (isto é, “dividir” o mercado heterogêneo em partes mais homogêneas). Através da segmentação do mercado é possível melhor compreender cada tipo de cliente.

-O que vender?

Compreendendo melhor o cliente, é possível que a empresa defina “o que vender”. Ou seja, a organização irá **desenvolver produtos** ou serviços para o seu **público alvo**.

-Qual o método de vendas mais apropriado?

Depois que a organização tem uma visão de seu “mercado alvo” (já realizou a segmentação do mercado), e já sabe qual produto será vendido, é hora de **decidir o método de vendas** que será utilizado



6 - Preparo de um cronograma dessas atividades: Nessa etapa final do planejamento, deve-se determinar os aspectos mais **operacionais e quantificáveis** para a **execução do programa de vendas**. Podem-se estabelecer **quotas de vendas**, definir a frequência de visitas, os **territórios de atuação**, bem como os objetivos de cada visita aos diferentes clientes.

4.3.3 – Etapas do Planejamento (Gobe)

Gobe⁷⁶, ao seu turno, explica que o planejamento de vendas é composto por **05 etapas**:

1 - Avaliação das oportunidades de mercado: primeiro, a organização deve buscar sistematizar suas ações, **aproveitando as oportunidades do mercado** (desde que essas oportunidades estejam enquadradas dentro dos objetivos e da missão da empresa).

2 - Estimativa de potencial de mercado: identificar de forma **clara e objetiva** o **potencial de mercado** (ou seja, identificar a **capacidade** de um mercado de determinada **área geográfica** ou **setor da economia** de absorver uma quantidade de vendas de um produto ou serviço).

3 - Previsão de vendas: essa etapa tem o objetivo de **avaliar** o que pode ocorrer no período seguinte (no “futuro”), com o objetivo de **prever o volume de vendas**.

4 - Segmentação de mercado: a segmentação de mercado consiste em “**dividir**” o **mercado** em partes “**menores**” e **mais “homogêneas”**, preservando-se as características “comuns” de compra e consumo. A segmentação de mercado é realizada para fornecer subsídios à organização sobre territórios, zoneamento e outros critérios que auxiliem na formulação da estratégia de vendas.

5 - Distribuição e logística: nessa etapa a organização avalia qual a **melhor forma de distribuir** os produtos para os **segmentos mais importantes**, de forma **mais econômica**.

4.3.4 – Etapas do Planejamento de Vendas (Castro)

Para Castro⁷⁷, o planejamento de vendas possui **05 etapas** que levam ao sucesso na abordagem do cliente:

1 - Procedimentos operacionais e características dos produtos e serviços: é essencial que o vendedor **conheça** os detalhes sobre os **produtos** ou **serviços** que vende, assim como os

⁷⁶ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas*. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.122

⁷⁷ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.29



procedimentos necessários para realizar a venda de acordo com as regras e processos da empresa. O vendedor deve conhecer todo o processo de vendas.

2 - Perfil dos clientes e comportamento de compra: a identificação do “perfil” dos clientes e de seu “comportamento” de compra, permite que o vendedor identifique as **necessidades** dos clientes, com o objetivo de oferecer a melhor proposta na reunião de vendas.

3 - Determinação dos objetivos da reunião: Essa etapa consiste em **estabelecer o que se quer atingir em cada visita** ao cliente. Definir os objetivos é fundamental para o processo de planejamento, pois permite ao vendedor **alcançar** o que pretende em cada visita ao cliente.

4 - Desenvolvimento dos benefícios para o cliente: o vendedor elabora uma proposta personalizada com benefícios ao cliente, de acordo com o **perfil do cliente** e de acordo com o **comportamento** de compra.

5 - Desenvolvimento do plano de apresentação de vendas: nessa etapa, o vendedor **reúne todas as informações** das etapas anteriores para determinar como a apresentação será realizada para o cliente. O ideal é que se crie uma apresentação visual utilizando demonstrações para auxiliar o entendimento do cliente.

(...)

Perceba que, embora cada autor utilize “etapas” diferentes, a ideia central é a mesma.

Precisamos estudar maiores detalhes sobre algumas dessas etapas.

Portanto, compilando a ideia de todos esses autores, veremos, a seguir, maiores detalhes sobre algumas dessas etapas. Vamos lá!

4.4 – Análise do Mercado

A empresa precisa conhecer o seu mercado. Afinal, quanto mais a empresa conhece o seu mercado, maiores são as chances de que ela obtenha sucesso.

O mercado é complexo, mutável e difuso. Portanto, as empresas precisam “investigar” o mercado, ou seja, precisam ter seus olhos e ouvidos voltados para o mercado para saber onde estão “pisando” e o que devem fazer.

Para auxiliar na **análise do mercado** (em sentido “amplo”), as organizações costumam utilizar dois tipos de abordagem: **Análise Ambiental** (ou **Análise de Mercado**, em sentido “estrito”) e a **Pesquisa de Mercado**.



4.4.1 – Fontes Primárias x Fontes Secundárias

A análise de mercado (em sentido “amplo”) é realizada através de “coleta” de informações sobre o mercado. As **fontes de informações** sobre o mercado podem ser classificadas em **02 tipos**⁷⁸:

Fontes Primárias (Diretas / Originais): são fontes que permitem a **obtenção direta de dados** sobre os agentes que se pretende conhecer.

As fontes primárias são entidades (pessoas, empresas, grupos, etc.) cujas opiniões ou expectativas **interessam diretamente à organização**.

Os dados extraídos dessas fontes são chamados de **dados primários**.

Como as fontes primárias são muito **numerosas e esparsas**, algumas vezes é bem **difícil** e **demorado** abordar a totalidade dessas fontes. Portanto, nesse caso, surge a necessidade de utilizar as **fontes secundárias**.

Fontes Secundárias (Indiretas): são fontes que permitem a obtenção de dados através de “**intermediários**” que analisaram ou estudaram as fontes primárias.

As fontes secundárias são entidades que **coletam informações das fontes primárias** para fornecê-las, de forma resumida e sintética, às **empresas interessadas**.

Os dados extraídos dessas fontes são chamados de **dados secundários**.

As fontes secundárias podem se encontrar **dentro da empresa** (relatórios mensais, banco de dados de clientes, cadastro de clientes, receita de vendas, etc.) ou também podem se encontrar **fora da empresa** (centros de documentação, revistas, jornais, publicações, anuários estatísticos do IBGE, etc.)

4.4.2 - Análise de Mercado (em sentido “estrito”) / Análise Ambiental

A **análise de mercado** (em sentido “estrito”) / **análise ambiental** consiste em um **processo contínuo**, em que se buscar conhecer o mercado e compreender melhor o ambiente em que ocorrerá a operação de vendas. O objetivo é que a empresa tenha um posicionamento adequado diante do mercado.

⁷⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133-135



Segundo Chiavenato⁷⁹, a **análise ambiental** “é uma abordagem mais ampla e **abrangente** do ambiente que circunda a empresa. É também denominada **análise situacional**, pois utiliza uma sequência de fora (ambiente) para dentro (empresa), que envolve”:

Forças do macroambiente: macroambiente é o **ambiente geral** comum a todas as demais empresas, que engloba variáveis econômicas, legais, políticas, sociais, culturais, tecnológicas e demográficas que se interpenetram e se influenciam mutuamente, afetando todo o mercado.

Atores do microambiente: microambiente é o **ambiente mais próximo** e imediato de cada empresa, que engloba fornecedores (de entradas), clientes e consumidores (de saídas), distribuidores, concorrentes (de entradas e de saídas) e órgãos reguladores. É o ambiente específico de cada empresa, em que ela pretende estabelecer o seu domínio.

Uma das ferramentas mais utilizadas na análise ambiental/análise de mercado é a análise **SWOT** (que já estudamos na **aula 02** do nosso curso).

4.4.3 – Pesquisa de Mercado

Chiavenato explica que “quando as **fontes secundárias** de informações da empresa são **insuficientes** para permitir uma adequada **análise do mercado**, parte-se para a **pesquisa de mercado**.⁸⁰”

A **pesquisa de mercado** consiste em um **conjunto de técnicas** destinadas a **obter informações** objetivas sobre o processo de comercialização de um produto ou serviço, com o objetivo de auxiliar a organização em suas **tomadas de decisões**, mediante a **redução do grau de incerteza**. A pesquisa de mercado é realizada de forma **pontual** (e não de forma contínua, como acontece com a análise de mercado).

Em outras palavras, quando as fontes secundárias de informações não são suficientes, a organização realiza a **pesquisa de mercado**, com o objetivo de coletar **dados primários** (através de fontes **primárias**).

Os principais tipos de pesquisa de mercado são: a pesquisa de vendas, a pesquisa de consumidor, a pesquisa de produto ou serviço, a pesquisa de propaganda e a pesquisa de concorrência.

⁷⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.70

⁸⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.133

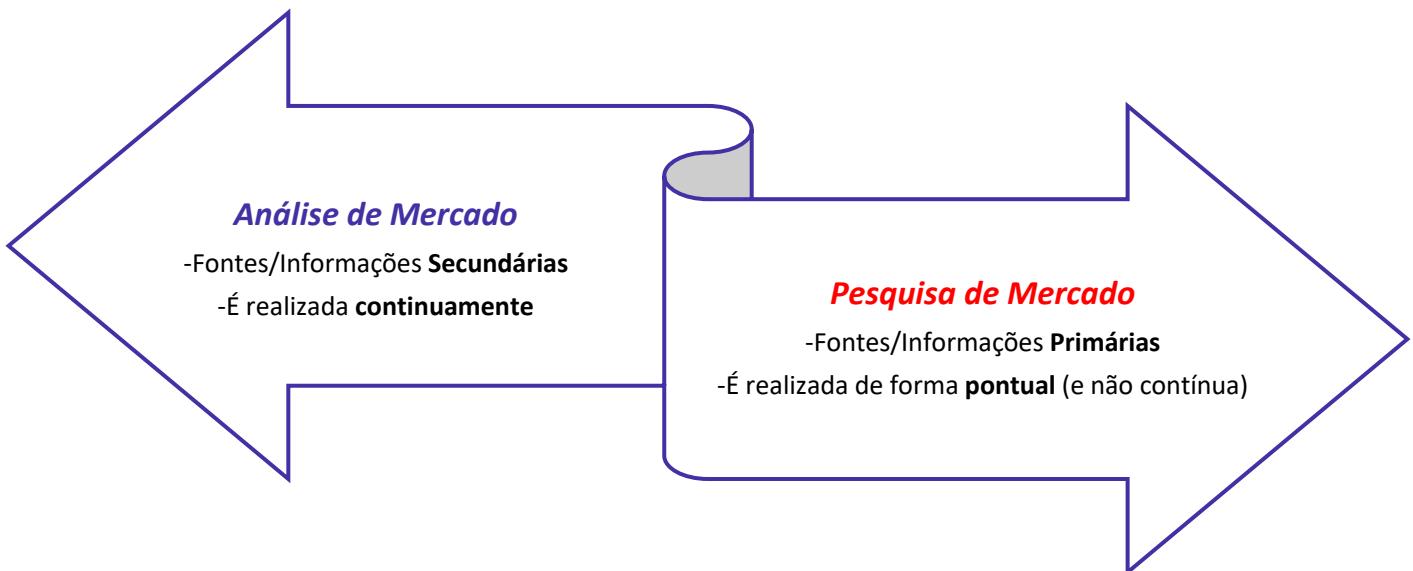




Análise de Mercado x Pesquisa de Mercado

Pesquisa de mercado e análise de mercado são coisas diferentes.

Nesse sentido, Chiavenato explica que “enquanto a **análise de mercado** é feita **continuamente**, por meio de **informações secundárias** que a empresa normalmente tem à sua disposição para mera consulta, a **pesquisa de mercado não é contínua**, e precisa coletar as **informações primárias** em um trabalho **planejado** especificamente para tal, e organizado para entrevistar ou questionar a amostra que se pretende pesquisar. Feita a pesquisa de mercado e tiradas as conclusões, **ela se encerra.**” Caso seja necessário, uma nova pesquisa de mercado pode ser realizada. Nesse caso, ela precisará ser previamente planejada e organizada, tendo em vista que a pesquisa de mercado é feita “sob medida” para cada tipo de situação.⁸¹



⁸¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.137



A pesquisa de mercado possui **02 estágios**:⁸²

Exploratório: trata-se de um estágio **investigativo**, no qual são obtidos os dados e informações que serão analisados.

Conclusivo: trata-se de um estágio **conclusivo**, em que se chega a **conclusões** sobre os dados e informações coletados.

Segundo Chiavenato⁸³, os **resultados** obtidos em uma **pesquisa de mercado** possibilitam conhecer aspectos como:

- Quem é o cliente
- Como é o cliente
- Quais as necessidades e expectativas do cliente
- O que é de valor para o cliente
- Como satisfazer as necessidades e expectativas do cliente
- Quais são os concorrentes
- O que fazem os concorrentes
- Como ultrapassar os concorrentes

Kotler⁸⁴ descreve as principais **ferramentas** de **pesquisa de mercado** utilizadas para entender o comportamento dos clientes e do mercado:

Observação em lojas: utilização de pranchetas e equipamentos de video, para estudar o comportamento dos clientes nas lojas.

Observações domiciliares: pesquisadores visitam as casas de clientes para estudar o comportamento em relação aos seus produtos durante suas rotinas.

Pesquisa de grupos de foco: um moderador direciona um grupo de foco (reunião de 6 a 10 pessoas) para que se obtenha opiniões, por meio de discussões em reunião filmada, sobre determinado produto ou serviço.

⁸² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.76

⁸³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.76

⁸⁴ KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber.* / Rio de Janeiro, Campus: 2003. p.170



Questionários e levantamentos: são realizadas entrevistas pessoais, por telefone ou e-mail com amostras do público-alvo.

Técnica de entrevista em profundidade: técnica motivacional utilizada para expor as motivações inconscientes dos clientes.

Data mining: identifica novos segmentos ou tendências não exploradas até o momento por meio de ferramentas estatísticas de bancos de dados.

4.4.4 – Estratégia do Oceano Azul

A estratégia do **oceano azul** se baseia na ideia de “como **criar novos mercados** e tornar a concorrência irrelevante”.

O que acontece, é que muitos mercados já estão “saturados”. Ou seja, muitos mercados já estão sob uma competição “sangrenta” (oceano “vermelho”).

Portanto, a estratégia do oceano azul consiste em transpor as barreiras do “oceano vermelho” (competição sangrenta), através da **criação de “mercados inexplorados”**, que tornem a concorrência irrelevante.

Ou seja, ao invés de copiar os concorrentes, ou então retaliar a demanda concorrencial existente, o que se busca é **aumentar a demanda (através de novos mercados)**. O oceano azul (mercado inexplorado, calmo e tranquilo) está disponível para quem decidir explorá-lo primeiro.

À medida que esse mercado (oceano azul) é explorado, o universo do mercado se expande. Trata-se de uma estratégia eficaz para sair da concorrência sangrenta e encontrar **novos espaços até então inexplorados no mercado**.⁸⁵

Em outras palavras, trata-se de encontrar as “lacunas” de mercado que ainda não foram exploradas. Isso pode ser feito através da criação de novos produtos, novos serviços, inovação, utilização de novas tecnologias, etc.

Vale dizer que, com o passar do tempo, o oceano azul pode se tornar um oceano vermelho (ou seja, outras empresas podem começar a entrar no mercado para competir com a empresa que, até então, estava aproveitando um “oceano azul”).

⁸⁵ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.** / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.133



Por exemplo: O Netflix, a UBER e o ifood são excelentes exemplos de empresas que aproveitaram “oceanos azuis”. Hoje, outras empresas já estão competindo no mercado com essas empresas e deixando o oceano cada dia “menos azul”.

4.5 – Previsão de Vendas

A **previsão de vendas** consiste em uma estimativa sobre a quantidade de produtos ou serviços que a organização **pretende vender** em **determinado período**.

A previsão de vendas é a base para que a organização consiga planejar suas atividades de produção e comercialização.

Não se trata de “chutar” um número e nem de tentar “adivinhar com uma bola de cristal” qual será o número de vendas em determinado. Nada disso!

A previsão de vendas utiliza **técnicas** e alguns **fatores** que auxiliam no **cálculo** da previsão de vendas. Dentre esses fatores que auxiliam no cálculo podem-se citar: **número de vendas passadas**, informações sobre as **tendências do mercado**, **capacidade de produção** da empresa, **capacidade de vendas**, dentre outros.

Para organizar e elaborar a **previsão de vendas**, as empresas costumam utilizar um procedimento contendo **03 etapas sequenciais** (do nível mais “macro” para o nível mais “micro”):

Projeção Macroeconômica: análise ampla da economia do país.

Projeção Setorial: com base na projeção macroeconômica, a empresa realiza a análise do seu setor específico de atuação.

Previsão de Vendas: por fim, com base nas projeções macroeconômica e setorial, a empresa faz a sua previsão de vendas.

A previsão de vendas **não é algo estático**. Ou seja, embora normalmente a previsão de vendas se refira a um período de doze meses (um ano), a previsão de vendas **costuma ser atualizada** a cada mês.

Se a previsão de vendas for **muito alta** (ou seja, uma previsão **acima da real demanda**) a empresa irá **produzir mais do que o “necessário”** e, consequentemente, terá gastos desnecessários (matéria prima, gastos com estoque, armazenamento, etc.)

De outro lado, se a previsão de vendas for **muito baixa** (ou seja, uma previsão **abaixo da real demanda**) a empresa irá produzir **menor do que o “necessário”** e, consequentemente, irá “faltar” produtos no mercado, a empresa “perderá” vendas (perderá lucro) e o cliente irá comprar o produto da concorrência.



5 – Organização da Força de Vendas

A organização é a segunda função administrativa.

Trata-se da função que divide o trabalho e atribui as responsabilidades para a realização do trabalho. Está relacionada à alocação de recursos para as equipes e departamentos e à atribuição de tarefas.

Em se tratando de organização da força de vendas, iremos estudar 03 elementos importantes:

- Estrutura** da Força de Vendas
- Dimensionamento** da Força de Vendas
- Remuneração** da Força de Vendas

5.1 – Estrutura da Força de Vendas

Muitas formas podem ser utilizadas para estruturar a equipe de vendas. Portanto, é necessário que a estrutura da força de vendas esteja de alinhada às **estratégias** e aos **objetivos** da organização.

As empresas podem **estruturar (organizar)** sua força de vendas das seguintes formas⁸⁶:

Por Produto (Por Serviço): esse tipo de estruturação/organização da força de vendas tende a ser frequente em empresas que possuem **muitos produtos diferentes**. Nesse caso, são criadas **diferentes “equipes”**, que ficam responsáveis por determinados produtos (ou linhas de produtos). Isso acontece, pois, muitas vezes, acaba sendo necessário que os vendedores tenham **conhecimentos específicos** do produto que irão vender (e isso exige **treinamento especializado**, tornando os vendedores “especialistas” naquele produto).

Em outras palavras, os vendedores tornam-se especialistas em determinado produto/serviço, e conseguem apresentar com maior capacidade e aprofundamento as características e benefícios do produto/serviço.

Por exemplo: Equipe de vendas de eletrodomésticos, equipe de vendas de móveis, equipe de vendas de equipamentos de informática, etc.

Por Clientes (Por Mercado): a estruturação/organização da força de vendas por clientes é utilizada quando os clientes possuem **necessidades de consumo muito diferentes** uns dos

⁸⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.23



outros. Nesse tipo de estruturação cada vendedor/equipe de vendas fica responsável por um determinado número de clientes.

A **divisão** dos clientes é realizada de acordo com o “**perfil**” dos clientes. Assim, os vendedores podem **conhecer** e se **familiarizar** com as **características específicas, preferências, necessidades e hábitos de consumo** de seus clientes. O que se busca é que os vendedores prestem melhores serviços.

Por exemplo: Clientes com alta renda financeira, clientes com baixa renda financeira, clientes pessoa física, clientes pessoa jurídica, etc.

Por Território (Por Região / Por Base Geográfica): na estruturação/organização da força de vendas por território a base para a estruturação é a **divisão geográfica**. Ou seja, os vendedores/equipe de vendas são divididos de acordo com determinada **região** (cidade, estado, ou qualquer outro tipo de divisão territorial).

Esse tipo de estruturação tende a ser recomendada para empresas que vendem para clientes de certa **forma homogêneos** (“mais ou menos” homogêneos; ou seja, que apresentem, basicamente, as mesmas características) e que **estejam de certo modo “concentrados”**.

Por exemplo: Região Sul, Região Norte, etc.

Por Funções: na estruturação/organização da força de vendas por funções os vendedores/equipe de vendas se **especializam** em determinadas **atividades/funções** específicas do processo de vendas.

Por exemplo: Prospecção, abordagem, fechamento, etc.

Mista: a estruturação/organização da força de vendas mista consiste na “**combinação**” entre dois ou mais tipos de estrutura de força de vendas.

Por exemplo: Uma empresa pode ser organizada por territórios (região norte e região sul) e, ao mesmo tempo, ser estruturada por clientes (alta renda e baixa renda).

5.2 – Dimensionamento da Força de Vendas (Tamanho da Força de Vendas)

Outro ponto importante se refere à definição do tamanho da força de vendas.

Aumentar o número de vendedores aumentará não apenas as vendas, mas também os **custos da empresa**.



Portanto, Oliveira explica que “um bom **dimensionamento** garante à empresa o **número adequado** de vendedores para cada ação ou momento específico. Em outro cenário, esse planejamento poderá garantir também que a empresa não terá vendedores ‘sobrando’.”⁸⁷

Segundo Gobe⁸⁸, o dimensionamento da força de vendas **deve considerar**:

- O **número de clientes atuais e potenciais**
- A **frequência de visitas necessária** pelo tipo e potencial do cliente
- A **duração de cada visita** realizada pelo vendedor, de acordo com o tipo de produto e porte do cliente
- O **tempo de deslocamento** entre clientes

5.2.1 – Abordagem da Carga de Trabalho

De acordo com Kotler e Keller, uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma **abordagem de carga de trabalho** para determinar o **tamanho da força de vendas**. De acordo com os autores, o método da abordagem de carga de trabalho é composto por **05 etapas**⁸⁹:

- 1 - Agrupar os clientes** por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
- 2 - Estabelecer a frequência de visitas** (número anual de visitas por conta) desejável para cada classe.
- 3 - Multiplicar o número de contas** em cada classe de tamanho pela frequência de visitas correspondente para calcular a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
- 4 - Determinar o número médio de visitas** por ano que um vendedor pode fazer.
- 5 - Dividir o total de visitas** anuais necessárias pela média de visitas anuais feitas por um representante de vendas para **calcular o número total de vendedores necessários**.

⁸⁷ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. **Gestão de vendas e negociação**. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.69

⁸⁸ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de Vendas**. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.260

⁸⁹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]** / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.597





“Como assim, Stefan?”

Em suma, no método da abordagem da carga de trabalho primeiro devemos **calcular o número total de visitas** necessárias para atender a todos os clientes e, depois, **dividimos esse “total de visitas” pela “produtividade média” dos vendedores** (ou seja, a “capacidade de atendimento” dos vendedores). Assim, encontraremos a “quantidade” de vendedores necessárias.

Kotler e Keller apresentam um exemplo para facilitar o entendimento. Vejamos⁹⁰:

Suponhamos que uma empresa estime ter 1.000 contas A e 2.000 mil contas B.

Cada uma das contas A requer 36 visitas por ano (total de visitas necessárias para a conta A: 1.000 contas x 36 visitas = 36.000 visitas), e cada uma das contas B requer 12 visitas (total de visitas necessárias para a conta B: 2.000 contas x 12 visitas = 24.000 visitas).

Portanto, a empresa necessita de uma força de vendas capaz de fazer 60.000 visitas por ano (36.000 + 24.000).

Se um vendedor em tempo integral consegue fazer, em média, 1.000 visitas por ano, a empresa precisará de 60 vendedores para conseguir realizar as 60.000 visitas.

Ou seja, dividimos o total de visitas necessárias (60.000 visitas) pela capacidade média do vendedor (1.000 visitas) e encontramos o total de vendedores necessário (60 vendedores).

⁹⁰ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.597



5.3 – Remuneração da Força de Vendas

A **remuneração** do profissional de vendas é composta pelo **salário fixo, comissão, prêmios, benefícios diretos e indiretos**.

Segundo Kotler e Keller⁹¹, “para atrair vendedores de alta qualidade, a empresa precisa criar um **pacote de remuneração atraente**. Uma tendência atual dá menos ênfase ao volume de vendas em favor de fatores como lucro bruto, satisfação do cliente e sua fidelidade.”

“A definição da **forma de remuneração** da força de vendas está ligada diretamente ao tipo de produto ou negócio da empresa, ao tempo de existência no mercado, ao porte da empresa, à carteira de clientes que ela possui, à margem de contribuição de cada produto, à maneira de atuação do mercado onde ela está inserida e, finalmente, ao custo da venda.”⁹²

Segundo Las Casas⁹³, existem **10 requisitos** para um **plano consistente** de remuneração da força de vendas:

- Considerar **fatores externos e internos** à empresa
- **Ser justo**, considerando as diferenças territoriais e potenciais
- Proporcionar condições para **aumentar o nível salarial**
- Proporcionar condições para **atrair profissionais competentes**, mantê-los e desenvolvê-los com **motivação** a custos que estejam dentro de **padrões aceitáveis**
- Proporcionar condições para a administração exercer **controle das atividades de vendas**, quando necessário
- Estar **coerente com os objetivos** da empresa
- Estar em **sintonia** com o ambiente de atuação da empresa e **flexível** para **acompanhar modificações**
- **Ser simples e fácil de entender**
- Considerar os **valores do próprio grupo de vendedores**
- Permitir uma **administração continuada**

⁹¹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.598

⁹² GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas.* / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.356

⁹³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.152



Kotler e Keller⁹⁴, por sua vez, explicam que a remuneração da força de vendas é composta por **04 componentes** que devem ser quantificados pela empresa:

Quantia fixa (Remuneração Fixa): é o **salário propriamente dito**. Corresponde à **remuneração previamente definida**, de acordo com o cargo que o indivíduo ocupa. Por exemplo: salário mensal, salário por hora, etc.

A remuneração fixa tem por objetivo satisfazer as necessidades de **estabilidade, segurança** e renda do indivíduo.

Trata-se do tipo de remuneração mais utilizada nas empresas. Isso, pois, a remuneração fixa gera **maior segurança** para o funcionário e para a empresa.

Quantia variável (Remuneração Variável): A remuneração variável ocorre quando a organização **recompensa** os vendedores de acordo com a **produtividade**, a **performance** e o **atingimento dos objetivos**. Por exemplo: comissões, bonificações, distribuição de lucros, prêmios, etc.

A remuneração variável tem por objetivo **estimular/motivar** o funcionário, e recompensar aqueles que fazem um “maior esforço”.

A remuneração variável atrela a remuneração do vendedor de acordo com a quantidade de vendas realizadas (normalmente, isso acontece através de um “percentual” sobre o valor das vendas). Por exemplo: comissão de 5% sobre o valor das vendas.

Esse tipo de remuneração tende a “atrair” bons vendedores para a organização e mantê-los “motivados”, uma vez que eles se sentem “recompensados” por seus esforços.

Ajuda de custo: utilizadas para cobrir as **despesas que o vendedor tem para realizar as vendas** (transporte, hospedagem e alimentação).

Benefícios: para Chiavenato⁹⁵, **benefícios** “são **facilidades, conveniências, vantagens e serviços** que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de **poupar-lhes esforços e preocupação**. É uma forma de **remuneração indireta** que visa a oferecer aos empregados base para a **satisfação** de suas **necessidades pessoais**.”

Os benefícios têm por objetivo de fornecer **segurança, conforto e satisfação** ao funcionário. Por exemplo: **férias** remuneradas, **seguro** contra acidentes, **seguro saúde**, seguro de vida, etc.

⁹⁴ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]* / 14^a edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.598

⁹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização* / 7^a edição. Barueri, Manole: 2015. p.108



Vale dizer que os **benefícios** (por exemplo: seguro saúde) podem ser considerados uma remuneração fixa. Ou seja, trata-se de uma recompensa “**previamente definida**”, a que o funcionário terá direito.

Os autores explicam que “a empresa deverá escolher o **plano de remuneração** para **maximizar o lucro**, levando em consideração o **nível de esforço do vendedor** sob diferentes planos de remuneração e as **oportunidades alternativas** de trabalho.”⁹⁶

As empresas têm optado por um tipo de **remuneração “mista”** (remuneração **fixa** + remuneração **variável**).

Isso acontece, pois, uma remuneração **exclusivamente fixa** pode fazer com que o vendedor fique “**acomodado**”.

Por sua vez, uma remuneração **exclusivamente variável**, pode gerar uma forte **insegurança** no vendedor e forte **insatisfação** nos meses em que as vendas foram “baixas”. Além disso, com uma remuneração exclusivamente variável, o vendedor tende a não querer “perder tempo” com outras tarefas “administrativas” (que não estão relacionadas às vendas, mas que também são importantes para a empresa como, por exemplo, a emissão de relatórios).

Portanto, uma estratégia para buscar “equilibrar” essa situação é através de uma remuneração mista (híbrida), com uma parte fixa e uma parte variável. Por exemplo: remuneração de R\$ 1.500,00 ao mês + 3% sobre o valor das vendas.

6 – Direção da Força de Vendas

A **Direção** é a função administrativa que está relacionada à **condução dos trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi planejado e organizado. Consiste em utilizar a influência para **orientar e motivar as pessoas**.

A Direção está relacionada à **liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

⁹⁶ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.169



6.1 – Gerente de Vendas

Futrell⁹⁷ explica que o **gerente de vendas** é muito semelhante ao técnico de uma equipe esportiva, tendo em vista que o sucesso de uma equipe esportiva depende do desempenho dos técnicos.

Com as vendas, funciona da mesma forma: o **sucesso da equipe de vendas** depende do desempenho **gerente de vendas**. O gerente de vendas tem por objetivo fazer com que os **profissionais de vendas** (vendedores) atinjam **altos níveis de desempenho** e, consequentemente, **mantenham os clientes satisfeitos**.

Futrel destaca que o **gerente de vendas** deve ser capaz de controlar as emoções, as paixões e os desejos quando estiver liderando pessoas em direção a **níveis mais altos de vendas**.⁹⁸ O autor ainda apresenta a “**Regra de Ouro da Gerência de Vendas**: tratar de maneira desinteressada os profissionais de vendas **como você gostaria de ser tratado**, colocando os **interesses deles em primeiro lugar**.⁹⁹

Kotler e Keller explicam que “os **gerentes de vendas** devem ser capazes de **convencer os vendedores** de que eles podem **vender mais trabalhando mais** ou sendo treinados para trabalhar de maneira adequada. Mas, se as vendas forem determinadas por **condições econômicas** ou por **ações da concorrência**, essa ligação fica prejudicada”.¹⁰⁰

Por exemplo: Imagine que João das Neves seja um vendedor de carros. Se as vendas de João das Neves dependerem apenas de seu “trabalho duro”, João tenderá a trabalhar mais, para vender mais, e consequentemente, alcançar melhores resultados (maior quantidade de vendas, maior remuneração, etc.).

Por outro lado, imagine que as vendas são determinadas por condições econômicas (por exemplo: as pessoas só tendem a comprar carros quando a situação econômica do país é boa) ou então as vendas são determinadas por ações da concorrência (por exemplo: quando a concorrência faz anúncios na mídia, as vendas da concessionária de João das Neves despencam em 80%). Perceba que, nesse caso, João tende a perceber que o seu “trabalho duro” não renderá muitas vendas, pois as vendas são influenciadas por fatores que “fogem” de seu controle e de suas ações.

Os autores destacam ainda que “os **gerentes de vendas** devem ser capazes de **convencer os vendedores** de que a **recompensa por um desempenho melhor vale o esforço extra**. Mas, se parecer que as recompensas são atribuídas arbitrariamente ou são muito pequenas ou inadequadas, essa ligação também fica prejudicada”.¹⁰⁰

⁹⁷ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.432

⁹⁸ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.432

⁹⁹ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12^a edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.625

¹⁰⁰ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12^a edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.625



Por exemplo: Imagine que João das Neves seja um vendedor de carros. Imagine que João das Neves ganhe 15% de comissão sobre o valor da venda de cada carro. Nesse caso, João irá trabalhar duro, irá fazer um “esforço” extra pois a sua remuneração pela venda do carro é bastante alta.

Por outro lado, imagine que as recompensas oferecidas pela concessionária em que João trabalha sejam atribuídas arbitrariamente (por exemplo: o gerente escolhe apenas seus amigos “pessoais” para ganharem o bônus pelas vendas) ou são muito pequenas ou inadequadas (por exemplo: o vendedor ganha apenas 1 real por carro vendido). Nesse caso, João tenderá a ficar desmotivado e não fará um “esforço extra” para vender.

6.2 – Motivação para Vendas

6.2.1 – Motivação

Primeiro, precisamos entender o que é motivação.

Você, meu amigo, está estudando para concursos públicos no intuito de alcançar um objetivo bastante óbvio, qual seja: ser aprovado no concurso e, consequentemente, ser nomeado em um cargo público. Não é mesmo?

Agora, me responda uma coisa: O que te motiva, todos os dias, a estudar para conquistar o seu objetivo?

Naturalmente, muitas das respostas seriam: “Mudar de vida”, “Ter um salário melhor”, “Poder oferecer melhores condições à minha família”, “Satisfação pessoal e profissional”, etc.

Portanto, essas são as coisas que te motivam a estudar! Ou seja, são aspectos que te dão vontade de exercer, diariamente, **altos níveis de esforço** (estudo diário), para **alcançar um objetivo** (ser aprovado no concurso).

Segundo Robbins¹⁰¹, **motivação** “é a **vontade de fazer algo**, condicionada pela capacidade que essa ação tem de **satisfazer alguma necessidade individual**”.

Para Gregory et al¹⁰², a **motivação** “representa um **conjunto de forças** que leva as pessoas a se **engajarem** em algum tipo de **comportamento** mais do que qualquer outro comportamento alternativo”.

¹⁰¹ ROBBINS, Stephen P., David A. Decenzo, Robert Wolter, *A nova administração* / tradução: Luciano Antonio Gomide. 1ª edição, São Paulo: Saraiva, 2014. p.231

¹⁰² Richard M. Steers, Gregory A. Bigley e Lyman W. Porter, *Motivation and Leadership at Work*, 7a ed. (Nova York: McGraw-Hill, 2002) *apud* Griffin, Ricky W. *Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações* / Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead; revisão técnica Cecília Whitaker Bergamini; [tradução Noveritis do Brasil]. - São Paulo: Cengage Learning, 2015. p.91.



Bergamini¹⁰³ destaca que é “a **motivação** quem faz cada um **pôr em ação os seus recursos pessoais**, especialmente seus **pontos fortes**.”

De acordo com Chiavenato¹⁰⁴, a “**motivação** funciona como o resultado da **interação** entre o **indivíduo** e a **situação** que o envolve”. Para ele, a motivação está relacionada a **três aspectos básicos**:

Direção: é a **direção** do comportamento (do esforço), no sentido de atingir determinado **objetivo**. O esforço deve ser direcionado para o alcance de algum objetivo. Ou seja, se refere ao objetivo que se quer alcançar. Indica onde focar o comportamento (o esforço).

Intensidade: se refere à **força** e à **intensidade** do comportamento (do esforço). Isto é, representa o tamanho do esforço que a pessoa emprega para o alcance do objetivo.

Persistência: é a **duração** e **persistência** (ou **permanência**) do comportamento (do esforço). Trata-se da duração de tempo que a pessoa mantém seu esforço em direção ao objetivo proposto. Em outras palavras, significa por quanto tempo a pessoa consegue manter o seu esforço.



Parte da doutrina entende que a **motivação é intrínseca**, ou seja, que é **algo pessoal**, que **vem de "dentro" de cada pessoa**, isto é, a motivação decorre de **fatores internos**, e só pode ser encontrada dentro de cada pessoa.

¹⁰³ BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2018. p.7

¹⁰⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.462-463 e CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. e.129



Contudo, existem autores e teorias que defendem a ideia de que a motivação também pode ser **extrínseca**, ou seja, pode vir “**de fora**” da pessoa. Assim, além dos fatores internos, a motivação também pode ser afetada por **fatores externos** (como, por exemplo, através de reforços e punições.)

Nesse sentido, Daft¹⁰⁵ ressalta que a motivação é relativa às forças **internas** ou **externas** que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo.

Maximiano¹⁰⁶, por sua vez, explica que “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os **motivos internos** das pessoas e os **estímulos da situação ou ambiente (motivos externos)**.”

Para o autor, os **motivos internos** são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Ou seja, são os **impulsos interiores**, de natureza **fisiológica** e **psicológica**. Por sua vez, os **motivos externos** são **estímulos** ou **incentivos** que o **ambiente** oferece ou **objetivos** que a pessoa persegue. Os motivos externos **satisfazem necessidades**, **despertam sentimentos** de interesse ou representam **recompensas desejadas**. São motivos externos todas as **recompensas** e **punições** oferecidas pelo ambiente.¹⁰⁷

Portanto, os **motivos internos** e os **motivos externos** combinam-se de forma **complexa** para **influenciar o desempenho**.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que Mario Bros trabalhe em uma empresa criadora de jogos eletrônicos. Ele ama o trabalho que desempenha na empresa. Seu chefe o convidou a criar um jogo novo, que irá revolucionar o mercado dos games. Como Mario Bros ama o que faz, e acha o seu trabalho muito prazeroso, ele está trabalhando duro na criação desse jogo novo e está muito empenhado e motivado em entregar um excelente resultado final.

Perceba que Mario Bros está motivado decorrente de **fatores internos**, ou seja, de sua própria satisfação em desempenhar o trabalho e entregar um resultado que lhe dê orgulho e que agrade às pessoas (especialmente aos jogadores).

Agora, imagine que Luigi também trabalhe nessa empresa. Diferentemente de Mario, Luigi não gosta do trabalho que ele faz. O Chefe de Luigi o convida para desenvolver um novo jogo. Luigi estava totalmente desmotivado em realizar esse trabalho. Contudo, nessa situação específica, o Chefe de

¹⁰⁵ DAFT (2005)

¹⁰⁶ MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011 p.237

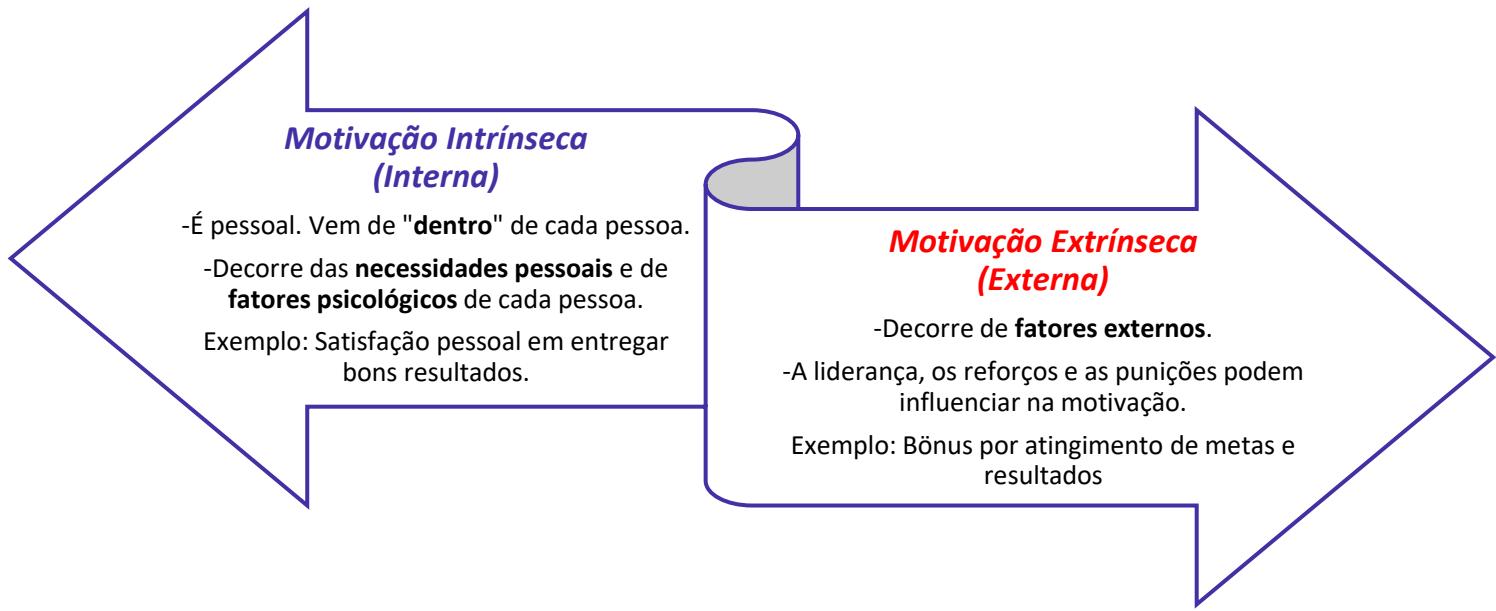
¹⁰⁷ Ibid.



Luigi diz que se o jogo de Luigi obtiver uma boa avaliação dos jogadores, Luigi ganhará um bônus de 20% sobre o valor das vendas.

Na mesma hora, Luigi fica extremamente motivado a desempenhar um excelente trabalho, pois ele quer que o jogo seja bem avaliado para que ele possa ganhar bastante dinheiro com a porcentagem das vendas.

Perceba que, nesse caso, Luigi está sendo motivado por **fatores externos** (ou seja, o bônus prometido pelo seu Chefe). Perceba que Luigi não tinha vontade de desempenhar o trabalho. Contudo, o fator externo (bônus) fez com que ele se esforçasse a desempenhar um bom trabalho para entregar um excelente resultado.



PEGADINHA!

A banca tentará te enganar dizendo que a ~~motivação é coletiva~~. **NÃO CAIA NESSA!!!!**

A motivação é um processo **individual**! Cada pessoa deve encontrar a sua própria motivação.





(AMAUC – Prefeitura de Itá-SC – Agente Administrativo - 2019)

Esforço para atingir qualquer objetivo. Um processo de intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

As definições acima estão relacionadas a:

- a) Depressão
- b) Desprendimento
- c) Liderança
- d) Motivação
- e) Caráter

Comentários:

Tratam-se de definições relacionadas à **motivação**.

O gabarito é a letra D.

(IBFC – EBSERH – Analista Administrativo - ADAPTADA)

A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

Comentários:

Conforme vimos, existem autores e teorias que defendem a ideia de que a motivação é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas (impulsos interiores) e os motivos externos (estímulos e incentivos do ambiente).

Gabarito: correta



6.2.2 – Motivação e Vendas

De nada adianta que o vendedor tenha habilidades, conhecimento da empresa e do produto, saiba todas as boas técnicas de venda e conheça o processo de vendas se não estiver **motivado** a realizar as vendas.

A motivação é essencial para a execução de um bom trabalho dentro da organização e o vendedor precisa ser constantemente **estimulado** para manter ou aumentar seu ritmo e rendimento.¹⁰⁸

Para Alvarez e Carvalho¹⁰⁹, as organizações “devem criar um **ambiente propício** para que os vendedores se sintam **incentivados** e, a partir disso, fiquem motivados.”

Como o vendedor se expõe repetidamente à **frustração** (pelo fato de muitos clientes abordados não concluírem a compra), é necessário conhecer os **estímulos** para a **motivação** de forma individualizada.

Vale destacar alguns fatores que exercem **influência positiva** sobre a **motivação para vendas** (ou seja, tendem a aumentar a motivação):

Remuneração variável justa: A remuneração variável exerce um forte impacto sobre a motivação (e, consequentemente, sobre o desempenho) do vendedor. Por exemplo: comissão sobre vendas realizadas.

Plano de Carreira Bem Estruturado: Um plano de carreira **bem estruturado** (ou seja, um plano simples, claro, de fácil entendimento, com fatores justos e bem formulados), com possibilidade de **promoções** e **crescimento profissional** também gera um forte impacto sobre a motivação dos vendedores.

Possibilidade de Crescimento Pessoal e Profissional e Necessidade de “Realização”: A sensação de “realização” (pessoal) pelo trabalho desenvolvimento, e a possibilidade de crescimento “pessoal” e/ou profissional, também geram forte impacto sobre a motivação do vendedor.

Reconhecimento: O reconhecimento pelo trabalho prestado também exerce impacto sobre a motivação dos vendedores.

Tarefas Claras e Processos de trabalho bem estruturados: assim, o vendedor saber exatamente o que ele deve fazer.

¹⁰⁸ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. *Administração de Vendas*. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.346

¹⁰⁹ ALVAREZ, Francisco J. S. M., CARVALHO, Marcos R. *Gestão eficaz da equipe de vendas*. / 2ª edição. São Paulo, Saraiva Educação: 2020. p.43



Por outro lado, alguns fatores tendem a gerar **influências negativas** sobre a **motivação para vendas** (ou seja, tendem a diminuir a motivação):

Sensação de injustiça: Se o vendedor percebe algum tipo de injustiça (financeira, administrativa, etc.) ele tende a ficar desmotivado. As injustiças podem estar relacionadas as retribuições oferecidas pela empresa, à forma de tratamento que os vendedores recebem, etc.

Avaliação de Desempenho Confusa e mal estruturada: Se o vendedor não consegue “entender” os indicadores e o processo de sua avaliação de desempenho, ou então se essa avaliação é mal estruturada, há a tendência de gerar desmotivação.

Processos de trabalho mal estruturados: se os processos de trabalho são mal estruturados (confusos, inadequados, etc.), a tendência é que a motivação do vendedor diminua.

Segundo Gobe¹¹⁰, há alguns fatores mais importantes do que a remuneração que **interferem diretamente (e negativamente)** na motivação dos vendedores:

- **Descontentamento** com a organização
- **Falta de parâmetros** para a **promoção** dos vendedores
- **Protecionismo**
- **Falta de objetividade** e **falta de clareza** na definição das **metas** a serem atingidas e dos **prêmios** a serem distribuídos
- **Ausência de novos desafios**
- **Condições precárias** de trabalho
- **Falta de confiança** na gestão ou administração do supervisor ou gerente de vendas
- **Falta de equidade** na forma de **remuneração** entre os componentes da equipe e na distribuição de responsabilidade e carga de trabalho
- **Pouca preocupação** com o profissional com relação às suas **necessidades e dificuldades**
- **Falta de reconhecimento pelo esforço** ou pelo resultado alcançado

¹¹⁰ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de Vendas.** / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.347



Um outro fator que também tende a gerar **desmotivação** nos está relacionado à **Teoria do Papel**. De acordo com essa teoria, é possível que o vendedor tenha que executar algumas atividades “conflituosas”, gerando um **conflito de papéis**. Como consequência, esse conflito de papéis tende a gerar desmotivação no vendedor.

Por exemplo: imagine que a direção do banco exija que os gerentes do banco ofereçam operações de crédito aos clientes, com uma taxa de juros de 12% ao ano e com prazo máximo de 24 meses para pagamento. Contudo, os clientes desejam taxas de juros menores, e prazos maiores para pagamento.

Nesse caso, o gerente está com um conflito de papéis. Afinal, não há como ele atender ao interesse do banco e dos clientes ao mesmo tempo. E isso pode fazer com que os gerentes fiquem desmotivados.

Gobe elenca, ainda, **12 atitudes motivacionais** que a organização (e o gestor de vendas) pode adotar para motivar os vendedores¹¹¹:

- Agir** de acordo com o seu **discurso**
- Valorizar, confiar e respeitar** cada vendedor
- Dar o apoio** sem assumir o controle
- Dividir informações**, conhecimentos e habilidades
- Reforçar** sempre o **trabalho bem-feito**
- Reconhecer** e analisar as alternativas apresentadas pela equipe de vendas
- Assegurar-se de que as pessoas entenderam os **objetivos** e **metas** a serem atingidos
- Ter certeza de que as pessoas estão **preparadas** e **orientadas** para assumir sua função em vendas
- Incentivar** a **iniciativa** e as **ideias** dos vendedores
- Possibilitar que os profissionais corram riscos que os levem ao **crescimento**
- Deixar que a equipe faça aquilo que ela tem **condições de fazer**
- Delegar** o que for possível, **desafiando** e **desenvolvendo as habilidades** da equipe comercial

¹¹¹ GOBE, Antonio Carlos, FISCHER, César Henrique, SOUZA, José Júlio de, MOREIRA, Júlio César Tavares, PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de Vendas.** / 2ª edição. São Paulo, Saraiva: 2007. p.348



6.2.3 – Principais Teorias Motivacionais

Diversos autores e estudiosos buscaram explicar como a motivação ocorre. Assim, surgiram diversas Teorias Motivacionais.

O estudo sobre motivação rende uma “aula a parte”. Contudo, veremos aqui apenas os pontos principais sobre o assunto, que possuem maiores chances de aparecerem na sua prova.

De forma geral, as Teorias Motivacionais podem ser divididas em: **Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo:**

-Teorias de Conteúdo: Essas Teorias buscam explicar “**o que**” motiva o indivíduo. Ou seja, essas teorias partem do princípio de que os indivíduos agem para satisfazer seus **interesses e necessidades**. Portanto, as Teorias de Conteúdo se preocupam com as **necessidades específicas** que motivam e “**impulsionam**” os indivíduos a agirem.

Em outras palavras, se referem aos **fatores internos** das pessoas, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento¹¹².

-Teorias de Processo: Essas Teorias buscam explicar “**como**” o processo de motivação ocorre. As Teorias de Processo se preocupam com a **percepção da realidade**, ou seja, se preocupam com os **processos de pensamento** que fazem com que as pessoas tomem determinadas atitudes.

Em outras palavras, essas Teorias descrevem e analisam o **processo** pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado¹¹³.

Estudaremos, a seguir, duas teorias de conteúdo, quais sejam:

Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial (de Herzberg)

¹¹² CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133

¹¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133



Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades** de Abraham Maslow, também conhecida como **pirâmide de Maslow**, é a Teoria que mais aparece nas provas.

De acordo com Maslow, o indivíduo está sempre em busca de satisfazer suas necessidades. Portanto, o indivíduo é **motivado** por diversas **necessidades**.

Nesse sentido, Maslow dividiu as **necessidades** que motivam o indivíduo em **05 categorias**: necessidades **fisiológicas**, necessidades de **segurança**, necessidades **sociais**, necessidades de **estima**, e necessidades de **autorrealização**.

Necessidades **Fisiológicas** (ou **biológicas**): São as necessidades básicas do indivíduo, tais como: alimento, água, sono, sexo, etc. Elas exigem uma **satisfação reiterada**, com o objetivo de garantir a **sobrevivência** do indivíduo. Estão na **base da hierarquia**.

Necessidades de **Segurança**: São as necessidades de estar **livre de perigos** “físicos” e “psicológicos”, tais como: proteção contra violência, abrigo, estabilidade no emprego, segurança no ambiente de trabalho, liberdade, etc. Também estão relacionadas à **sobrevivência** do indivíduo.

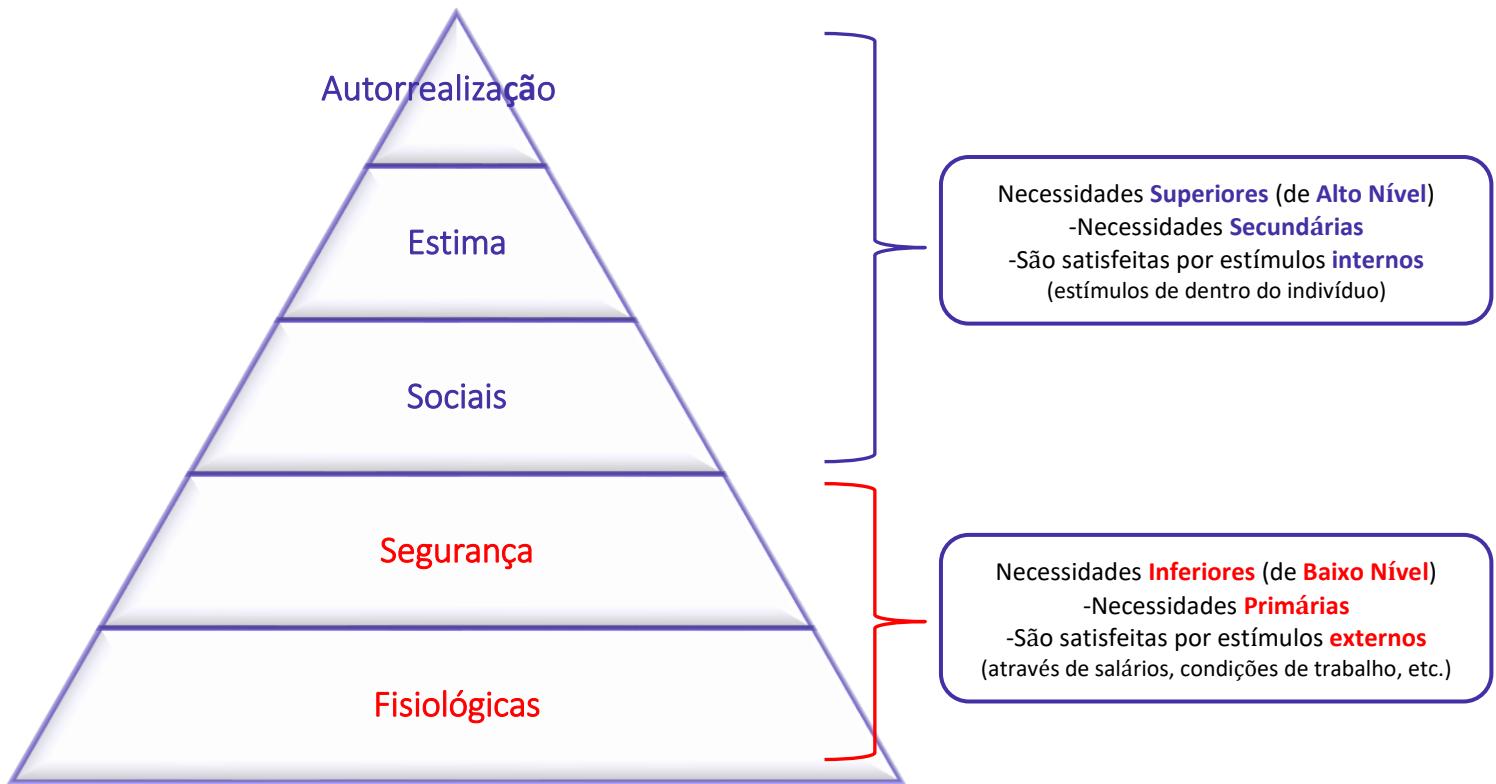
Necessidades **Sociais** (ou **afetivo-sociais**): São as necessidades relacionadas às **relações interpessoais**, tais como: necessidade de amor, amizade, afeição, interação com colegas, necessidade de “ser aceito” pelos demais, etc.

Necessidades de **Estima** (ou de **autoestima**): Se relacionam à forma como a pessoa “se vê” (**fatores internos**) e como ela é vista pelos outros (**fatores externos**). Exemplo de fatores internos: autor-respeito, autoimagem, orgulho, etc. Exemplos de fatores externos: reconhecimento social, reputação, status, notoriedade, etc.

Necessidades de **Autorrealização**: São as necessidades mais elevadas de um indivíduo e se encontram no **topo da hierarquia**. Estão relacionadas ao desenvolvimento e **maximização** das **capacidades e das aptidões pessoais**. Trata-se da tentativa de cada indivíduo **realizar seu próprio potencial** em busca de se tornar aquilo que ele deseja se tornar.

Essas 05 categorias foram dispostas em uma pirâmide. Vejamos:





Segundo essa Teoria, as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem (de baixo, para cima), de acordo com a hierarquia da pirâmide. Ou seja, **primeiro** devem ser satisfeitas as necessidades da **base** da pirâmide (**necessidades primárias**) para, **depois**, serem satisfeitas as necessidades do **topo** (**necessidades secundárias**). Isto é, a satisfação de uma necessidade de nível “anterior” é pré-requisito para a satisfação de uma necessidade de nível “posterior”.

Em outras palavras, as necessidades devem ser satisfeitas **nível a nível**, seguindo-se a ordem da pirâmide. Isto é, primeiro deve ser satisfeitas as necessidades fisiológicas, para depois serem satisfeitas as necessidades de segurança, para depois serem satisfeitas as sociais, depois as de estima e, por fim, as necessidades de autorrealização.

Em outras palavras, Maslow defende a ideia de que as **necessidades são hierárquicas**.



“Como assim, Stefan?”

Imagine um indivíduo que esteja com fome, não tenha um abrigo seguro e não tenha amigos.

Qual dessas necessidades você imagina que o indivíduo irá buscar suprir primeiro?



Com certeza, ele buscará suprir a necessidade da fome (necessidade fisiológica), ou seja, ele irá buscar se alimentar antes de pensar nas outras necessidades. Afinal, para sobreviver ele necessita se alimentar.

Depois de se alimentar, o indivíduo irá buscar um abrigo seguro (necessidade de segurança), tendo em vista que sua vida também depende de sua segurança. Assim que esse indivíduo estiver alimentado e seguro, ele buscará suprir a sua próxima necessidade, qual seja: necessidade de amizade (necessidade social).

Assim que o indivíduo consegue suprir alguma necessidade, essa necessidade perde a importância e o indivíduo passa a buscar suprir a necessidade do **nível imediatamente superior**, até que consiga atingir as necessidades de autorrealização.

Chiavenato destaca alguns exemplos de como se dá a satisfação das necessidades em cada um dos níveis, tanto no ambiente de trabalho como fora dele.

Vejamos¹¹⁴:

	Satisfação no Trabalho	Satisfação fora do Trabalho
Autorrealização	-Trabalho desafiante -Diversidade -Autonomia -Crescimento Pessoal -Participação nas decisões	-Educação -Crescimento pessoal -Passatempos -Religião
Estima	-Reconhecimento -Responsabilidade -Orgulho -Promoções	-Aprovação da família -Aprovação dos amigos -Reconhecimento da comunidade
Sociais	-Amizade dos colegas de trabalho -Interação com os clientes -Chefia amigável -Camaradagem	-Família -Amigos -Grupos Sociais -Comunidade
Segurança	-Trabalho seguro -Permanência no emprego -Proteção	-Autonomia -Liberdade -Proteção contra violência -Abrigo
Fisiológicas	-Remuneração e benefícios -Horário de trabalho -Intervalos de descanso -Conforto físico	-Comida -Água -Sexo -Sono e repouso

¹¹⁴ Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.134



Apesar de ser uma **teoria empírica** (baseada na observação e na experiência) e **sem base científica relevante** (trata-se de uma teoria de **difícil comprovação e validação**), a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão¹¹⁵.

Entretanto, vale dizer que a Teoria da Hierarquia das Necessidades já **não é tão bem aceita nos dias de hoje**. Isso acontece, pois, diferentes necessidades (de diferentes níveis) podem se **manifestar simultaneamente**.

Além disso, pode acontecer de alguma necessidade “de cima” surgir antes da satisfação de uma necessidade “de baixo”. Por exemplo: imagine uma pessoa que deseja crescer profissionalmente (necessidade de autorrealização) antes de constituir uma família ou formar laços de amizade (necessidade social), por exemplo.



(CESPE – SEGER-ES – Analista Executivo)

De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades, formulada por Abraham Maslow, as necessidades de nível baixo são

- a) as de segurança, as sociais e as de estima e de autorrealização, pois são satisfeitas internamente.
- b) as sociais e as de estima e de autorrealização, pois são satisfeitas internamente.
- c) as fisiológicas e as de segurança, pois são satisfeitas externamente.
- d) as fisiológicas, as de segurança e as sociais, pois são satisfeitas externamente.
- e) as de segurança, as sociais e as de estima, pois são satisfeitas internamente.

Comentários:

As Necessidades Inferiores (de Baixo Nível), que são satisfeitas por estímulos externos, são as necessidades **fisiológicas** e as necessidades de **segurança**.

O gabarito é a letra C.

¹¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. P.465



(MS CONCURSOS – UFAC – Administrador)

As necessidades de auto-realização descritas na hierarquia das necessidades de Maslow são:

- a) As necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.
- b) As necessidades humanas menos elevadas e que se encontram na base da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.
- c) As necessidades humanas mais elevadas e que se encontram na base da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, mas não se desenvolve continuamente ao longo da vida.
- d) As necessidades humanas menos elevadas e que se encontram no meio da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, mas não se desenvolve continuamente ao longo da vida.
- e) As necessidades humanas básicas e que se encontram no meio da hierarquia. Levam cada pessoa a realizar o potencial coletivo e a desenvolver o grupo como um todo.

Comentários:

As necessidades de autorrealização são as necessidades humanas **mais elevadas** e que se encontram **no topo da hierarquia**. Levam cada pessoa a realizar o seu **próprio potencial** e a se **desenvolver continuamente** ao longo da vida.

O gabarito é a letra A.

(FCM – IF-RS – Docente – Administração - 2016)

Robbins (2010) afirma que a mais conhecida teoria sobre motivação é a “Hierarquia das Necessidades”, de Abraham Maslow, ilustrada na figura abaixo

Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

- 1- Fisiológica: inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.
- 2- Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3- Social: inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- 4- Estima: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.
- 5- Autorrealização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser; inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.



Pode-se afirmar, a partir do exposto, que

- a) o indivíduo move-se do topo para a base da pirâmide, a partir do atendimento em que uma necessidade se der de forma completa.
- b) as pesquisas, em geral, validam a teoria de Maslow, afirmando sua comprovação empírica substancial e seu alto embasamento, corroborado por outros estudos.
- c) as necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais alto e aquelas relacionadas à autorrealização são chamadas de necessidades de nível mais baixo.
- d) a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte dos executivos formados na prática, devido à sua lógica intuitiva e à sua facilidade de compreensão.
- e) necessidades de níveis mais baixo são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo) enquanto as de níveis mais alto são satisfeitas quase sempre externamente (através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego).

Comentários:

Letra A: errada. É exatamente o contrário. O indivíduo move-se **da base para o topo** da pirâmide, a partir do atendimento em que uma necessidade se der de forma completa.

Letra B: errada. Nada disso! A Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma teoria empírica (baseada na observação e na experiência) e **sem base científica relevante**. Trata-se de uma teoria de difícil comprovação e validação.

Letra C: errada. As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais **baixo** e aquelas relacionadas à autorrealização são chamadas de necessidades de nível mais **alto**.

Letra D: correta. Isso mesmo! Entretanto, vale lembrar que a Teoria da Hierarquia das Necessidades já não é tão bem aceita nos dias de hoje.

Letra E: errada. Necessidades de níveis mais baixo são satisfeitas **externamente** (são satisfeitas por estímulos externos, isto é, através de salários, condições de trabalho, etc.) enquanto as de níveis mais alto são satisfeitas **internamente** (através de estímulos de “dentro” do indivíduo)

O gabarito é a letra D.



Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial (de Herzberg)

Vimos anteriormente nessa aula que a remuneração variável tem por objetivo **estimular/motivar** o funcionário, e recompensar aqueles que fazem um “maior esforço”. Contudo, Herzberg tem um entendimento ligeiramente diferente.

Para a Teoria dos dois Fatores, também conhecida como **Teoria Higiene-Motivação**, os fatores que levam à **satisfação (fatores motivacionais)** são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação (fatores higiênicos)**.

Em outras palavras, para Herzberg, a motivação das pessoas depende de **dois fatores** que estão intimamente relacionados:

-Fatores Motivacionais (satisfacientes): São fatores relacionados ao **trabalho em si**, tais como: o conteúdo do cargo, as atividades e tarefas desempenhadas, o crescimento profissional e pessoal, a presença de metas desafiadoras, o reconhecimento pelo trabalho executado, a responsabilidade do cargo, o desenvolvimento pessoal e profissional, etc.

Estão relacionados com as **necessidades secundárias** do indivíduo. São fatores internos do indivíduo, que conduzem a sentimentos de **autorrealização** e **satisfação**. À vista disso, também são chamados de **fatores intrínsecos**.

Para Herzberg, se esses fatores motivacionais estão **presentes**, eles geram **altos níveis de satisfação (sentimentos positivos)** nas pessoas (**geram motivação**).

Por outro lado, quando esses fatores **não estão presentes**, surge um estado de **não-satisfação**, ou seja, as pessoas ficam “**neutras**” em relação à motivação (em outras palavras, **não gera motivação e nem desmotivação**).

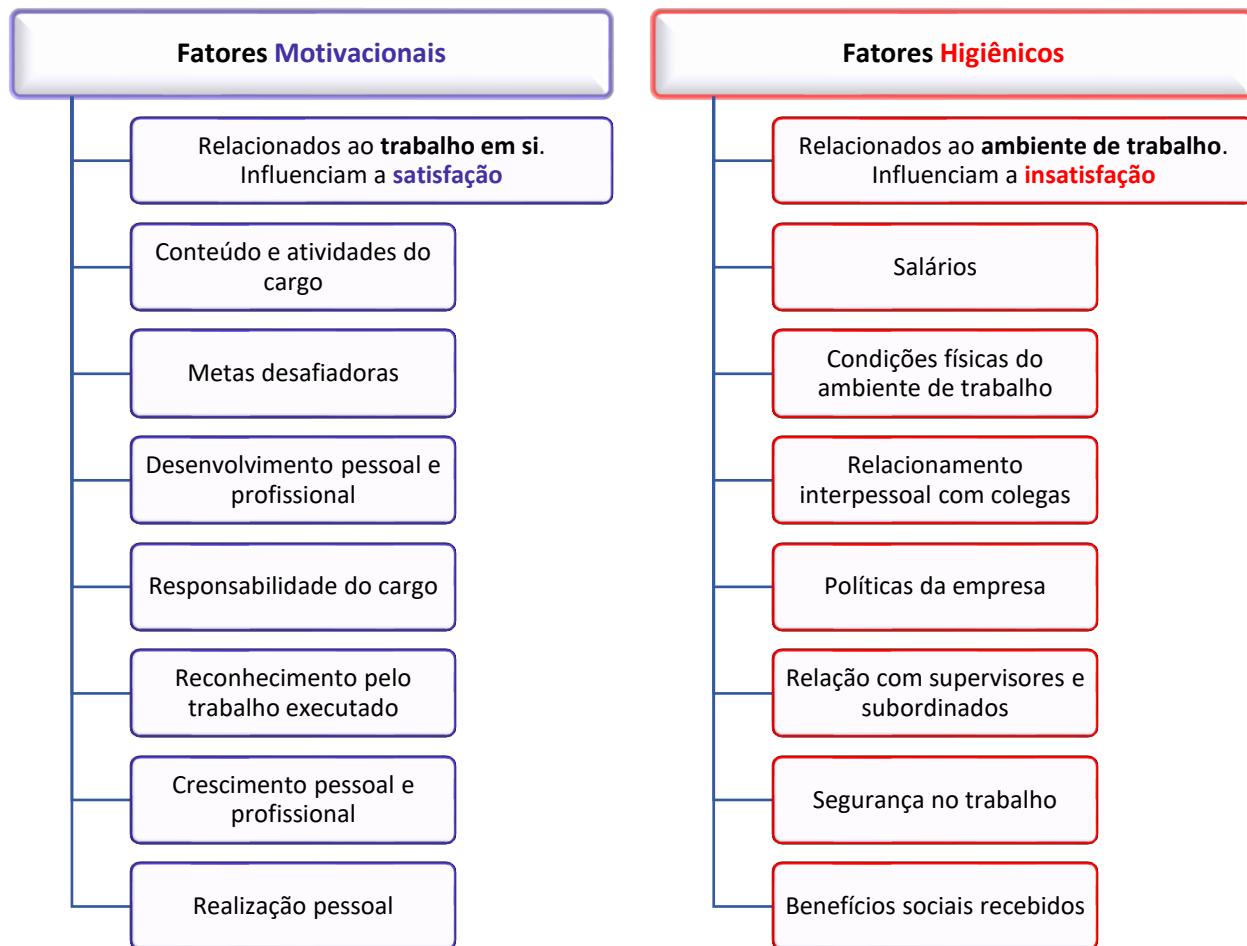
-Fatores Higiênicos (insatisfacientes): São fatores relacionados ao **ambiente de trabalho**, tais como: salário, políticas da empresa, relacionamentos interpessoais, benefícios sociais, segurança do ambiente de trabalho, qualidade da supervisão, condições físicas do ambiente de trabalho, relação com supervisores e subordinados, *status*, etc.

Estão relacionados com as **necessidades primárias** do indivíduo. São fatores externos ao indivíduo, que o “rodeiam” enquanto ele trabalha. À vista disso, também são chamados de **fatores extrínsecos**. Esses fatores apenas têm um caráter **preventivo** e **profilático**.

Nesse sentido, para Herzberg, quando esses fatores higiênicos **estão presentes**, eles apenas **evitam a insatisfação** (mas não geram satisfação), em outras palavras, gera um estado de **não-insatisfação**.

Por outro lado, quando esses fatores **não estão presentes**, eles **podem gerar insatisfação (sentimentos negativos)**.





	Quando ESTÃO PRESENTES	Quando NÃO estão presentes
Fatores MOTIVACIONAIS	Satisfação	Não-satisfação
Fatores HIGIÊNICOS	Não-insatisfação	Insatisfação





“Como assim, Stefan?”

De início, é importante que você tenha percebido que, para Herzberg, **satisfação não é oposto de insatisfação**.

Para o autor, o oposto de satisfeito é “não-satisfeto”; e o oposto de insatisfeto é “não-insatisfeto”.



O oposto de **satisfeto** é **não-satisfeto**.

O oposto de **insatisfeto** é **não-insatisfeto**.

É por isso que o autor defende a ideia de que os fatores que levam à **satisfação (fatores motivacionais)** são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação (fatores higiênicos)**.

Nesse passo, a **presença de fatores motivacionais** pode levar à **satisfação**. Contudo, a **ausência de fatores motivacionais** leva a um estado de **não-satisfação** (ou seja, não gera satisfação e nem insatisfação; o indivíduo fica “neutro” em relação à motivação, isto é, nem motivado e nem desmotivado).

Da mesma forma, a **ausência de fatores higiênicos** pode levar à **insatisfação**. Contudo, a **presença de fatores higiênicos** leva a um estado de **não-insatisfação** (ou seja, não gera satisfação e nem insatisfação).

Por exemplo: Imagine que João das Neves trabalhe no Google, e receba um salário de R\$ 15.000,00,00. O ambiente de trabalho é seguro e com excelentes condições físicas. Além disso, João das Neves possui um excelente relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho.

Perceba que existem diversos fatores higiênicos presentes. Portanto, João das Neves está em um estado de **não-insatisfação**.

Contudo, o trabalho de João das Neves consiste apenas em grampear as páginas dos documentos para facilitar a vida dos demais funcionários. João é um “grampeador de documentos”. Portanto,



não há nenhum fator motivacional presente. Nesse caso, João das Neves fica em um estado de **não-satisfação** com o trabalho, isto é, ele não está motivado e nem desmotivado.

Perceba que, por um lado, ele está “**não-insatisfeto**”; contudo, por outro lado, ele está “**não-satisfeto**”.

Imagine, agora, que João das Neves seja um criador de conteúdo do Google, e esteja desenvolvendo um projeto extremamente importante para a NASA, e todo pessoal da empresa reconhece o importantíssimo trabalho desempenhado por João. Portanto, com tantos fatores motivacionais presentes, João está em um estado de **satisfação**.

Entretanto, João recebe apenas R\$ 400,00 por mês, trabalha em uma sala quente e sem condições de segurança, e tem um péssimo relacionamento com o seu chefe imediato. Nesse caso, a ausência de fatores higiênicos, gera em João um estado de **insatisfação**.

Perceba que, desta vez, de um lado, ele está “**satisfeto**”; de outro lado, ele está “**insatisfeto**”.

Conforme se observa, em ambos os exemplos o cenário não é o “ideal”.

“E o que pode ser feito então, professor?”

De acordo com Herzberg, o gestor deve **proporcionar bons fatores higiênicos**, ou então **remover os fatores higiênicos ruins** (para que o empregado não se sinta insatisfeto) e, ao mesmo tempo, **criar bons fatores motivacionais** (para que o empregado se sinta motivado).

Sendo assim, para que o indivíduo se sinta **motivado**, é necessário que, além dos **fatores higiênicos** (bom salário, boas condições de trabalho, bom relacionamento interpessoal, etc.) também estejam presentes **fatores motivacionais** (metas e tarefas desafiadoras, reconhecimento profissional, etc.)



De acordo com a Teoria dos dois Fatores / Teoria Bifatorial (de Herzberg):

- a) Os **fatores higiênicos**, por si só, **não** motivam.
- b) **Salário não** é fator motivacional (dinheiro não motiva os funcionários).
- c) **Relação interpessoal não** é fator motivacional (pessoas não motivam os funcionários)





(FCC – PGE-MT – Analista - Administrador - 2016)

Uma das classificações das teorias sobre motivação divide as abordagens em “de conteúdo” e “de processo”. Nesse cenário, a Teoria Bifatorial, preconizada por Herzberg, caracteriza-se como

- a) de conteúdo, estática e prescritiva das ações a serem adotadas para induzir a motivação nos indivíduos.
- b) de processo, abordando a forma como se desencadeia a motivação, sem indicar os fatores motivacionais propriamente ditos.
- c) mista, com elementos descritivos e prescritivos, sendo aplicada em ambientes instáveis.
- d) de conteúdo, apontando fatores que causam insatisfação, chamados higiênicos, e os que produzem sentimentos positivos, de motivação.
- e) de processo, indicando as ações capazes de induzir a motivação nos indivíduos.

Comentários:

A Teoria Bifatorial é uma teoria de **conteúdo**, a qual defende a ideia de que os fatores que levam à **satisfação** (fatores **motivacionais**) são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação** (fatores **higiênicos**).

O gabarito é a letra D.

(FCC – DPE-RR - Administrador - 2015)

Considere que determinada organização pretenda incrementar os fatores motivacionais de sua equipe, utilizando, como base, a Teoria Bifatorial desenvolvida por Herzberg. Nesse contexto, a elevação do salário dos seus colaboradores constituiria um fator

- a) extrínseco, gerador de satisfação pelo reconhecimento da importância relativa do trabalho.
- b) de motivação, associado a sentimentos positivos relacionados ao cargo.
- c) intrínseco, ligado à autorrealização e crescimento profissional.
- d) de higiene, que previne a insatisfação, mas não é considerado um fator de motivação.



e) endógeno, associado à satisfação de necessidades sociais.

Comentários:

Segundo a Teoria Bifatorial, o salário é um **fator higiênico** que, quando presente, gera um estado de “**não-insatisfação**” (ou seja, **previne a insatisfação**). Para Herzberg, salário não é considerado um fator motivacional.

O gabarito é a letra D.

(CESPE – TCE-RO – Agente Administrativo)

De acordo com a teoria dos dois fatores, conforme proposta por Herzberg, os fatores motivacionais intrínsecos, relacionados ao próprio trabalho, produzem satisfação e os fatores extrínsecos, relacionadas com as condições de trabalho, apenas reduzem a insatisfação.

Comentários:

Isso mesmo! Para Herzberg, os fatores motivacionais (fatores intrínsecos), são aqueles relacionados ao trabalho em si e, quando presentes, produzem satisfação. Por sua vez, os fatores higiênicos (fatores extrínsecos), são aqueles relacionados ao ambiente de trabalho e, quando presentes, apenas evitam (reduzem) a insatisfação (ou seja, não geram satisfação).

Gabarito: correta.

6.3 – Treinamento de Vendas

O **treinamento** é uma importante ferramenta para **aumentar o desempenho** dos vendedores e, consequentemente, aumentar o desempenho da organização.

O treinamento é útil tanto para “maus vendedores”, quanto para “vendedores médios” e também para “bons vendedores”. Ou seja, o treinamento é muito válido e necessário para todos os tipos de vendedores e fundamental para melhorar os resultados da empresa.

Vale dizer que o treinamento, inclusive, aumenta a motivação dos vendedores (uma vez que, recebendo uma orientação mais adequada, eles conseguem entender melhor o que deve ser feito e alcançam melhores resultados).

Vale dizer que as pessoas podem sim serem “ensinadas” e se tornarem excelentes vendedores. Portanto, não podemos nos prender à ideia de que o vendedor “nasce sabendo vender” (“vendedor nato”). Um indivíduo pode sim aprender a ser um bom vendedor, através de bons treinamentos.



Em outras palavras, com um bom treinamento uma pessoa iniciante em vendas (e que não possua qualquer “instinto natural”) pode se tornar um vendedor eficaz e alcançar ótimos resultados,

Estudos demonstram que, em uma empresa, os vendedores são divididos da seguinte maneira:

20% de Bons Vendedores: os 20% “melhores” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **40% do total de vendas** da organização.

60% de Vendedores “médios”: os 60% “médios” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **50% do total de vendas** da organização.

20% de Maus Vendedores: os 20% “piores” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **100% do total de vendas** da organização.

Portanto, o que podemos notar é que a capacitação (treinamento) dos vendedores é extremamente importante. Isso, pois, quanto melhor a capacitação do vendedor, melhores são os resultados que ele traz à organização.

6.3.1 – Programa de Treinamento (Las Casas)

De acordo com Las casas, um **programa de treinamento** é composto pelos seguintes **passos**¹¹⁶:

1 - Análise das necessidades: Trata-se do primeiro passo de um programa de treinamento. Aqui, são **identificadas as “necessidades”** da equipe de vendas. Ou seja, o programa de treinamento deve ser **direcionado para as reais necessidades** dos vendedores que serão “treinados”.

2 - Determinação dos objetivos: Depois de identificar as necessidades de treinamento, deve-se determinar quais são os **objetivos do treinamento** (ou seja, deve determinar para que o treinamento será realizado). Dentre os principais objetivos de um programa de treinamento podem-se citar:

- melhorar o **relacionamento** 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
- melhorar a **comunicação**

¹¹⁶ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.138



- aumentar a **autoestima** dos vendedores
- diminuir a rotatividade** de pessoal

3 - Decisão do tipo de treinamento: Nessa etapa deve-se definir qual tipo de treinamentos será realizado. De acordo com Las Casas, existem basicamente 02 tipos de treinamento de vendas:

-Treinamento Inicial (Doutrinamento): Trata-se do treinamento que os “novos” vendedores recebem. Esse treinamento busca familiarizar os vendedores com a empresa, transmitir conhecimentos sobre os produtos/serviços da organização, além de fornecer outras informações relevantes ao exercício da profissão. Em geral, um treinamento inicial deve incluir informações sobre: produtos; mercados; empresas; apresentação de vendas eficiente; território de vendas; esforço de marketing das empresas; características dos clientes.

-Treinamento de Reciclagem (Treinamento Contínuo): Trata-se do treinamento direcionados aos vendedores que já têm alguma “experiência”. Esse tipo de treinamento foca naqueles aspectos de “maior dificuldade” dos vendedores (ou seja, nas maiores necessidades dos vendedores). Normalmente, esse tipo de treinamento tende a ser mais curto que o treinamento inicial.

4 - Elaboração do programa: É nessa fase que todos os **detalhes são planejados**. Por exemplo: quando o treinamento será realizado, onde será realizado, quem será o responsável pelo treinamento, quais serão os recursos necessários, qual será o conteúdo do treinamento, etc.

Depois, o treinamento é **executado** conforme foi planejado (elaborado).

5 - Avaliação do programa: Essa fase tem por objetivo **avaliar** se o programa de treinamento está **atingindo os objetivos** para os quais foi proposto. Ou seja, busca-se verificar se o treinamento está cumprindo seus objetivos. Essa avaliação pode ser feita de diversas formas, por exemplo: nível de aprendizagem dos vendedores, comparação do volume de vendas “pós” treinamento com o volume de vendas “pré” treinamento, etc.

Após a fase de avaliação, é possível que os gestores obtenham um **feedback** que auxiliará a aprimorar os próximos programas de treinamento.



6.3.2 – Programa de Treinamento (Spiro, Rich e Stanton)

Spiro, Rich e Stanton explicam que o **programa de treinamento** é um processo essencial para a transformação de um “**novato**” em um **representante de vendas produtivo**. De acordo com os autores, o programa de treinamento é composto por **12 passos**, os quais estão divididos em **04 grandes etapas**, vejamos¹¹⁷:

Avaliação do Treinamento:

- 1 – Estabelecer os objetivos do programa de treinamento**
- 2 – Identificar quem deve ser treinamento**
- 3 – Identificar as necessidades de treinamento e objetivos específicos**
- 4 – “Quanto” treinamento é necessário?**

Projeto do Programa:

- 5 – Quem deve fazer o treinamento?**
- 6 – Quando deve ser realizado o treinamento?**
- 7 – Onde deve ser realizado o treinamento?**
- 8 – Conteúdo do treinamento**
- 9 – Métodos de ensino utilizados no programa de treinamento**

Reforço:

- 10 – Determinar de que modo o treinamento será reforçado**

Avaliação:

- 11 – Quais resultados serão avaliados?**
- 12 – Quais medidas serão tomadas?**

¹¹⁷ SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. *Gestão da força de vendas.* [Tradução: Dulce Cattunda, Nelson Barbosa] / 12ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2010. ppv.213-214



7 – Controle da Força de Vendas

A **função controle** tem por objetivo **monitorar** as atividades e fazer as **correções** necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos. Envolve o **acompanhamento**, a **monitoração** e a **avaliação do desempenho organizacional** para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido.

As atividades na área de vendas devem ser monitoradas e avaliadas, com o objetivo de verificar do **desempenho da equipe de vendas**.

De acordo com Kotler e Keller os principais **indicadores** para aferir o **desempenho das vendas** são os seguintes:

- o **número médio de visitas** de vendas por vendedor, por dia
- o **tempo médio de visita** de vendas por contato
- a **receita média por visita** de vendas
- o **custo médio por visita** de vendas
- o custo de **transporte/hospedagem/alimentação** por visita de vendas
- a **porcentagem de pedidos** por centena de visitas
- o **número de novos clientes** por período
- o **número de clientes perdidos** por período
- o **custo da força de vendas** como **porcentagem do total de vendas**.

7.1 – Cotas de Vendas / Metas de Vendas

Normalmente, os critérios e indicadores de avaliação de desempenho dos vendedores são baseados nas **cotas de vendas / metas de vendas**.

Spiro, Rich e Stanton explicam que “as **cotas** ajudam no **planejamento** e na **avaliação** das atividades da força de vendas. Ao estabelecer cotas, os gerentes de vendas devem considerar as **metas** e as



estratégias desenvolvidas pelo planejamento de marketing. Se a meta de marketing é **aumentar a participação** no mercado, uma **cota de volume** de vendas pode ser apropriada.”¹¹⁸

“A **meta** é um elemento determinante para **estimular resultados melhores** a cada período para os profissionais de vendas. Muitos deles, inclusive, afirmam que são mais produtivos quando movidos por desafios, os quais são determinados, muitas vezes, pelas metas.”¹¹⁹

As metas são elaboradas pela organização de forma que o profissional de vendas seja **desafiado** e tenha algum **benefício** ao alcançá-la. As metas são definidas por período (que pode ser semanal, mensal, trimestral ou anual) e podem ser estabelecidas por produtos e/ou tipos de clientes.

A vantagem da determinação de cotas (quotas) pela empresa é que, além de servir como **incentivo** para a força de vendas, é utilizada como ferramenta de **medida de desempenho**.¹²⁰

Las casas explica que, “além de servir como **incentivo** para a força de vendas, a **quota** é usada como instrumento eficaz de **medida de desempenho**.”¹²¹

Segundo Castro¹²², “**quotas** precisam ser **altas** o suficiente para representar um **verdadeiro desafio**, mas por outro lado, elas necessitam ser **baixas** o suficiente para serem **realmente alcançáveis**. É importante que a quota seja **fácil de entender** para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.”



Metas: São “**etapas**” que devem ser realizadas para o alcance dos objetivos. Em outras palavras, pode-se dizer que os **objetivos são desmembrados em diversas metas**, as quais devem ser realizadas para o alcance dos objetivos e dos desafios.

As metas são voltadas para o **curto prazo**, devem ser **quantificáveis** e devem refletir a realidade da organização. Por serem uma “segmentação” (uma “partição”) dos objetivos, permitem avaliar o grau de realização dos objetivos.

¹¹⁸ SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. *Gestão da força de vendas. [Tradução: Dulce Cattunda, Nelson Barbosa]* / 12ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2010. p.285

¹¹⁹ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.147

¹²⁰ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.138

¹²¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.138

¹²² CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.132



Pode-se dizer que a meta é um “**objetivo quantificado**”. As metas envolvem percentuais a serem atingidos e prazos.

Tanto os **objetivos** quanto as **metas** devem possuir as seguintes características: **eS**pecíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. (mnemônico: **SMART**). Na verdade, o acrônimo “SMART” deriva do inglês (Specific, Mensurable, Attainable, Relevant, Timely). Contudo, conforme você percebeu, também se aplica muito bem aos termos em português! ☺

S	<ul style="list-style-type: none">• Especifico (Specific)• Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas
M	<ul style="list-style-type: none">• Mensurável (Mensurable)• Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas
A	<ul style="list-style-type: none">• Atingível (Attainable)• Os objetivos e metas devem ser alcançaveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, consequentemente, abandono ao plano estabelecido
R	<ul style="list-style-type: none">• Relevante (Relevant)• Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.
T	<ul style="list-style-type: none">• Temporal (Timely)• Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados• Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo

Após o estabelecimento dos **objetivos**, a organização realiza a **estimativa de vendas / previsão de vendas** para um determinado período (**metas**) e **divide esse valor** entre regiões, equipes de vendas, ou vendedores (**cotas de vendas**).

Por isso, muitas vezes, o “somatório” do valor das **cotas** (a **estimativa de cotas**) coincidem com a **previsão de vendas**. Contudo, a estimativa de cotas também pode ser diferente da previsão de vendas (por exemplo: o gerente de vendas aumenta a estimativa de cotas de vendas de sua equipe, com o objetivo de que seus vendedores deem o “melhor de si” e alcancem resultados mais altos).

As cotas sempre devem ser atualizadas, de acordo com as **mudanças ambientais**. Além disso, as cotas devem ser **objetivas, precisas, flexíveis, fáceis de administrar, coerentes e justas**.



7.1.1 – Estabelecimento de Cotas

Segundo Las Casas¹²³, existem **04 passos** para o estabelecimento de cotas:

1 - Determinação do tipo de cota: As cotas podem ser estabelecidas com base em:

Volume de vendas: cotas são determinadas por **produto, cliente, área geográfica** ou qualquer combinação desses fatores. Por exemplo: vender 1000 unidades por mês.

Margem bruta ou lucro líquido: quando a venda é considerada quanto ao aspecto de **rentabilidade** para a empresa (e não apenas quanto à quantidade vendida). Ou seja, as cotas são estabelecidas com base no lucro líquido. Por exemplo: auferir um lucro líquido de R\$ 20.000 por mês.

Despesas: não basta apenas vender; é preciso ter a ideia de quanto se gasta para conseguir as vendas. As “cotas” com despesas auxiliam na conscientização dos profissionais sobre os gastos que realiza, e isso tende a **reduzir de custos** da empresa com. Por exemplo: cotas para gastos com viagens, hospedagens, transporte, etc.

Atividade: quando a organização direciona os vendedores para **outras atividades** além da atividade de venda. Por exemplo: atribuir cotas para promoção de vendas, visitas a clientes especiais, etc.

2 - Determinação das unidades para a quota: Deve-se determinar qual “unidade” que receberá a cota. As cotas podem ser atribuídas a um **vendedor**, ou então **relacionar-se diretamente** com o **cliente, representante/escritório regional**, ou **filial** da empresa.

3 - Estimativa das quotas: A organização pode estabelecer as cotas com base em alguns aspectos, dentre os quais podem-se citar: **previsão e potencial de vendas, histórico de vendas, julgamento dos executivos** (com base em suas experiências e intuição) ou até mesmo com base na **experiência dos próprios vendedores** (os quais acabam estipulando as suas próprias cotas de vendas).

4 - Estimativa dos limites de tolerância: São estabelecidos **limites de tolerâncias** para que sejam adotadas medidas corretivas caso esses “limites” sejam ultrapassados. Normalmente, as vendas ficam entre 50% e 150% das cotas atribuídas. Portanto, caso os valores não estejam dentro desses limites, deve-se analisar o que está ocorrendo e adotar as providências necessárias.

¹²³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de vendas.* / 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2012. p.138



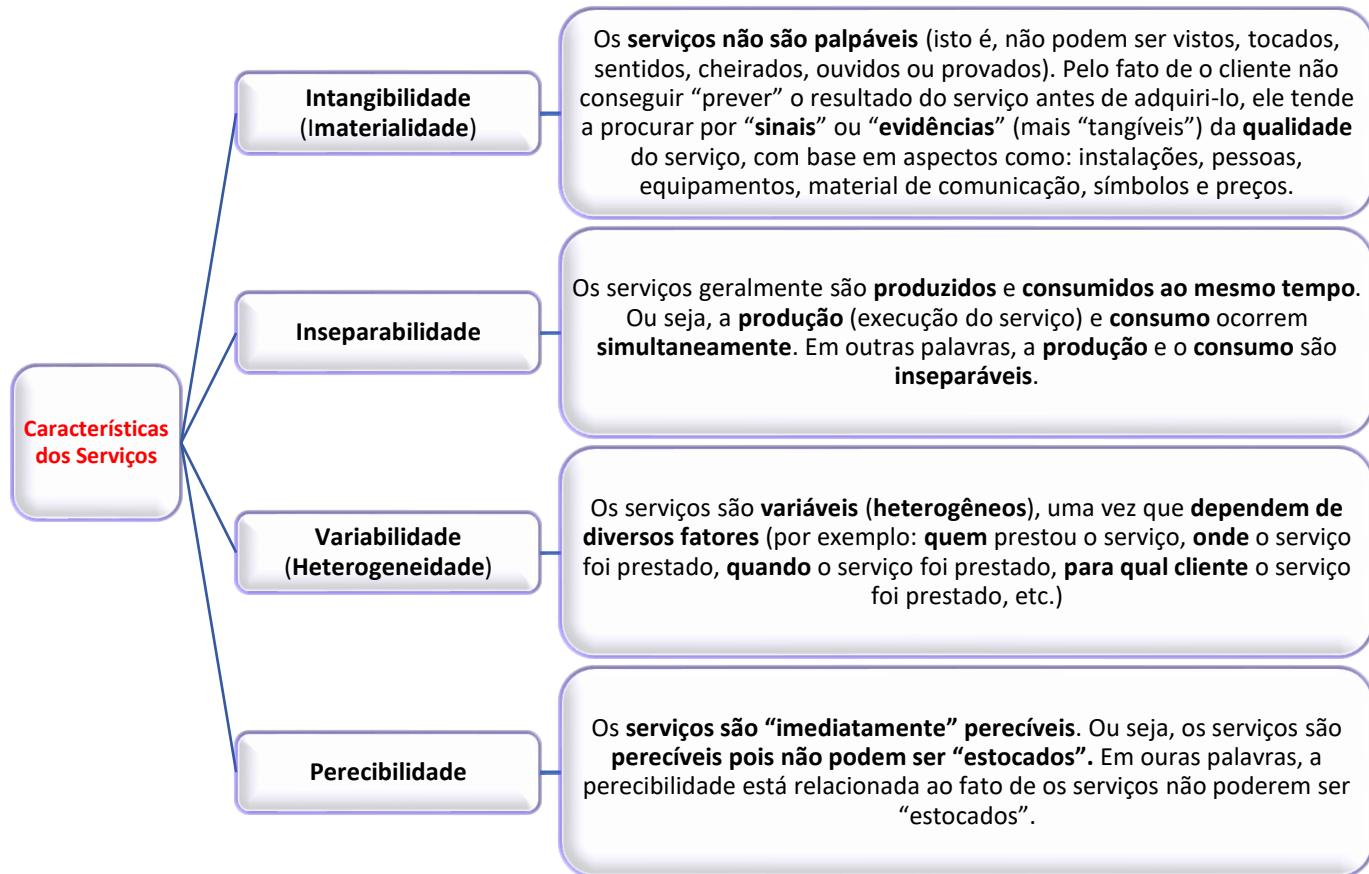
8 – Técnicas de Vendas

De início, é importante que você lembre que os “**produtos bancários**” são, na verdade, **serviços** oferecidos pelo banco a seus clientes.

Portanto, o setor bancário é intensivo em serviços.

Os serviços possuem algumas características que os diferenciam dos produtos.

As **características básicas dos serviços** são: **intangibilidade (imaterialidade)**, **inseparabilidade**, **variabilidade (heterogeneidade)** e **perecibilidade**.



8.1 – Spin Selling

Uma das técnicas mais antigas de vendas, criada por Neil Rackham na década de 80, é focada em **vendas complexas**, buscando aproveitar ao máximo o potencial do vendedor para gerar os **melhores resultados**.



Segundo Oliveira, “**Spin**, em inglês, é uma sigla que faz referências aos quatro tipos de perguntas que devem ser feitas durante uma venda complexa: **Situation**, **Problem**, **Implication** e **Needs-payoff**.¹²⁴:

Perguntas de situação (Situation): tem por objetivo **entender a situação** em que o cliente se encontra desde o início da conversa, de modo a entender **quem** é o cliente e **identificar** se ele se encaixa no perfil que o vendedor pode atender. Além disso, é nesse momento que o vendedor entenderá o que o cliente **precisa** e quais os **motivos** que o levaram a chegar até ali.

Perguntas de problema (Problem): tem como objetivo **investigar problemas**, dificuldades e insatisfações. Nesse momento o vendedor busca fazer com que o cliente **perceba** qual o problema que o levou até aquele momento. Por isso, questioná-lo o cliente, já mostrando a ele o problema, é a melhor forma de usar esse modelo de perguntas.

Perguntas de implicação (Implication): buscam **levantar** uma ou mais **implicações** para cada um dos problemas identificados. Como o produto/serviço ajuda o cliente? Através de perguntas inteligentes, o vendedor encontra a resposta.

Perguntas de necessidade de solução (Needs-payoff): tem por objetivo **levantar**, por parte do cliente, o que seria **interessante na solução**. É o momento em que o cliente perceberá que **precisa do vendedor**. Na pergunta de implicação, o cliente já entendeu que que o vendedor pode ajudar e, nesse momento, enxerga todos os **benefícios** que o vendedor consegue entregar a ele.

8.2 – Programação Neurolinguística (PNL)

A programação neurolinguística (PNL) é uma técnica utilizada para melhorar tanto a **comunicação interna** (comunicação consigo mesmo) quanto a comunicação **externa** (comunicação com outros indivíduos e com o meio ambiente).

Quando a PNL é utilizada em vendas, o **cliente é o centro do processo**, pois o vendedor precisa identificar as **singularidades** de cada cliente, mostrando a ele que o entende, sem qualquer postura de arrogância ou superioridade. É necessário que o vendedor demonstre competência e credibilidade, respeitando o cliente e dizendo sempre o seu nome quando conversar com ele.¹²⁵

¹²⁴ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.13

¹²⁵ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.14



8.3 – Venda Consultiva e Venda Cruzada

Futrell explica que os “profissionais de vendas deixaram de vender bens, passaram a vender bens e serviços, e, depois, **bens, serviços e serviços de valor agregado**. As necessidades dos clientes se tornaram mais **complexas**, o que faz que queiram fazer negócios com empresas que possam ajudá-los a satisfazer essas necessidades.”¹²⁶

Nesse sentido, a **venda consultiva** consiste em “**diálogos** altamente **interativos** entre este profissional e um cliente trabalhando juntos em busca de um **objetivo comum**; uma troca equilibrada de informações, baseadas na **confiança** e focadas na obtenção de um acordo mutuamente benéfico.”¹²⁷

O vendedor recomenda produtos e serviços de acordo com as **necessidades** do cliente e o orienta criando um **relacionamento** de longo prazo.

Futrell destaca que na abordagem da **venda consultiva** o vendedor representa os papéis de **estrategista (líder de equipe)**, **consultor de negócios** e **aliado de longo prazo**¹²⁸:

Estrategista (Líder de equipe): Para garantir o sucesso de uma relação de longo prazo, os vendedores devem **ajudar seus clientes a atingir seus objetivos** de curto e de longo prazos. O vendedor coordena toda a informação, os recursos e as atividades necessárias para ajudar os clientes, antes, durante e depois da venda. Esse líder (vendedor) trabalha para colocar juntos todos os recursos da empresa à disposição do cliente.

Consultor de negócios: O **vendedor dá conselhos e presta serviços**, utilizando recursos internos e externos para conseguir entender o negócio e o mercado do cliente.

Aliado de longo prazo: Os vendedores devem permanecer **envolvidos com os clientes ao longo do tempo**, mesmo se não houver uma oportunidade imediata de vendas. Os clientes querem que o profissional de vendas sempre foque suas necessidades ao lhes fazer recomendações e sugerir produtos. Vendedores que desempenham o papel de aliado de longo prazo trabalham para eliminar o descompasso de relacionamento, garantindo que o cliente esteja recebendo o nível de suporte e de serviço que atenda às suas expectativas “atuais” e “futuras” (enquanto o processo de relacionamento entre as partes durar).

Esse relacionamento de longo prazo é importante para um outro tipo de venda, chamada de **venda cruzada (cross-selling)**.

Na **venda cruzada** o vendedor oferece aos clientes **outros produtos/serviços** que agregam mais valor a experiência do cliente, e o cliente passa a ter a opção (ou não) de também adquirir esses

¹²⁶ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.50

¹²⁷ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. pp.50-52

¹²⁸ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.50



outros produtos. **Por exemplo:** o cliente está contratando um seguro de vida, e o vendedor lhe oferece, também, um seguro residencial.

Quanto mais o cliente estiver satisfeito com os produtos da empresa, e quanto mais a empresa construir um relacionamento duradouro com esse cliente, maior será a tendência de o cliente “aceitar” os produtos/serviços oferecidos em uma venda cruzada.

O **cross-selling** é uma técnica de vendas que **incrementa (aumenta) o relacionamento** dos clientes com os bancos.¹²⁹

¹²⁹ CESGRANRIO (2015)

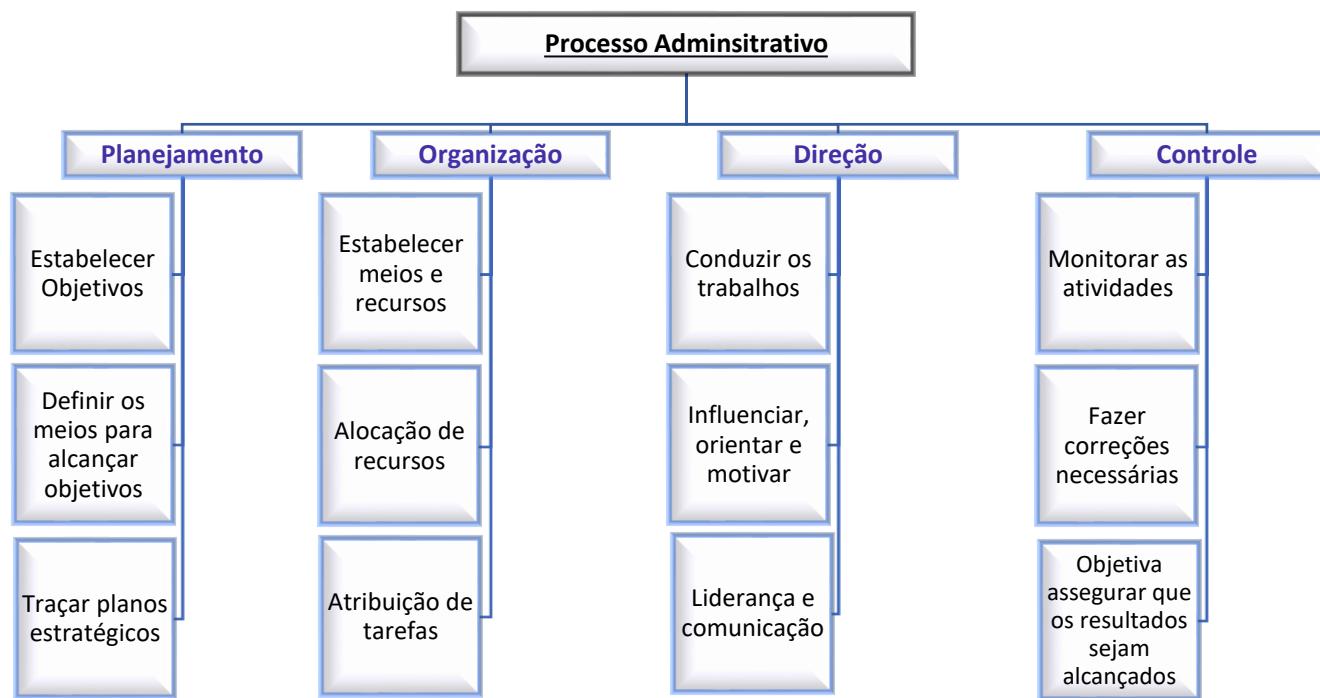


RESUMO ESTRATÉGICO

Administração

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada**, para o **alcance dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Processo Organizacional (Processo Administrativo)



Administração de Vendas

Conforme explica Chiavenato, a **administração de vendas** (ou gestão de vendas) é “um **processo sistêmico** que abrange a **previsão de vendas** que se espera realizar; a **organização** de vendas adequada à realização dessa previsão, com foco na **clientela** e no **mercado**; e a **pós-venda**.¹³⁰”¹³⁰

Venda

Venda Transacional	Venda de Relacionamento
Conseguir novas contas	Conservar as contas já existentes
Foco apenas na venda	Foco no cliente (conquistar a lealdade)
Receber o pedido	Tornar-se o fornecedor preferencial
Diminuir o preço para garantir a venda	Manter o preço para obter lucro
Gerir todas as contas para maximizar as vendas no curto prazo	Gerir cada conta com vista a um lucro no longo prazo
Vender a qualquer pessoa	Concentrar-se nas contas com alto potencial de lucro

Fonte: Adaptado de Spiro, 2010

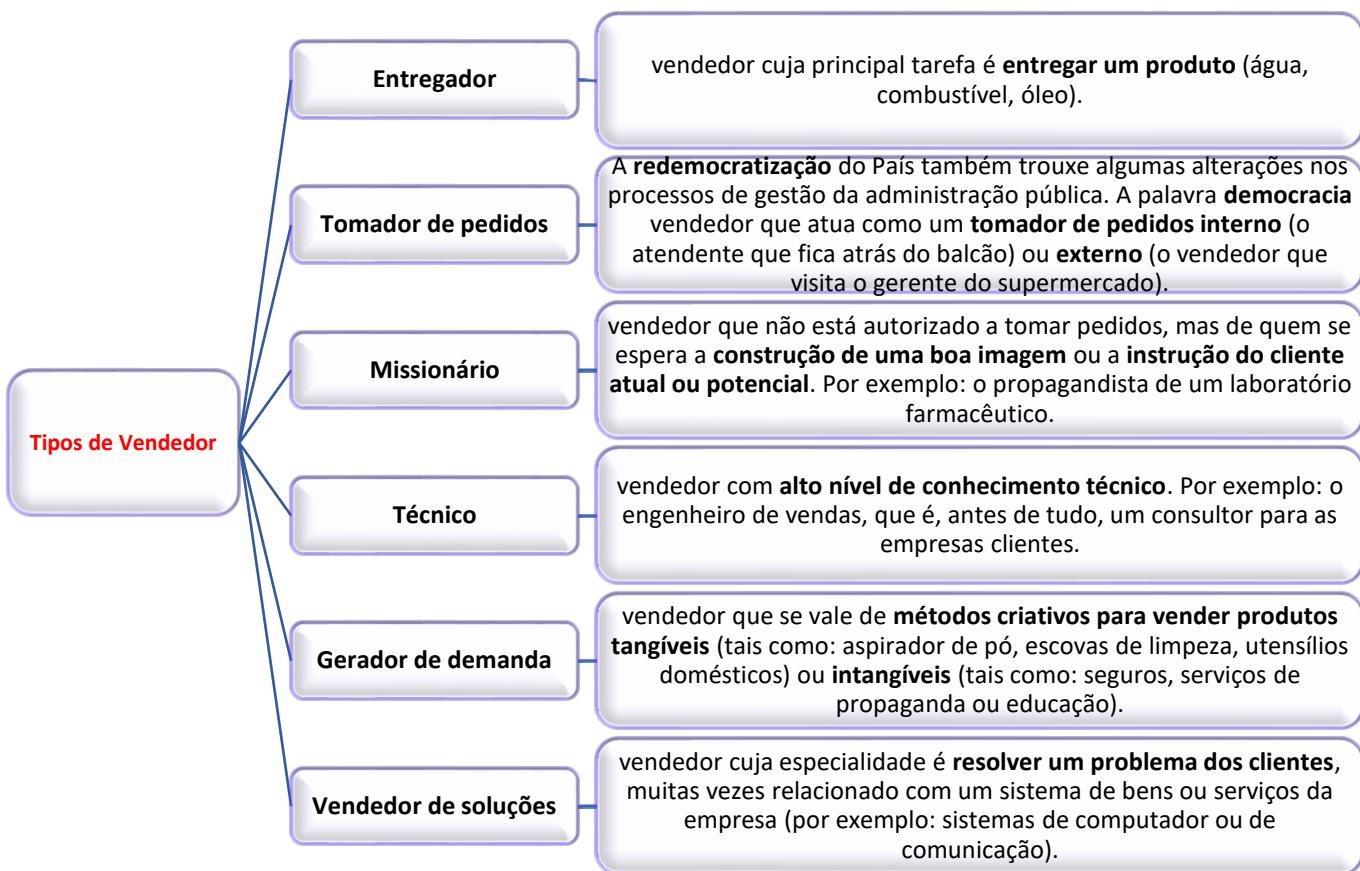
Segundo Cobra¹³¹, a **venda** deve ser **relacional** com o objetivo de conquistar a **lealdade** do cliente reduzindo o tempo de procura e agregando valor à venda. “Os clientes precisam sentir que a compra está baseada em um **relacionamento sólido** e que o vendedor está **comprometido** com suas **necessidades**. Tal postura gera **confiança** e um **comprometimento** mútuo entre ambas as partes.”

¹³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3^a edição. Barueri, Manole: 2014. p.14

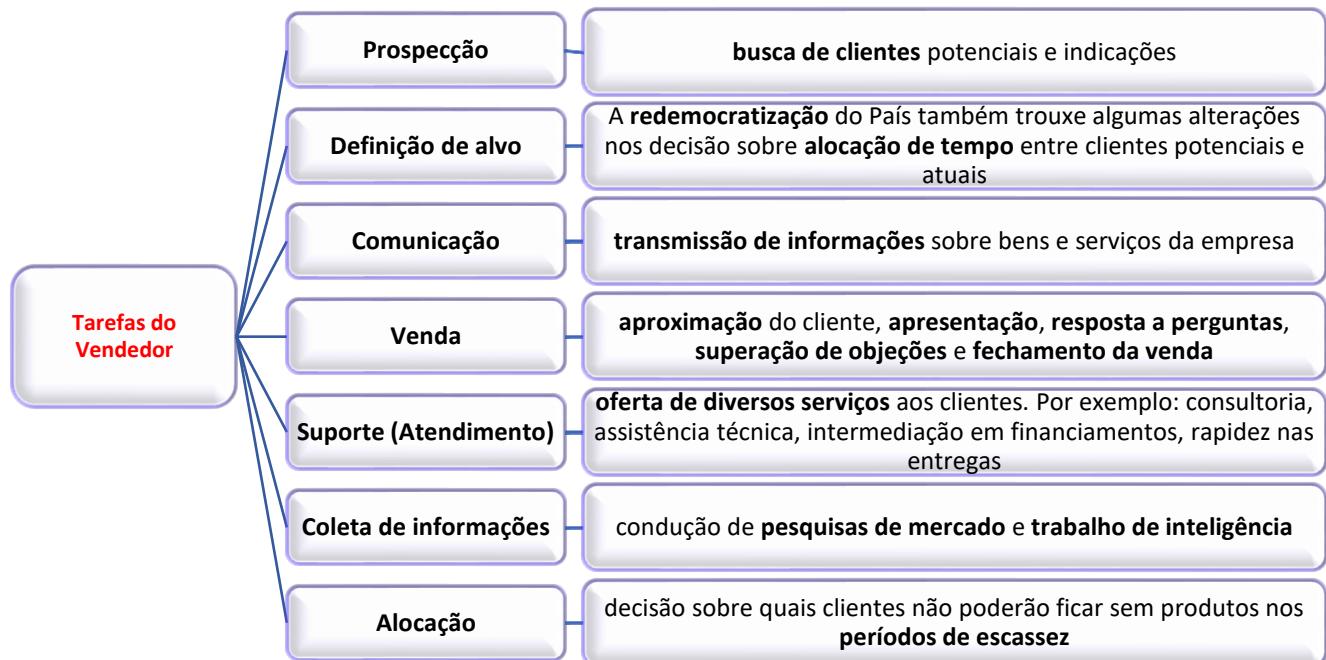
¹³¹ COBRA, Marcos, TEJON, José Luiz. *Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso.* / São Paulo, Saraiva: 2007. p.111



Tipos de Vendedor

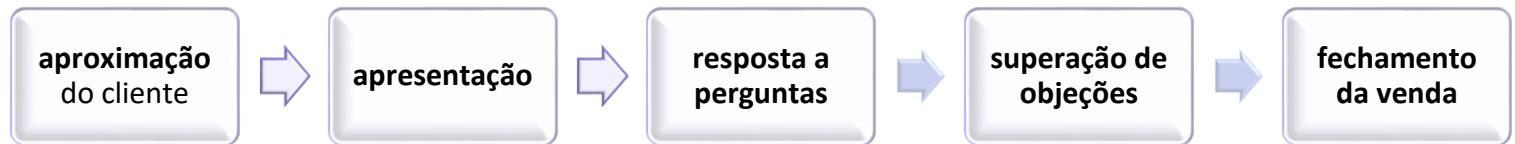


Tarefas do Vendedor



Processo de Vendas

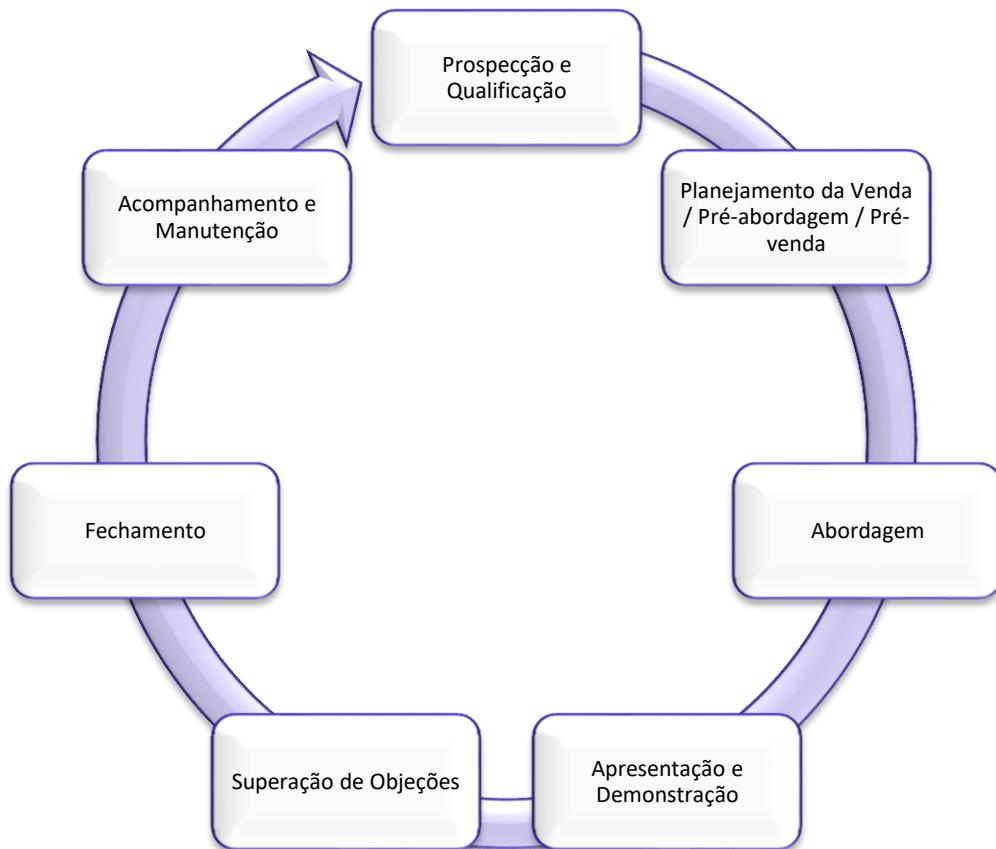
Kotler e Keller:



Las Casas:



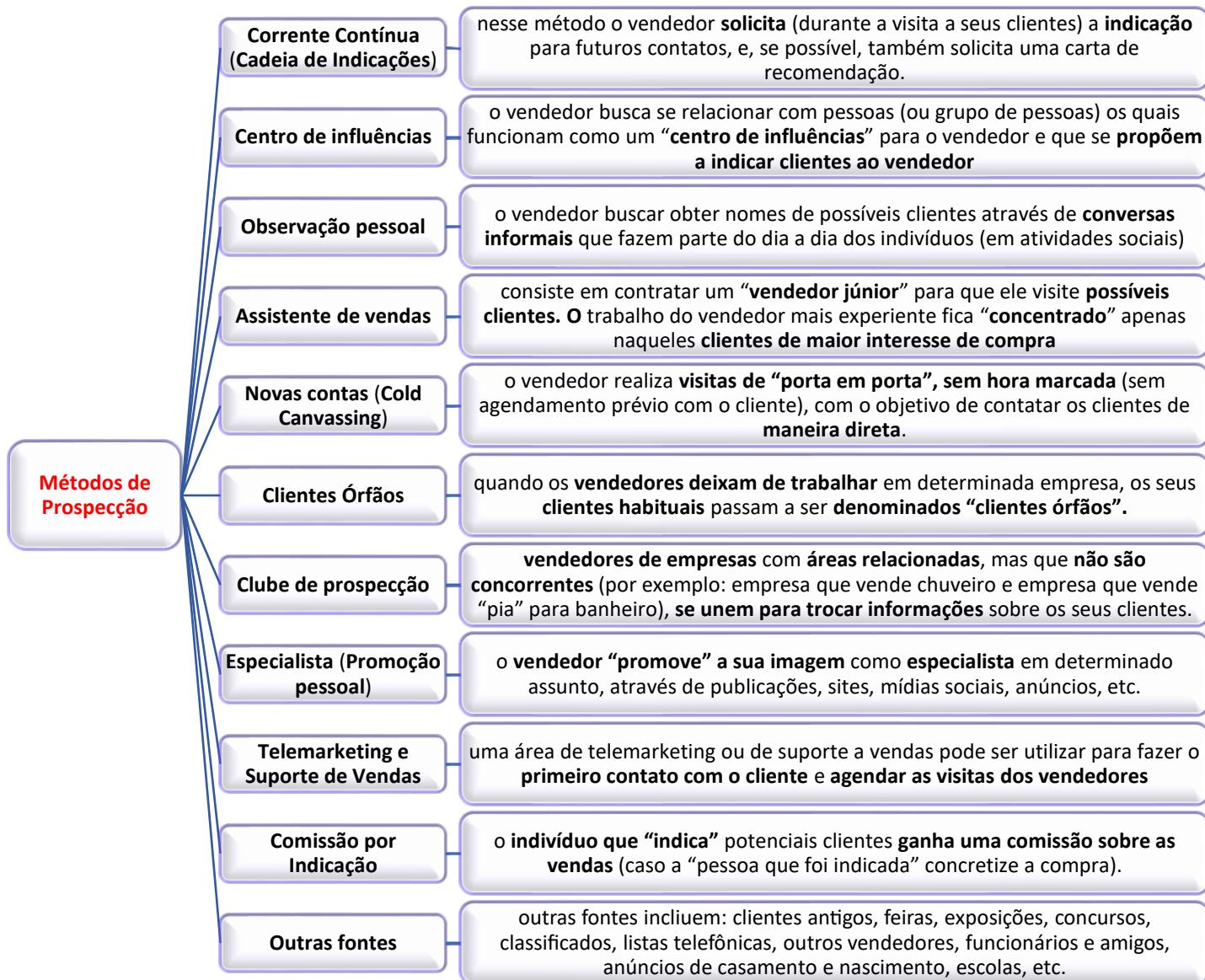
Castro, Neves e Cônsoli:



Prospecção e Qualificação

Nessa etapa, os “vendedores utilizam diferentes técnicas para **identificar clientes em potencial**. Um **cliente em potencial** significa alguém que **possui desejo, necessidade**, habilidade, autoridade **e é elegível para comprar**. **Prospectar** significa **identificar potenciais clientes** e **qualificar** significa usar **critérios objetivos** para **distinguir os mais dos menos potenciais**.”¹³²

Em outras palavras, um **cliente em potencial** é alguém que tem **necessidade/desejo** pelo produto/serviço, tem **vontade** de conhecer a proposta e **possui recursos financeiros** para adquirir o produto/serviço.



¹³² CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4



Planejamento da Venda / Pré-abordagem / Pré-venda

Trata-se da etapa em que o vendedor fará o seu **planejamento de venda**.

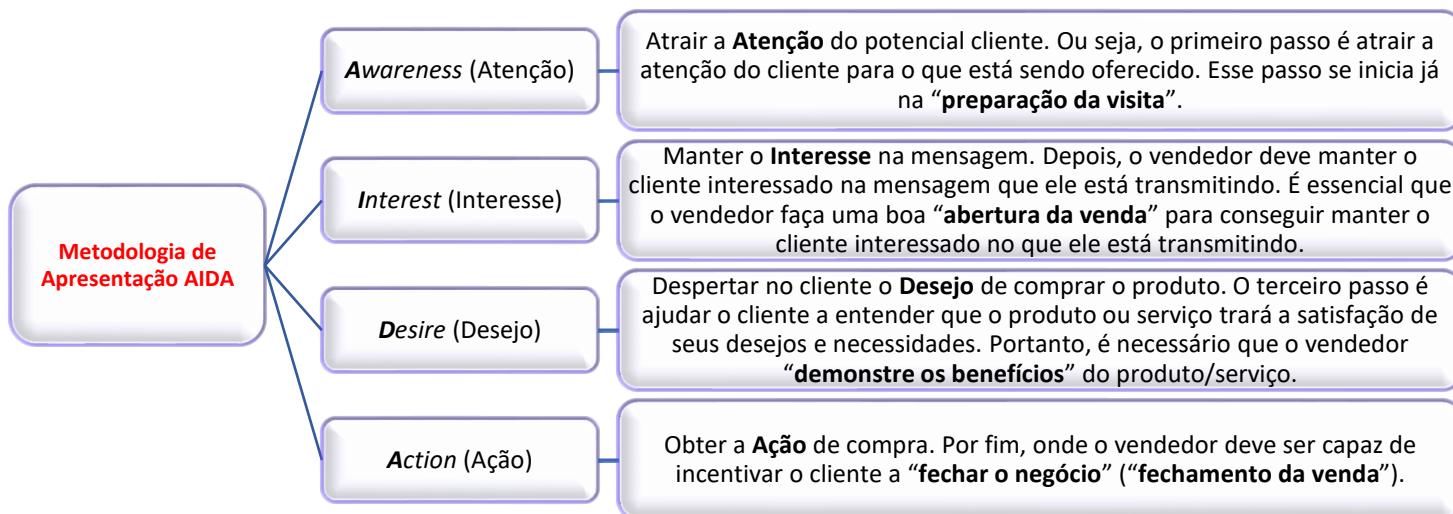
Antes de abordar o cliente, o vendedor precisa buscar informações sobre a **empresa**, sobre os **produtos e serviços** que irá vender, sobre a **concorrência** e, especialmente, sobre as **características, comportamentos e necessidades de seus clientes em potencial** e sobre o **mercado consumidor** (o mercado consumidor consiste em um “agrupamento” de pessoas que podem e querem adquirir determinados produtos). É na etapa de planejamento de venda que o vendedor exercerá essas atividades.

Abordagem

A etapa da **abordagem** está relacionada “aos **primeiros minutos de uma visita** de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma **boa impressão inicial**, além de **despertar a atenção** e o **interesse** do cliente. Além disso, é na abordagem que o vendedor usa de **técnicas investigativas** para **complementar o conhecimento** a respeito do cliente e suas **necessidades**.¹³³”

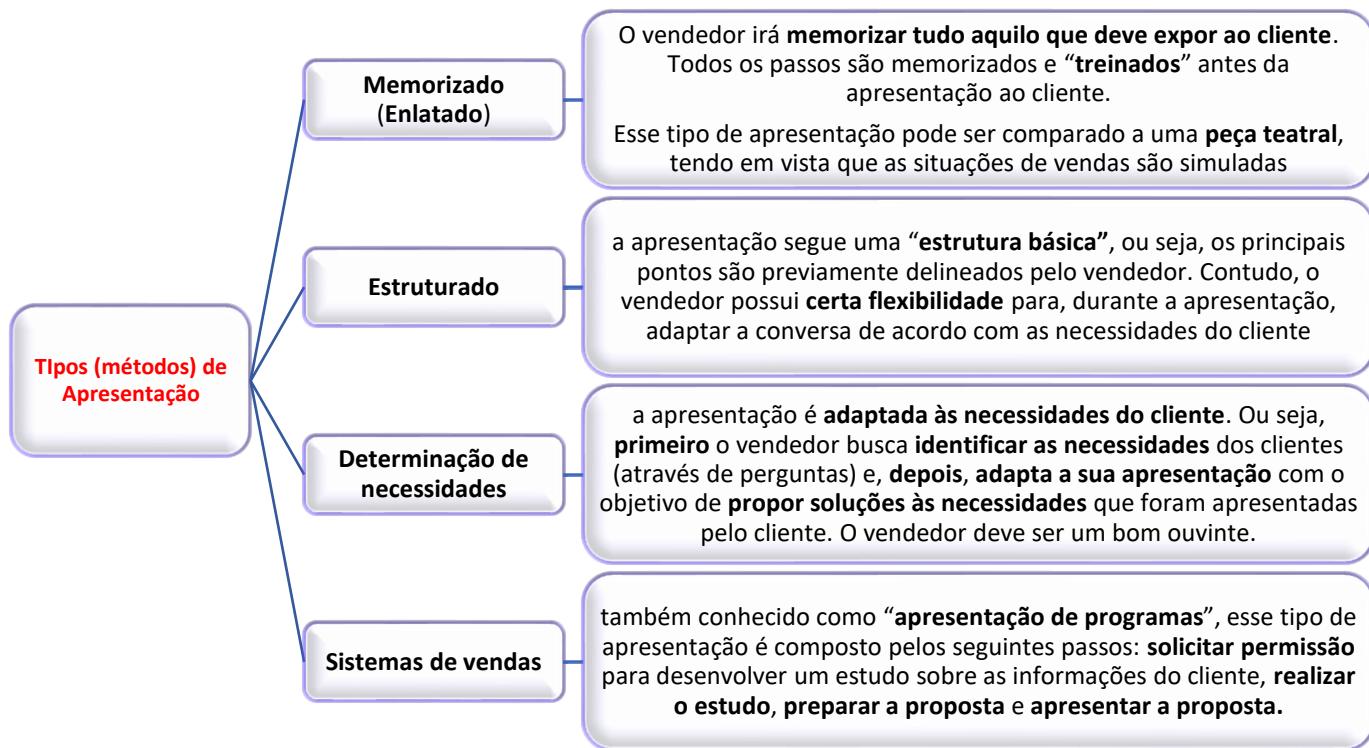
Apresentação e Demonstração

Conforme explicam Castro, Neves e Cônsoli, “esta é uma **etapa primordial** do processo de vendas, na qual os vendedores **apresentam suas ofertas** e seus **benefícios**. O **objetivo** é **aumentar o desejo do cliente** em relação ao produto, sabendo relacionar as necessidades dos clientes às características únicas dos produtos e serviços oferecidos.”¹³³



¹³³ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4





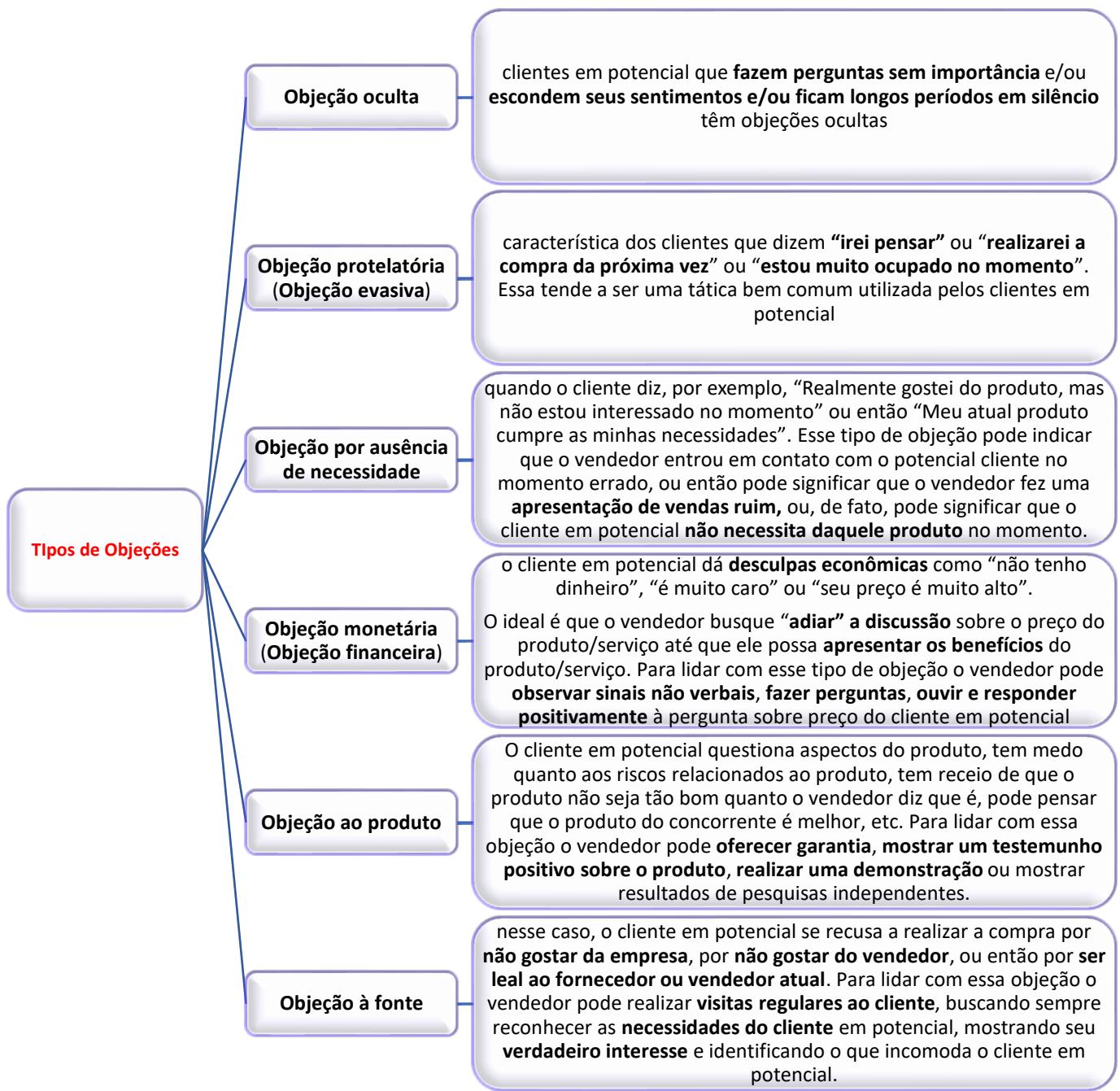
Superação de Objeções

É muito comum que os clientes façam **objeções** durante o processo de vendas (por exemplo: os clientes dizem que o preço está muito alto, ou dizem que o produto do concorrente é melhor, ou dizem que já tem a quantidade suficiente do produto, etc.)

Nessa fase, o vendedor deve procurar “**lidar com as objeções e superar as resistências** para comprar o produto oferecido, através das **respostas a objeções** e **ênfase nos benefícios** em particular para promover a decisão de compra.”¹³⁴

¹³⁴ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4





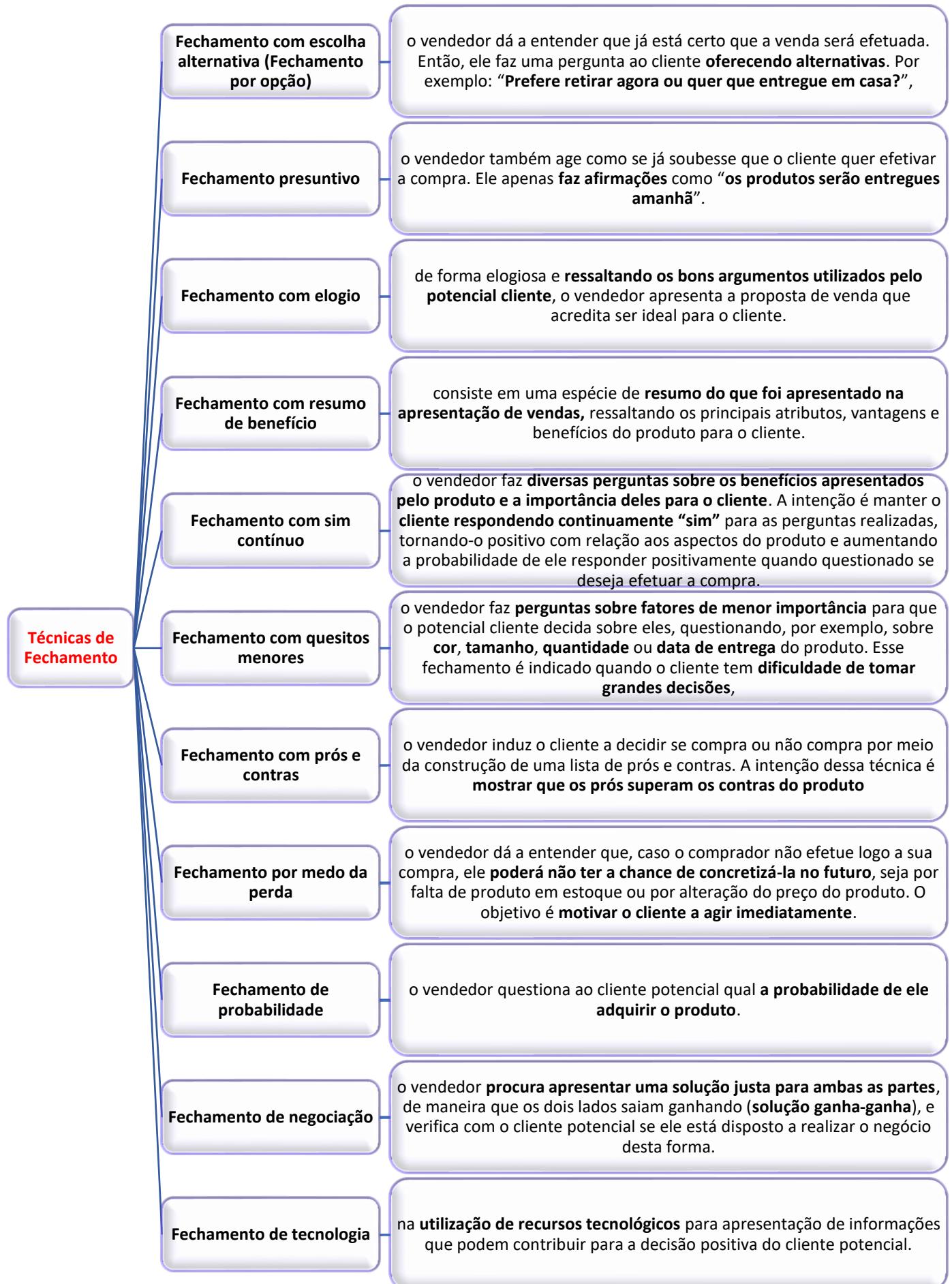
Fechamento



Nessa etapa “os **vendedores iniciam as decisões dos compradores** através de **métodos desenhados** para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os **clientes são solicitados a comprar a oferta.**”¹³⁵

¹³⁵ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão.* / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4





Acompanhamento e Manutenção

Trata-se da etapa que ocorre após o “fechamento” da venda (ou seja, estão relacionados aos serviços de **pós-venda**).

Conforme explicam Castro, Neves e Cônsoli, “os vendedores continuam a **enfatizar a satisfação do consumidor** no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem **reduzir as preocupações** do cliente após a compra, **assegurar a entrega** dentro do prazo, **instalação** ou **treinamento**, prover **acompanhamento ou manutenção**, além de lidar com **reclamações** e **questões**. O objetivo é **construir boa vontade** e **aumentar as chances de vendas futuras**, garantindo a **satisfação dos clientes**.”¹³⁶

Venda x Marketing

O **marketing** é mais “amplo”. O marketing está relacionado a **criação, comunicação, entrega e troca** de produtos ou serviços que tenham valor aos consumidores/clientes. O marketing busca identificar as **necessidades dos clientes** para oferecer produtos que satisfaçam essas necessidades. A **ênfase** está nas **necessidades dos clientes**. O planejamento de marketing é orientado a **longo prazo**, e é realizado em termos de **produtos novos**, “mercados de amanhã” e **crescimento futuro**. A administração de marketing é orientada para o **lucro**.

A administração de **vendas**, por outro lado, é mais “**objetiva**”. A administração de vendas tem por foco a **interação** entre o **vendedor** e o **cliente**. A administração de vendas **busca vender** os produtos ou serviços da organização. Pode-se dizer que a administração de vendas tem como maior preocupação as **necessidades da própria organização**. A **ênfase** está nos **produtos**. O planejamento de vendas é orientado para o **curto prazo**, e é realizado em termos de **produtos e mercados “atuais”**. A administração de vendas é orientada para o **volume de vendas**.

Cabe destacar que, embora vendas e marketing sejam áreas diferentes, “o **marketing** e as **vendas** não funcionam isoladamente: um traz o gatilho de que o outro precisa para dar continuidade ao que foi pretendido.”¹³⁷ Diante disso, pode-se concluir que “a **integração** entre as atividades das funções de **marketing e vendas** é crítica para o **sucesso** da empresa.”¹³⁸

¹³⁶ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.4

¹³⁷ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.35

¹³⁸ COBRA, Marcos, TEJON, José Luiz. *Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso*. / São Paulo, Saraiva: 2007. p.108



Vendas	Marketing
Ênfase no produto	Ênfase nos desejos dos clientes
Primeiro a empresa fabrica e depois define como vender	Primeiro a empresa identifica os desejos dos clientes e depois determina como fabricar e oferecer um produto que satisfaça aqueles desejos
A administração é orientada para o volume de vendas	A administração é orientada para o lucro
O planejamento é de curto prazo, pensando nos produtos e mercados atuais	O planejamento é de longo prazo, pensando em novos, mercados de amanhã e crescimento futuro
Ênfase nas necessidades do vendedor/empresa	Ênfase nas necessidades dos clientes/consumidores

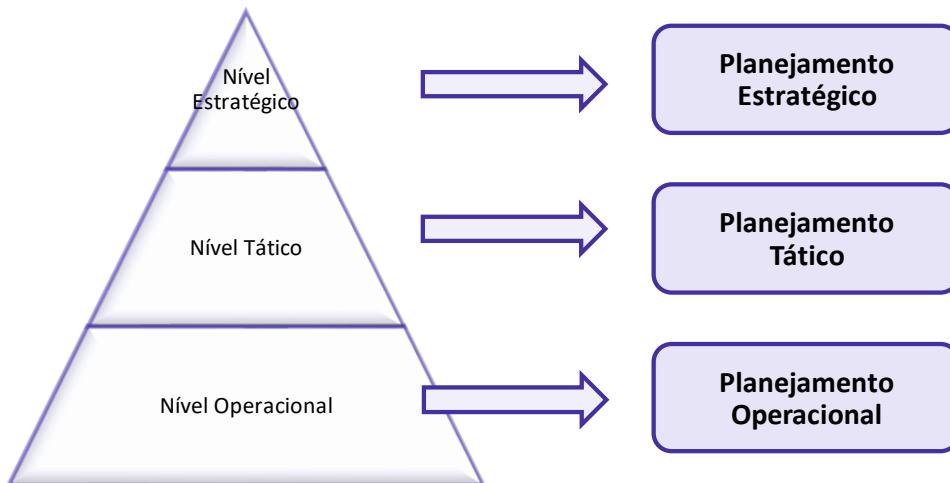


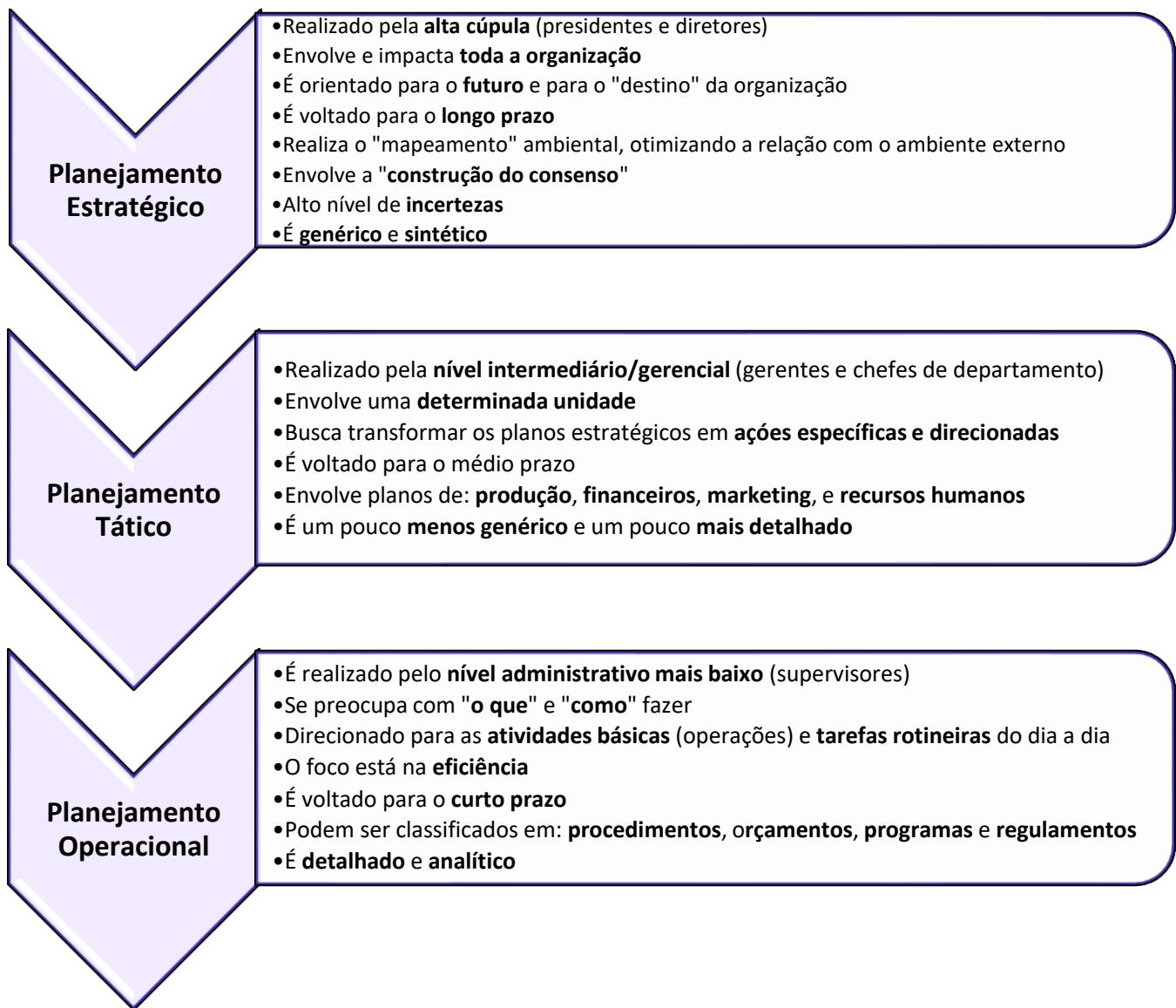
O que acontece é que, ao longo do tempo, o **processo de vendas** tem se **transformado**, em virtude da **crescente competição** existente no mercado entre empresas de um mesmo setor.

À vista disso, o **foco** da administração de vendas também mudou. Hoje, em função do aumento da competitividade, o **foco da área de vendas** passou a ser no **cliente**, com o objetivo de avaliar suas **expectativas e necessidades**.

Em outras palavras, a **concorrência acirrada** tem feito com que a tendência atual seja a de que os **vendedores** adotem, de certa forma, uma **postura de marketing**, buscando **compreender e satisfazer às necessidades dos clientes**.

Níveis de planejamento (Tipos de planejamento)





Planejamento da Força de Vendas

Segundo Chiavenato¹³⁹, o **planejamento da força de vendas** é “o esquema adotado pela empresa para efetuar a venda de seus produtos/serviços da maneira mais **eficiente e eficaz** possível. (...) A força de vendas de uma empresa depende da maneira como os vendedores estão organizados, articulados, liderados, orientados e alinhados a um objetivo comum.”

Vale dizer que o **planejamento de vendas** se relaciona a todos os níveis da organização (nível **estratégico**, nível **tático** e nível **operacional**). Ou seja, em um planejamento de vendas haverá tanto planejamento estratégico, planejamentos táticos, bem como planejamentos operacionais.

¹³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.204



Segmentação de Mercado

Kotler et al¹⁴⁰, definem **segmentação** como “a prática de dividir o mercado em grupos homogêneos com base em seus **perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais**”.

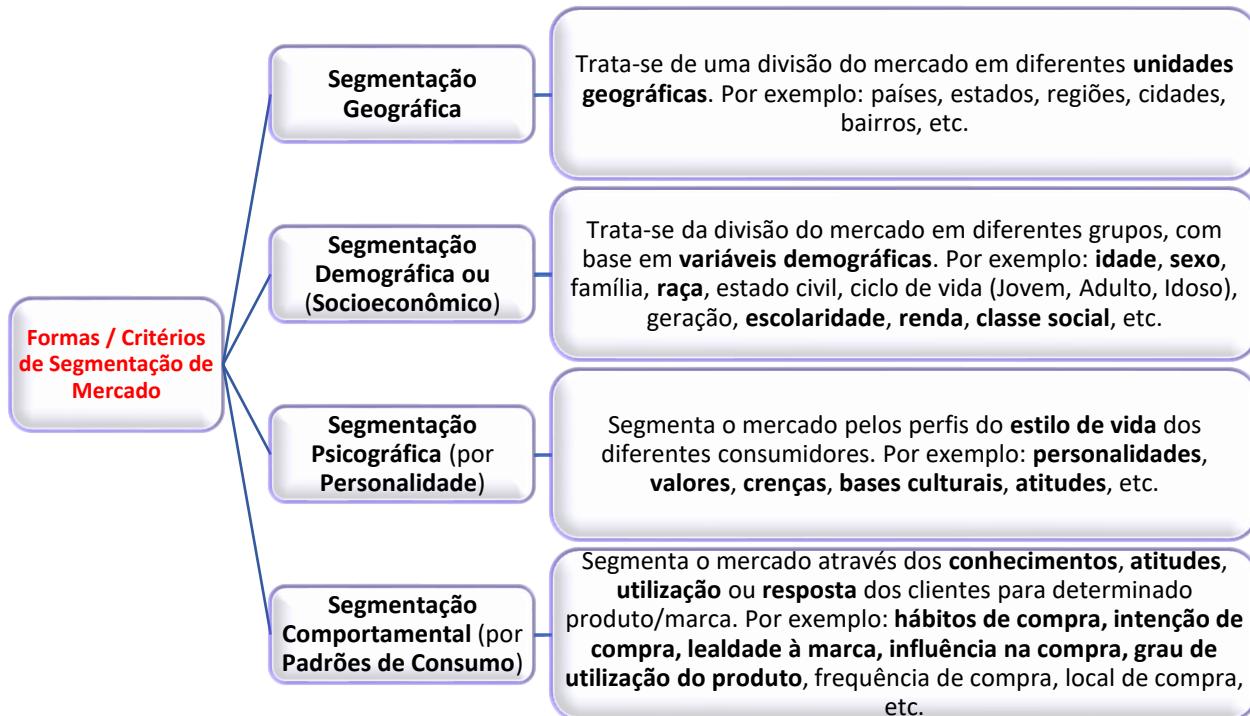
Vantagens da Segmentação de Mercado

- a empresa **entende melhor os consumidores**, permitindo o desenvolvimento de **produtos personalizados**.
- Permite que a empresa realize campanhas de **marketing** de acordo com as **necessidades do mercado**
- Permite avaliar o **mercado potencial** para os produtos da empresa
- Ao identificar e conhecer melhor o mercado, a empresa **identifica** os produtos concorrentes no seu mercado específico e consegue **desenvolver melhores posições competitivas**
- Aumenta a **probabilidade de efetividade de vendas e eficiência de custo** na conquista de mercado
- Permite o **posicionamento do produto** de acordo com as **necessidades e preferências** do mercado avaliado
- Permite o melhor posicionamento da marca no mercado, a depender da estratégia adotada
- Permite que a empresa **identifique oportunidades**
- Permite uma **maior satisfação** do cliente perante a empresa

Formas de Segmentação de Mercado (Critérios de Segmentação)

¹⁴⁰ KOTLER, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. **Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital.** / Coimbra, Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017.





Segmentação Online



De acordo com Dionísio et al¹⁴¹, “a **segmentação online** é circunstancial, isto é, em momentos distintos podem querer operacionalizar-se segmentações diferentes, em função de objetivos específicos. Refere também que na segmentação online é o cliente que determina a que segmento pertence. E para que isso possa acontecer, é necessário criar **pontos de contacto** onde o cliente faça escolhas, em função das quais, se **auto segmenta**”.

Segmentação Tradicional	Segmentação Online
<u>A empresa define os segmentos:</u> A empresa indica qual a estratégia de segmentação e qual o programa de marketing a usar em determinado segmento.	<u>O consumidor</u> indica qual o segmento a que pertence: O consumidor especifica ou sinaliza as suas características e indica qual o produto, preço ou outro elemento do marketing mix em que está interessado.
<u>Limites claros e estáveis dos segmentos:</u> O objetivo é identificar grupos de consumidores estáveis e bem definidos.	<u>Limites pouco definidos:</u> Um indivíduo pode pertencer a segmentos distintos em momentos distintos, em função do seu comportamento.
<u>Estática:</u> Uma vez definida, a estratégia de segmentação permanece estática até que seja redesenhada.	<u>Dinâmica:</u> As estratégias de segmentação e <i>targeting</i> reagem às alterações de comportamento do consumidor, com um redesenho dinâmico em tempo real de propostas de valor para satisfazer as necessidades do consumidor em constante mutação.
<u>Centrada na empresa:</u> O objetivo da empresa na segmentação é alocar recursos de marketing de forma eficiente e aumentar os lucros da empresa.	<u>Centrada no consumidor:</u> O objetivo da empresa é capacitar o consumidor a descobrir as suas próprias necessidades, facilitar o seu relacionamento com esta e obter exatamente aquilo que deseja, na expectativa de que esta aproximação permita obter resultados sustentados a longo prazo.
<u>Utilização de um número reduzido de critérios de segmentação.</u> O segmento é um conceito teórico onde se tenta “encaixar” cada indivíduo.	<u>Utilização simultânea de vários conjuntos de critérios de segmentação.</u> Cada indivíduo é um segmento sobre o qual se consegue agir diferenciadamente.
<u>Feito “em gabinete” e aplicado posteriormente</u> no relacionamento com o cliente O trabalho do profissional de marketing é definir os segmentos , selecioná-los e construir as respetivas propostas de valor.	<u>Feito e aplicado em tempo real</u> , no relacionamento com o cliente. O trabalho do profissional de marketing é definir regras que permitam, em função de determinados comportamentos dos consumidores, gerar propostas de valor de forma automática .

¹⁴¹ Dionísio et al (2009) apud Oliveira, Marta. Análise do Impacto da Implementação de uma Estratégia de Inbound Marketing Na Geração De Leads. Lisboa, 2015. P.49

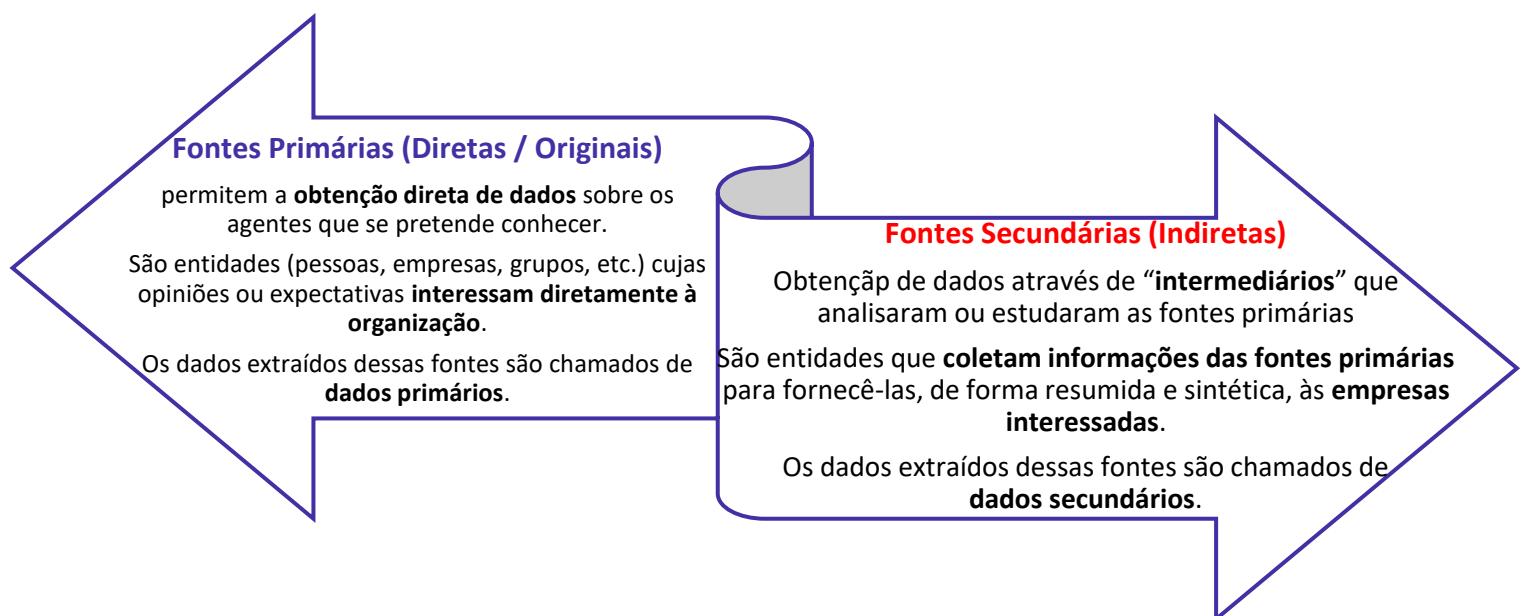


Etapas do Planejamento de Vendas

Chiavenato	Las Casas	Gobe	Castro
1 - Análise do mercado	1 - Compilação de dados	1 - Avaliação das oportunidades de mercado	1 - Procedimentos operacionais e características dos produtos e serviços
2 - Pesquisa de mercado (pesquisa mercadológica / pesquisa de marketing)	2 - Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa	2 - Estimativa de potencial de mercado	2 - Perfil dos clientes e comportamento de compra
3 - Previsão de vendas	3 - Formulação das suposições fundamentais	3 - Previsão de vendas	3 - Determinação dos objetivos da reunião
4 - Determinação das cotas de vendas	4 - Determinação dos objetivos e metas	4 - Segmentação de mercado	4 - Desenvolvimento dos benefícios para o cliente
	5 - Determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos	5 - Distribuição e logística	5 - Desenvolvimento do plano de apresentação de vendas
	6 - Preparo de um cronograma dessas atividades		

Análise de Mercado (em sentido “amplo”)

Para auxiliar na **análise do mercado** (em sentido “amplo”), as organizações costumam utilizar dois tipos de abordagem: **Análise Ambiental** (ou **Análise de Mercado**, em sentido “estrito”) e a **Pesquisa de Mercado**.



Análise de Mercado (em sentido “estrito”) / Análise Ambiental

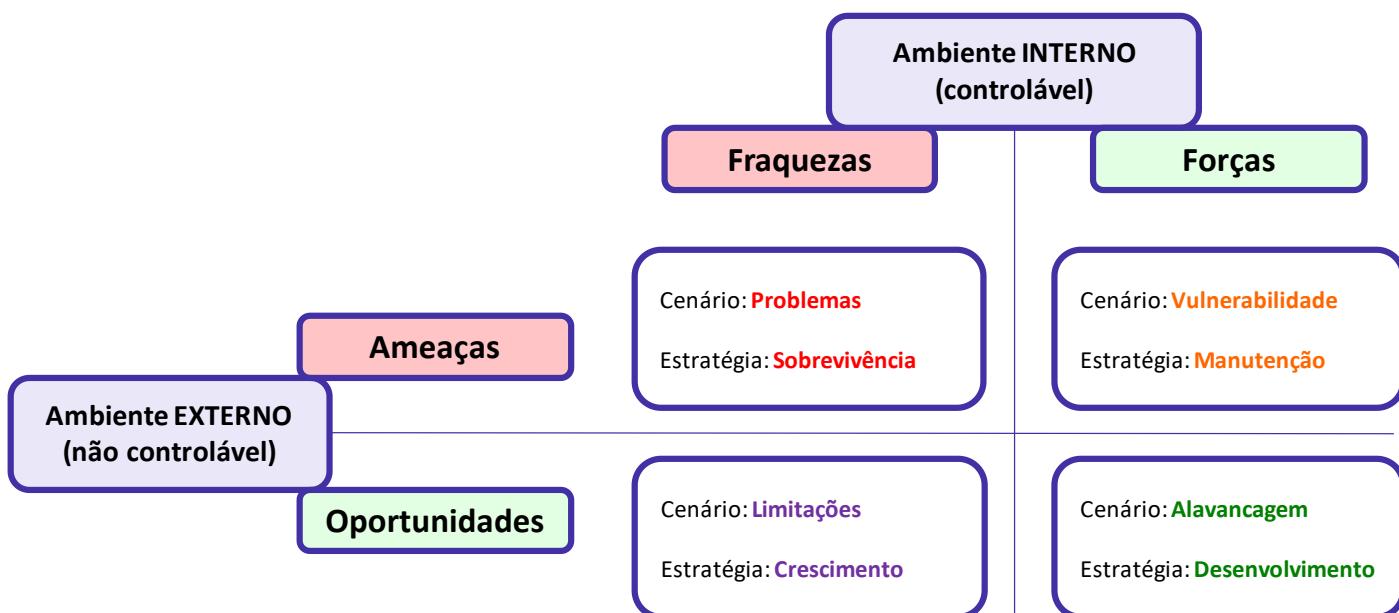
A **análise de mercado** (em sentido “estrito”) / **análise ambiental** consiste em um **processo contínuo**, em que se buscar conhecer o mercado e compreender melhor o ambiente em que ocorrerá a operação de vendas. O objetivo é que a empresa tenha um posicionamento adequado diante do mercado.

Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada na etapa do diagnóstico organizacional.

Consiste, basicamente, na análise do **ambiente interno (forças e fraquezas)** e do **ambiente externo (ameaças e oportunidades)**.

	Ambiente INTERNO (aspectos controláveis)	Ambiente EXTERNO (aspectos não controláveis)
Aspectos POSITIVOS (ajudam a organização)	Forças	Oportunidades
Aspectos NEGATIVOS (atrapalham a organização)	Fraquezas	Ameaças



Pesquisa de Mercado

Chiavenato explica que “quando as **fontes secundárias** de informações da empresa são **insuficientes** para permitir uma adequada **análise do mercado**, parte-se para a **pesquisa de mercado**.¹⁴²

A **pesquisa de mercado** consiste em um **conjunto de técnicas** destinadas a **obter informações** objetivas sobre o processo de comercialização de um produto ou serviço, com o objetivo de auxiliar a organização em suas **tomadas de decisões**, mediante a **redução do grau de incerteza**. A pesquisa de mercado é realizada de forma **pontual** (e não de forma contínua, como acontece com a análise de mercado).

Em outras palavras, quando as fontes secundárias de informações não são suficientes, a organização realiza a **pesquisa de mercado**, com o objetivo de coletar **dados primários** (através de fontes primárias).

Análise de Mercado x Pesquisa de Mercado

Chiavenato explica que “enquanto a **análise de mercado** é feita **continuamente**, por meio de **informações secundárias** que a empresa normalmente tem à sua disposição para mera consulta, a **pesquisa de mercado não é contínua**, e precisa coletar as **informações primárias** em um trabalho **planejado** especificamente para tal, e organizado para entrevistar ou questionar a amostra que se pretende pesquisar. Feita a pesquisa de mercado e tiradas as conclusões, **ela se encerra**.¹⁴³ Caso seja necessário, uma nova pesquisa de mercado pode ser realizada. Nesse caso, ela precisará ser previamente planejada e organizada, tendo em vista que a pesquisa de mercado é feita “sob medida” para cada tipo de situação.¹⁴³



¹⁴² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.133

¹⁴³ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas.* / 3ª edição. Barueri, Manole: 2014. p.137



Previsão de Vendas

A **previsão de vendas** consiste em uma estimativa sobre a quantidade de produtos ou serviços que a organização **pretende vender** em **determinado período**.

A previsão de vendas utiliza **técnicas** e alguns **fatores** que auxiliam no **cálculo** da previsão de vendas. Dentre esses fatores que auxiliam no cálculo podem-se citar: **número de vendas passadas**, informações sobre as **tendências do mercado**, **capacidade de produção** da empresa, **capacidade de vendas**, dentre outros.

Para organizar e elaborar a **previsão de vendas**, as empresas costumam utilizar um procedimento contendo **03 etapas sequenciais** (do nível mais “macro” para o nível mais “micro”):

Projeção Macroeconômica: análise ampla da economia do país.

Projeção Setorial: com base na projeção macroeconômica, a empresa realiza a análise do seu setor específico de atuação.

Previsão de Vendas: por fim, com base nas projeções macroeconômica e setorial, a empresa faz a sua previsão de vendas.

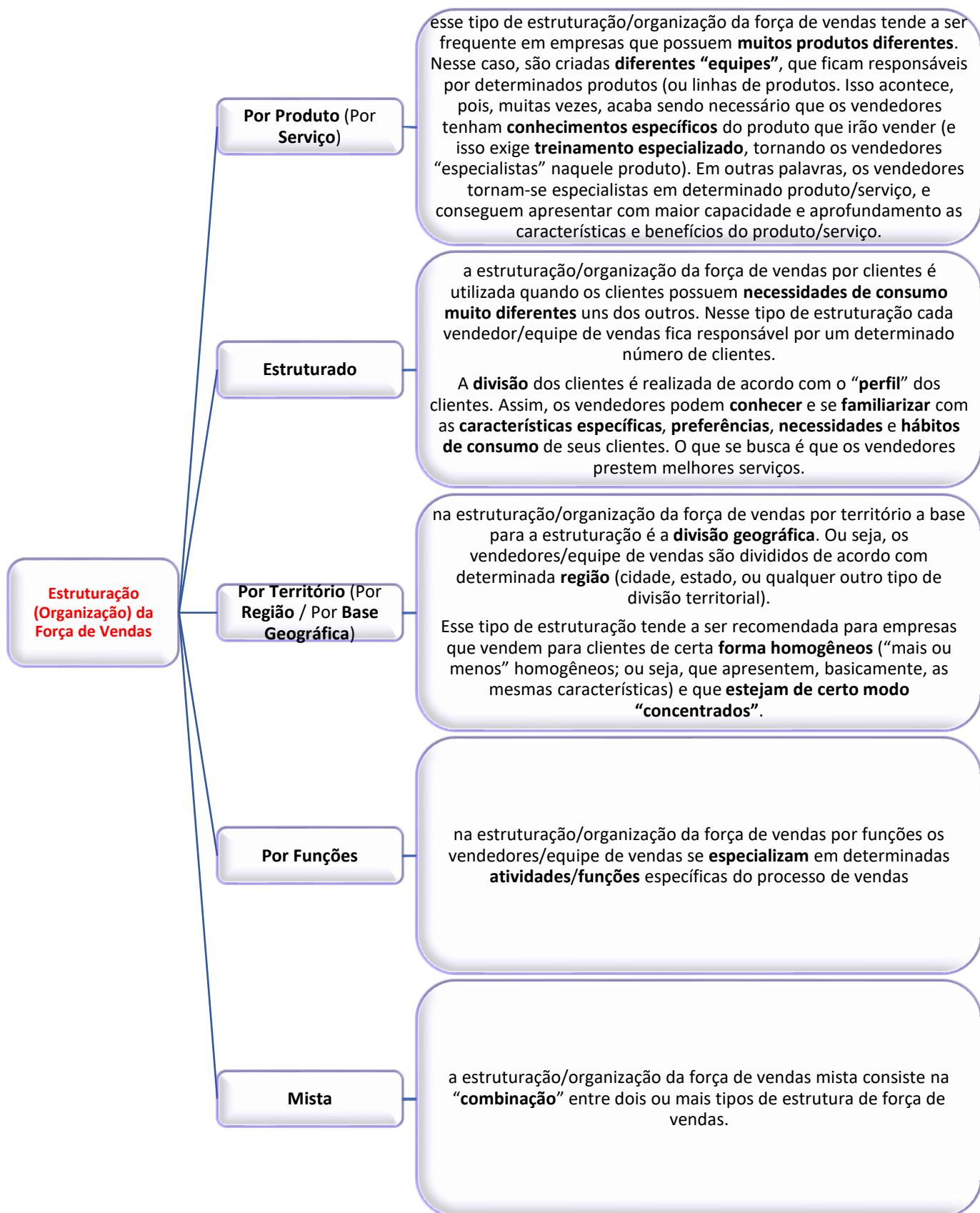
A previsão de vendas **não é algo estático**. Ou seja, embora normalmente a previsão de vendas se refira a um período de doze meses (um ano), a previsão de vendas **costuma ser atualizada** a cada mês.

Se a previsão de vendas for **muito alta** (ou seja, uma previsão **acima da real demanda**) a empresa irá **produzir mais do que o “necessário”** e, consequentemente, terá gastos desnecessários (matéria prima, gastos com estoque, armazenamento, etc.)

De outro lado, se a previsão de vendas for **muito baixa** (ou seja, uma previsão **abaixo da real demanda**) a empresa irá produzir **menor do que o “necessário”** e, consequentemente, irá “faltar” produtos no mercado, a empresa “perderá” vendas (perderá lucro) e o cliente irá comprar o produto da concorrência.



Estrutura da Força de Vendas



Dimensionamento da Força de Vendas

Aumentar o número de vendedores aumentará não apenas as vendas, mas também os **custos da empresa**.

Portanto, Oliveira explica que “um bom **dimensionamento** garante à empresa o **número adequado** de vendedores para cada ação ou momento específico. Em outro cenário, esse planejamento poderá garantir também que a empresa não terá vendedores ‘sobrando’.”¹⁴⁴

Abordagem da Carga de Trabalho

De acordo com Kotler e Keller, uma vez estabelecida a quantidade de clientes desejada, a empresa pode usar uma **abordagem de carga de trabalho** para determinar o **tamanho da força de vendas**. De acordo com os autores, o método da abordagem de carga de trabalho é composto por **05 etapas**¹⁴⁵:

- 1 - Agrupar os clientes** por tamanho, de acordo com o volume anual de vendas.
- 2 - Estabelecer a frequência de visitas** (número anual de visitas por conta) desejável para cada classe.
- 3 - Multiplicar o número de contas** em cada classe de tamanho pela frequência de visitas correspondente para calcular a carga de trabalho total para o país, em visitas de vendas por ano.
- 4 - Determinar o número médio de visitas** por ano que um vendedor pode fazer.
- 5 - Dividir o total de visitas** anuais necessárias pela média de visitas anuais feitas por um representante de vendas para **calcular o número total de vendedores necessários**.

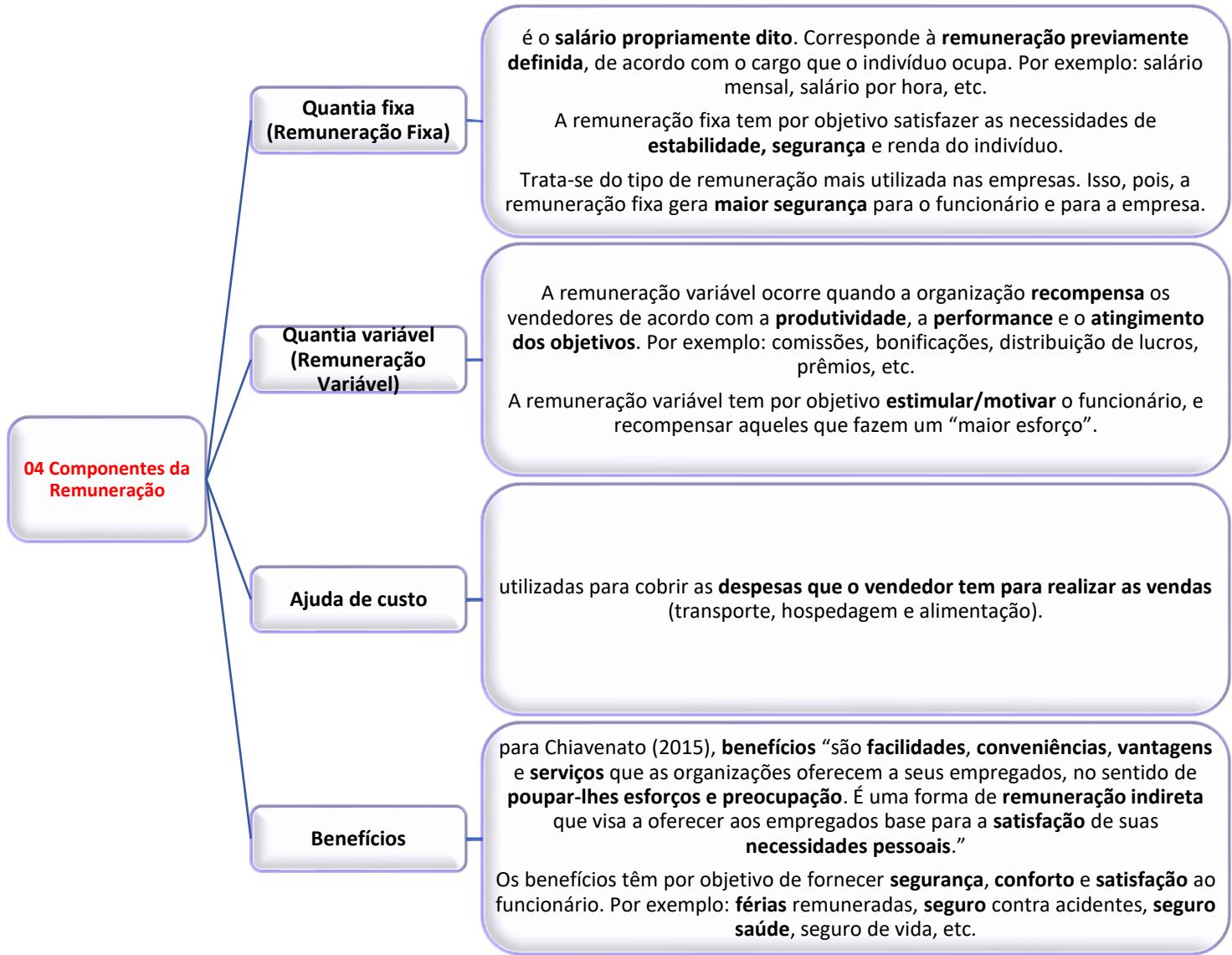
¹⁴⁴ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação*. / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.69

¹⁴⁵ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing. [tradução Sônia Midori Yamamoto]* / 14ª edição. São Paulo, Pearson Education do Brasil: 2012. p.597



Remuneração da Força de Vendas

A **remuneração** do profissional de vendas é composta pelo **salário fixo, comissão, prêmios, benefícios diretos e indiretos**.



As empresas têm optado por um tipo de **remuneração “mista”** (remuneração **fixa** + remuneração **variável**). Isso acontece, pois, uma remuneração **exclusivamente fixa** pode fazer com que o vendedor fique “**acomodado**”.

Por sua vez, uma remuneração **exclusivamente variável**, pode gerar uma forte **insegurança** no vendedor e forte **insatisfação** nos meses em que as vendas foram “baixas”. Além disso, com uma remuneração exclusivamente variável, o vendedor tende a não querer “perder tempo” com outras tarefas “administrativas” (que não estão relacionadas às vendas, mas que também são importantes para a empresa como, por exemplo, a emissão de relatórios).



Gerente de Vendas

Futrel destaca que o **gerente de vendas** deve ser capaz de controlar as emoções, as paixões e os desejos quando estiver liderando pessoas em direção a **níveis mais altos de vendas**.” O autor ainda apresenta a “**Regra de Ouro da Gerência de Vendas**: tratar de maneira desinteressada os profissionais de vendas **como você gostaria de ser tratado**, colocando os **interesses deles em primeiro lugar**.¹⁴⁶

Kotler e Keller explicam que “os **gerentes de vendas** devem ser capazes de **convencer os vendedores** de que eles podem **vender mais trabalhando mais** ou sendo treinados para trabalhar de maneira adequada. Mas, se as vendas forem determinadas por **condições econômicas** ou por **ações da concorrência**, essa ligação fica prejudicada”.¹⁴⁷

Motivação

Segundo Robbins (2014), **motivação** “é a vontade de fazer algo, condicionada pela capacidade que essa ação tem de **satisfazer alguma necessidade individual**”.

Para Gregory et al (2002), a **motivação** “representa um **conjunto de forças** que leva as pessoas a se **engajarem** em algum tipo de **comportamento** mais do que qualquer outro comportamento alternativo”.

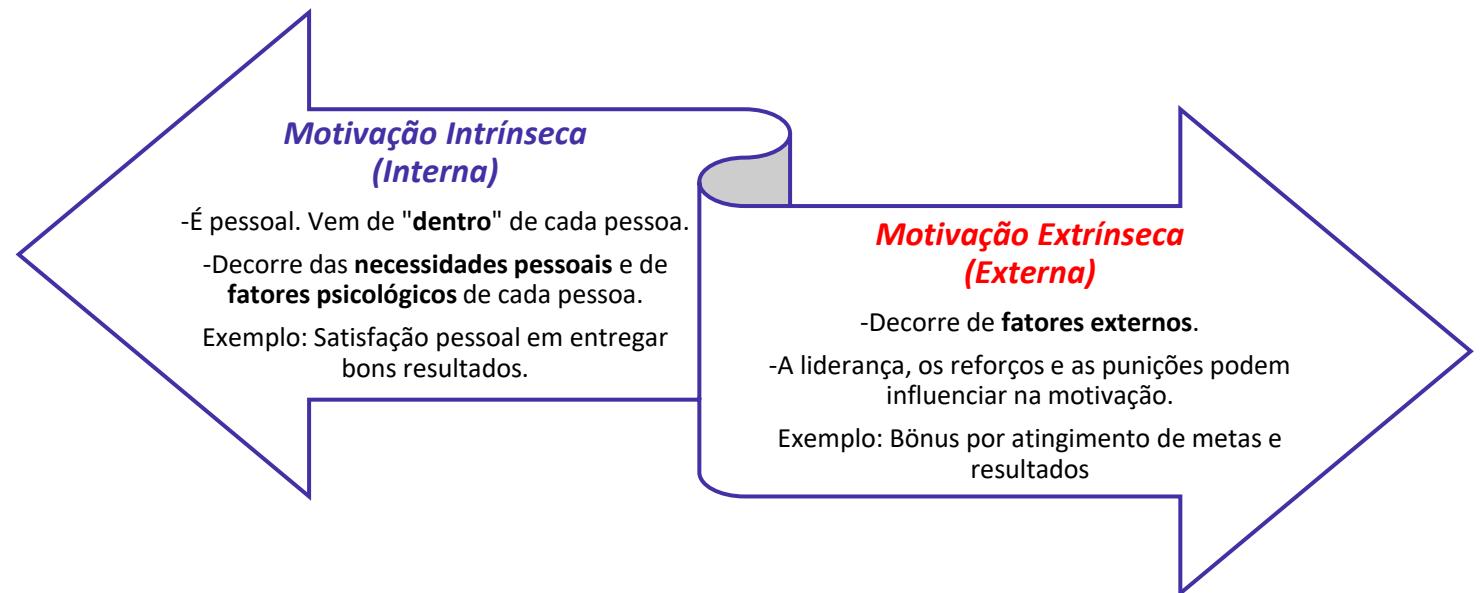
A motivação é um processo **individual** (não coletivo)! Cada pessoa deve encontrar a sua própria motivação.



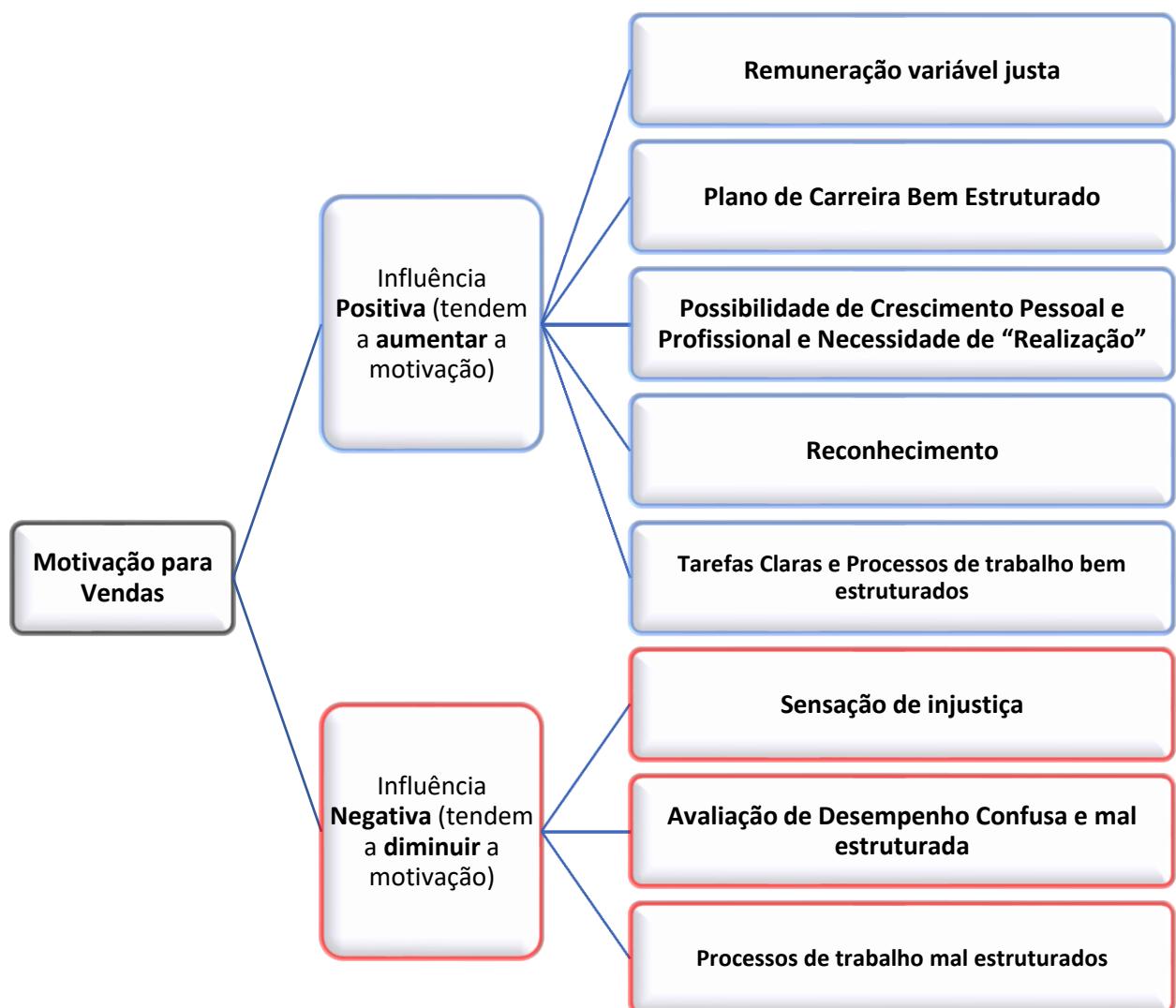
¹⁴⁶ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.432

¹⁴⁷ KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12^a edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil: 2012. p.625





Motivação para Vendas

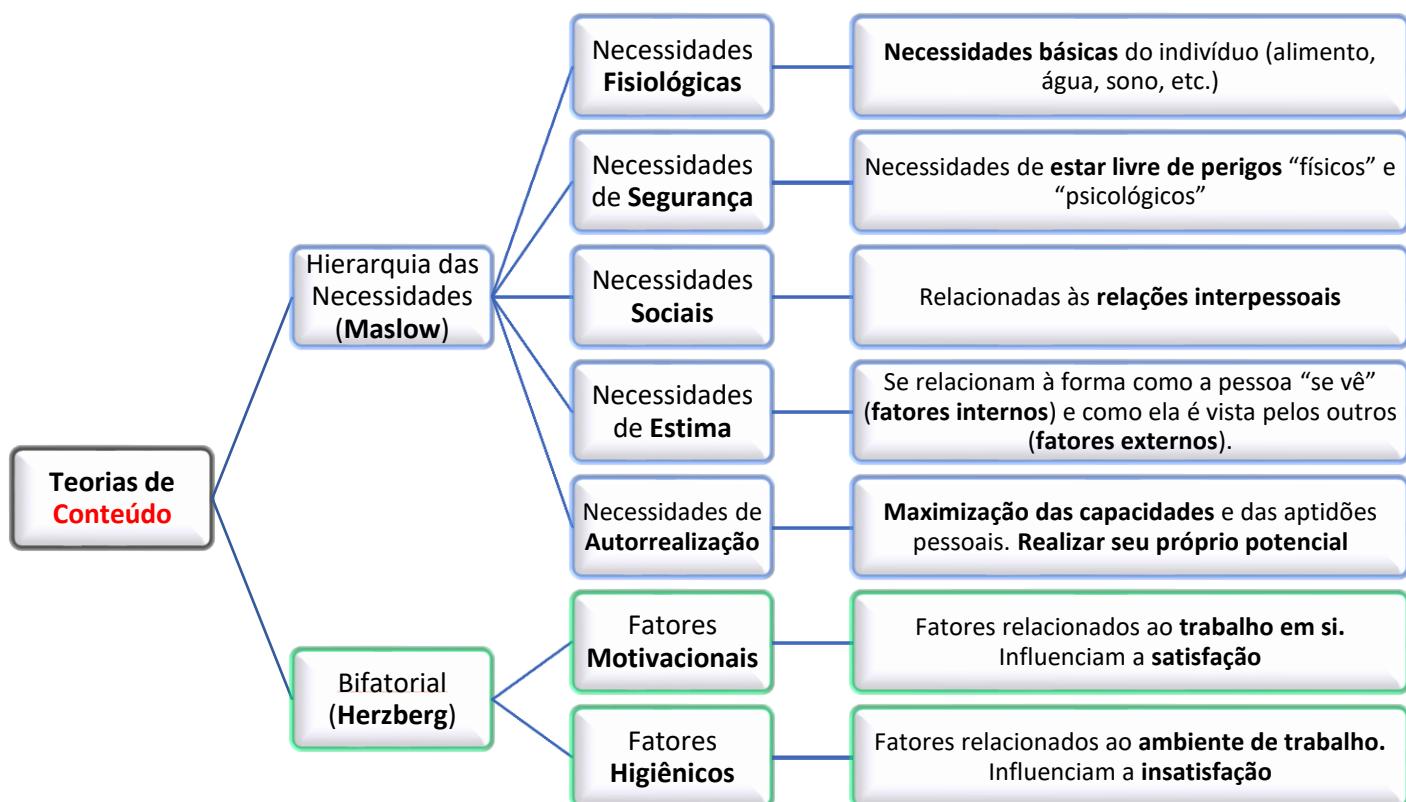


Um outro fator que também tende a gerar **desmotivação** nos está relacionado à **Teoria do Papel**. De acordo com essa teoria, é possível que o vendedor tenha que executar algumas atividades “conflituosas”, gerando um **conflito de papéis**. Como consequência, esse conflito de papéis tende a gerar desmotivação no vendedor.

Teorias Motivacionais

-**Teorias de Conteúdo:** Essas Teorias buscam explicar “**o que**” motiva o indivíduo.

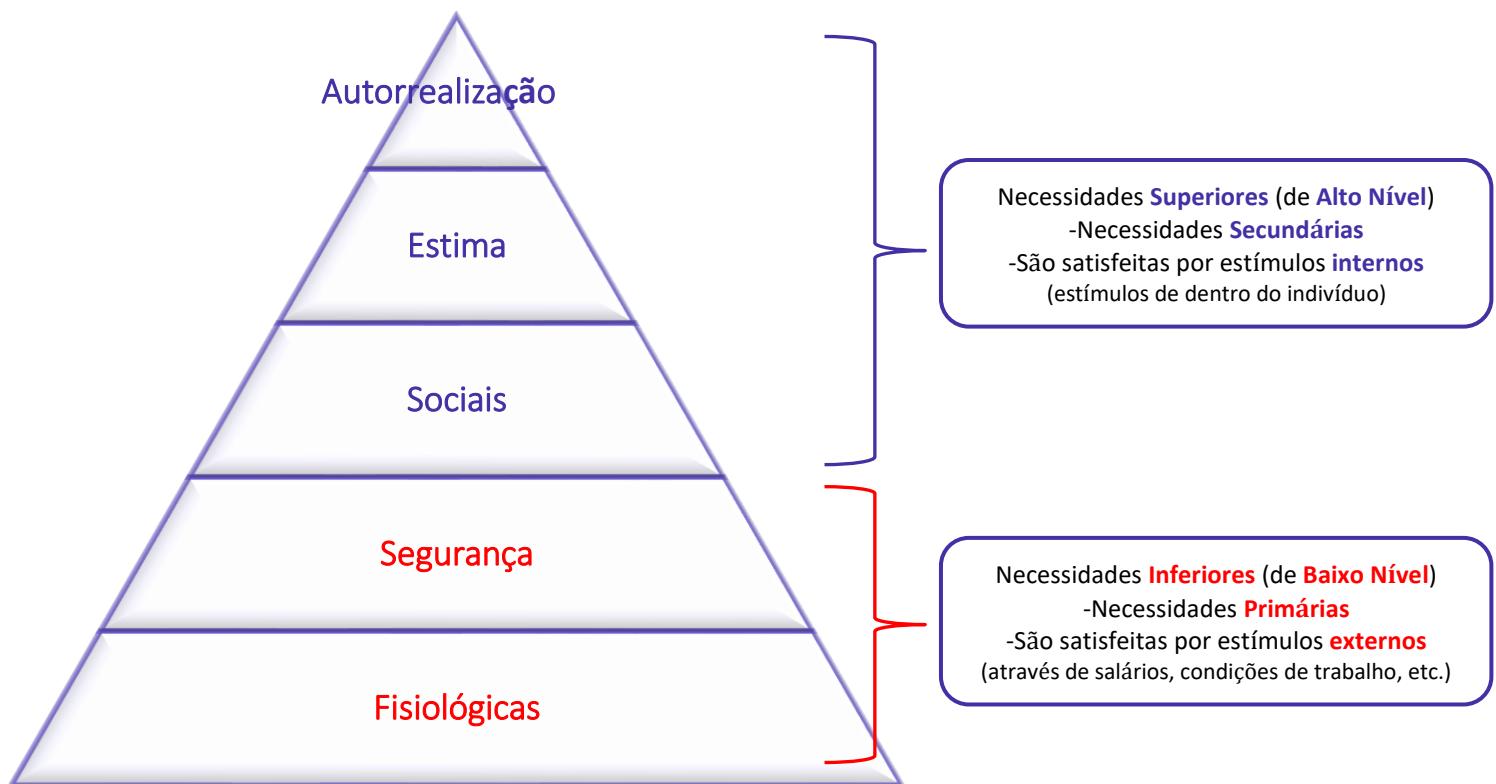
-**Teorias de Processo:** Essas Teorias buscam explicar “**como**” o processo de motivação ocorre.



Teoria da Hierarquia das Necessidades (de Maslow)

O indivíduo é motivado por diversas necessidades. As **necessidades são hierárquicas**, ou seja, as necessidades devem ser satisfeitas **nível a nível**, seguindo-se a ordem da pirâmide (de baixo, para cima). A satisfação de uma necessidade de nível “anterior” é pré-requisito para a satisfação de uma necessidade de nível “posterior”.





Teoria dos Dois Fatores (de Herzberg)

Os fatores que levam à **satisfação (fatores motivacionais)** são diferentes dos fatores que levam à **insatisfação (fatores higiênicos)**.

	Quando ESTÃO PRESENTES	Quando NÃO estão presentes
Fatores MOTIVACIONAIS	Satisfação	Não-satisfação
Fatores HIGIÊNICOS	Não-insatisfação	Insatisfação



Treinamento de Vendas

O **treinamento** é uma importante ferramenta para **aumentar o desempenho** dos vendedores e, consequentemente, aumentar o desempenho da organização.

O treinamento é útil tanto para “maus vendedores”, quanto para “vendedores médios” e também para “bons vendedores”. Ou seja, o treinamento é muito válido e necessário para todos os tipos de vendedores e fundamental para melhorar os resultados da empresa.

Estudos demonstram que, em uma empresa, os vendedores são divididos da seguinte maneira:

20% de Bons Vendedores: os 20% “melhores” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **40% do total de vendas** da organização.

60% de Vendedores “médios”: os 60% “médios” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **50% do total de vendas** da organização.

20% de Maus Vendedores: os 20% “piores” vendedores da empresa são responsáveis por gerar **100% do total de vendas** da organização.

Programa de Treinamento

Las Casas	Spiro, Rich e Stanton		
1 - Análise das necessidades	Avaliação do Treinamento	1 – Estabelecer os objetivos do programa de treinamento	
2 - Determinação dos objetivos		2 – Identificar quem deve ser treinamento	
3 - Decisão do tipo de treinamento		3 – Identificar as necessidades de treinamento e objetivos específicos	
4 - Elaboração do programa		4 – “Quanto” treinamento é necessário?	
5 - Avaliação do programa	Projeto do Programa	5 – Quem deve fazer o treinamento?	
		6 – Quando deve ser realizado o treinamento?	
		7 – Onde deve ser realizado o treinamento?	
		8 – Conteúdo do treinamento	
		9 – Métodos de ensino utilizados no programa de treinamento	
	Reforço	10 – Determinar de que modo o treinamento será reforçado	
	Avaliação	11 – Quais resultados serão avaliados?	
		12 – Quais medidas serão tomadas?	



Controle da Força de Vendas

As atividades na área de vendas devem ser monitoradas e avaliadas, com o objetivo de verificar do **desempenho da equipe de vendas**.

De acordo com Kotler e Keller os principais **indicadores** para aferir o **desempenho das vendas** são os seguintes:

- o **número médio de visitas** de vendas por vendedor, por dia
- o **tempo médio de visita** de vendas por contato
- a **receita média por visita** de vendas
- o **custo médio por visita** de vendas
- o custo de **transporte/hospedagem/alimentação** por visita de vendas
- a **porcentagem de pedidos** por centena de visitas
- o **número de novos clientes** por período
- o **número de clientes perdidos** por período
- o **custo da força de vendas** como **porcentagem do total de vendas**.

Cotas de Vendas / Metas de Vendas

Normalmente, os critérios e indicadores de avaliação de desempenho dos vendedores são baseados nas **cotas de vendas / metas de vendas**.

Spiro, Rich e Stanton explicam que “as **cotas** ajudam no **planejamento** e na **avaliação** das atividades da força de vendas. Ao estabelecer cotas, os gerentes de vendas devem considerar as **metas** e as **estratégias** desenvolvidas pelo planejamento de marketing. Se a meta de marketing é **aumentar a participação** no mercado, uma **cota de volume** de vendas pode ser apropriada.”¹⁴⁸

“A **meta** é um elemento determinante para **estimular resultados melhores** a cada período para os profissionais de vendas. Muitos deles, inclusive, afirmam que são mais produtivos quando movidos por desafios, os quais são determinados, muitas vezes, pelas metas.”¹⁴⁹

¹⁴⁸ SPIRO, Rosann L., RICH, Gregory A., STANTON, William J. *Gestão da força de vendas. [Tradução: Dulce Cattunda, Nelson Barbosa]* / 12ª edição. Porto Alegre, AMGH: 2010. p.285

¹⁴⁹ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.147



Segundo Castro¹⁵⁰, “**quotas** precisam ser **altas** o suficiente para representar um **verdadeiro desafio**, mas por outro lado, elas necessitam ser **baixas** o suficiente para serem **realmente alcançáveis**. É importante que a quota seja **fácil de entender** para que fique claro para o vendedor o que ele deve fazer a partir do que a empresa espera dele.”

Tanto os **objetivos** quanto as **metas** devem possuir as seguintes características: **eS**pecíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais. (mnemônico: **SMART**). Na verdade, o acrônimo “SMART” deriva do inglês (Specific, Mensurable, Attainable, Relevant, Timely). Contudo, conforme você percebeu, também se aplica muito bem aos termos em português! ☺

S	<ul style="list-style-type: none">•Especifico (Specific)•Devem ser transmitidos com clareza, para evitar interpretações distorcidas
M	<ul style="list-style-type: none">•Mensurável (Mensurable)•Deve ser possível medir (mensurar) continuamente os objetivos e as metas
A	<ul style="list-style-type: none">•Atingível (Attainable)•Os objetivos e metas devem ser alcançaveis. De nada adianta definir algo inalcançável, isso só gera desmotivação por parte dos envolvidos e, consequentemente, abandono ao plano estabelecido
R	<ul style="list-style-type: none">•Relevante (Relevant)•Os objetivos e metas são definidos para partes relevantes do processo e devem gerar impacto real na organização.
T	<ul style="list-style-type: none">•Temporal (Timely)•Deve ser estabelecido um prazo para serem alcançados•Os objetivos e as metas devem ser definidos no tempo

Após o estabelecimento dos **objetivos**, a organização realiza a **estimativa de vendas / previsão de vendas** para um determinado período (**metas**) e **divide esse valor** entre regiões, equipes de vendas, ou vendedores (**cotas de vendas**).

Por isso, muitas vezes, o “somatório” do valor das **cotas** (a **estimativa de cotas**) coincidem com a **previsão de vendas**. Contudo, a estimativa de cotas também pode ser diferente da previsão de vendas (por exemplo: o gerente de vendas aumenta a estimativa de cotas de vendas de sua equipe, com o objetivo de que seus vendedores deem o “melhor de si” e alcancem resultados mais altos).

As cotas sempre devem ser atualizadas, de acordo com as **mudanças ambientais**. Além disso, as cotas devem ser **objetivas, precisas, flexíveis, fáceis de administrar, coerentes e justas**.

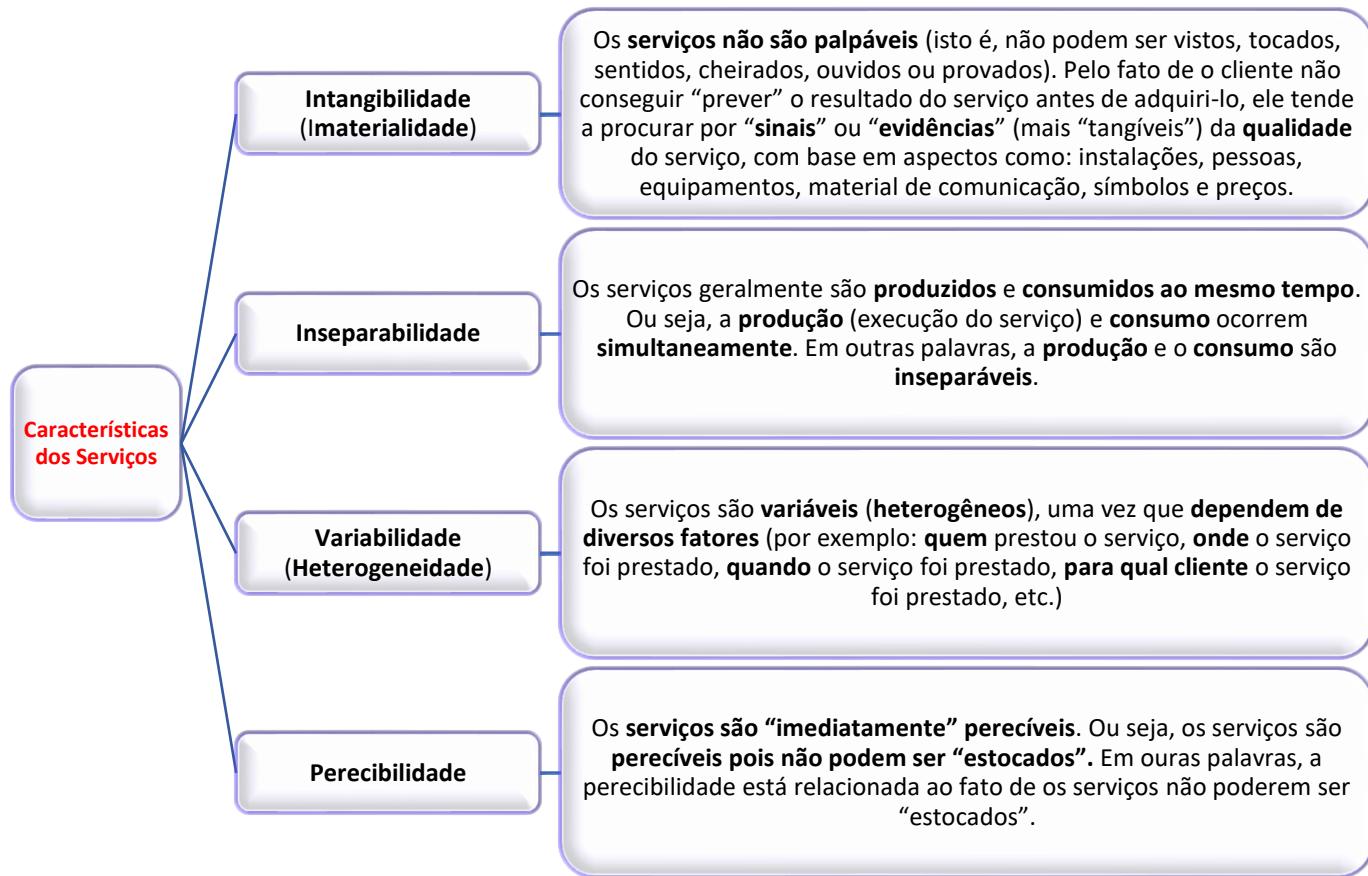
¹⁵⁰ CASTRO, Luciano Thomé e, NEVES, Marcos Fava, CÔNSOLI, Matheus Alberto. *Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão*. / 2ª edição. São Paulo, Atlas: 2018. p.132



Técnicas de Vendas

Os “produtos bancários” são, na verdade, **serviços** oferecidos pelo banco a seus clientes.

As **características básicas dos serviços** são: **intangibilidade (imaterialidade)**, **inseparabilidade**, **variabilidade (heterogeneidade)** e **perecibilidade**.



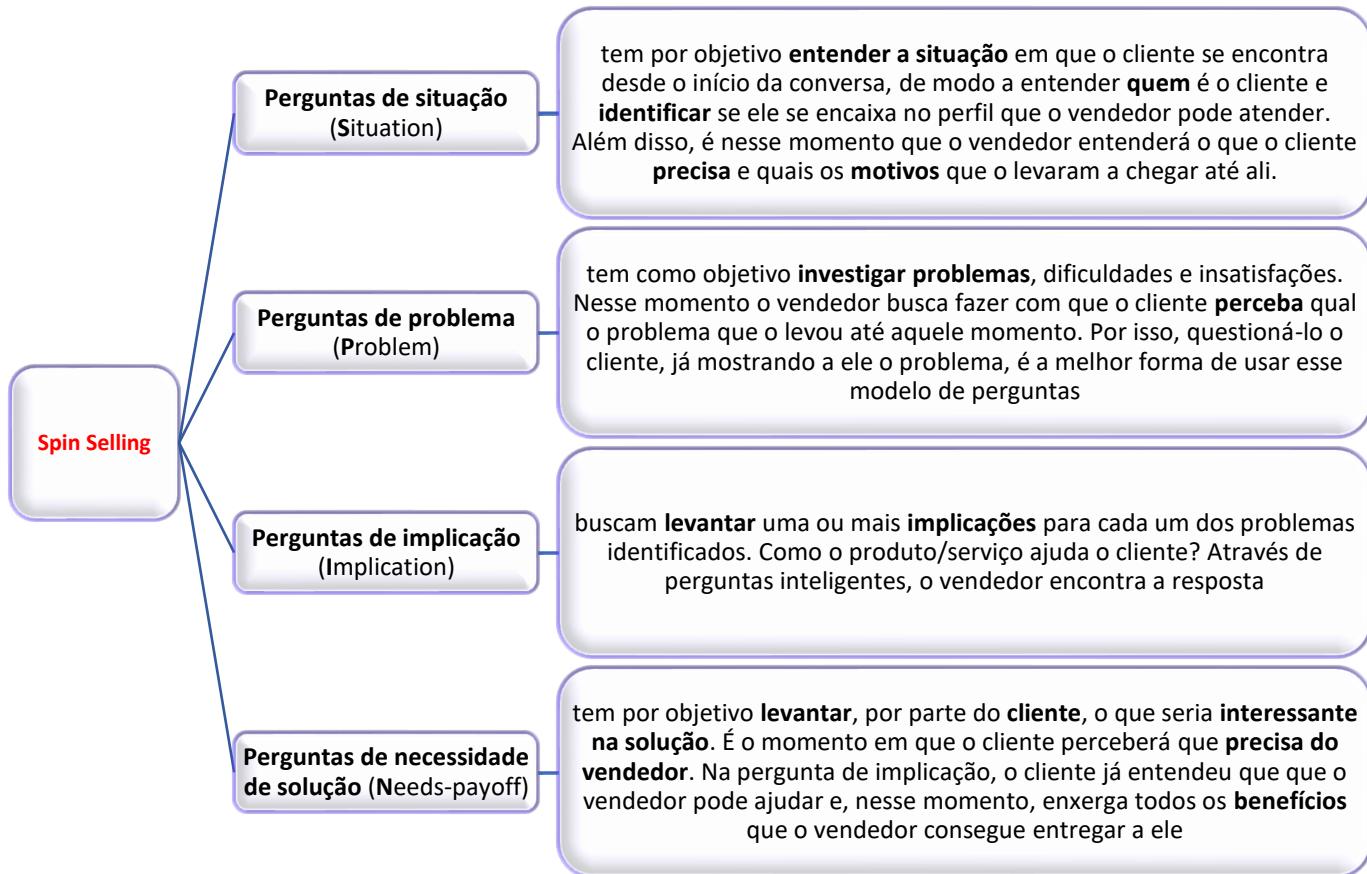
Spin Selling

Uma das técnicas mais antigas de vendas, criada por Neil Rackham na década de 80, é focada em **vendas complexas**, buscando aproveitar ao máximo o potencial do vendedor para gerar os **melhores resultados**.

Segundo Oliveira, “**Spin**, em inglês, é uma sigla que faz referências aos quatro tipos de perguntas que devem ser feitas durante uma venda complexa: **Situation**, **Problem**, **Implication** e **Needs-payoff**.¹⁵¹:

¹⁵¹ OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.13





Programação Neurolinguística (PNL)

A programação neurolinguística (PNL) é uma técnica utilizada para melhorar tanto a **comunicação interna** (comunicação consigo mesmo) quanto a comunicação **externa** (comunicação com outros indivíduos e com o meio ambiente).

Quando a PNL é utilizada em vendas, o **cliente é o centro do processo**, pois o vendedor precisa identificar as **singularidades** de cada cliente, mostrando a ele que o entende, sem qualquer postura de arrogância ou superioridade. É necessário que o vendedor demonstre competência e credibilidade, respeitando o cliente e dizendo sempre o seu nome quando conversar com ele.¹⁵²

¹⁵² OLIVEIRA, Cristiane Kessler, LIMA, Aline Poggi Lins. *Gestão de vendas e negociação.* / Porto Alegre, SAGAH: 2019. p.14



Venda Consultiva e Venda Cruzada

Futrell explica que os “profissionais de vendas deixaram de vender bens, passaram a vender bens e serviços, e, depois, **bens, serviços e serviços de valor agregado**. As necessidades dos clientes se tornaram mais **complexas**, o que faz que queiram fazer negócios com empresas que possam ajudá-los a satisfazer essas necessidades.”¹⁵³

Nesse sentido, a **venda consultiva** consiste em “**diálogos** altamente **interativos** entre este profissional e um cliente trabalhando juntos em busca de um **objetivo comum**; uma troca equilibrada de informações, baseadas na **confiança** e focadas na obtenção de um acordo mutuamente benéfico.”¹⁵⁴

O vendedor recomenda produtos e serviços de acordo com as **necessidades** do cliente e o orienta criando um **relacionamento** de longo prazo.

Futrell destaca que na abordagem da **venda consultiva** o vendedor representa os papéis de **estrategista (líder de equipe)**, **consultor de negócios** e **aliado de longo prazo**¹⁵⁵:

Estrategista (Líder de equipe): Para garantir o sucesso de uma relação de longo prazo, os vendedores devem **ajudar seus clientes a atingir seus objetivos** de curto e de longo prazos. O vendedor coordena toda a informação, os recursos e as atividades necessárias para ajudar os clientes, antes, durante e depois da venda. Esse líder (vendedor) trabalha para colocar juntos todos os recursos da empresa à disposição do cliente.

Consultor de negócios: O **vendedor dá conselhos e presta serviços**, utilizando recursos internos e externos para conseguir entender o negócio e o mercado do cliente.

Aliado de longo prazo: Os vendedores devem permanecer **envolvidos com os clientes ao longo do tempo**, mesmo se não houver uma oportunidade imediata de vendas. Os clientes querem que o profissional de vendas sempre foque suas necessidades ao lhes fazer recomendações e sugerir produtos. Vendedores que desempenham o papel de aliado de longo prazo trabalham para eliminar o descompasso de relacionamento, garantindo que o cliente esteja recebendo o nível de suporte e de serviço que atenda às suas expectativas “atuais” e “futuras” (enquanto o processo de relacionamento entre as partes durar).

Esse relacionamento de longo prazo é importante para um outro tipo de venda, chamada de **venda cruzada (cross-selling)**.

¹⁵³ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.50

¹⁵⁴ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. pp.50-52

¹⁵⁵ FUTRELL, Charles. *Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão*. / São Paulo, Saraiva: 2003. p.50



Na **venda cruzada** o vendedor oferece aos clientes **outros produtos/serviços** que agregam mais valor a experiência do cliente, e o cliente passa a ter a opção (ou não) de também adquirir esses outros produtos. **Por exemplo:** o cliente está contratando um seguro de vida, e o vendedor lhe oferece, também, um seguro residencial.

Quanto mais o cliente estiver satisfeito com os produtos da empresa, e quanto mais a empresa construir um relacionamento duradouro com esse cliente, maior será a tendência de o cliente “aceitar” os produtos/serviços oferecidos em uma venda cruzada.

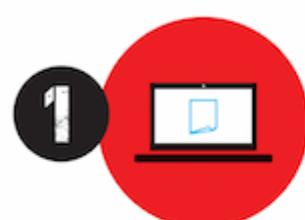
O **cross-selling** é uma técnica de vendas que **incrementa (aumenta) o relacionamento** dos clientes com os bancos.¹⁵⁶

¹⁵⁶ CESGRANRIO (2015)



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1

Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2

Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3

Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4

Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5

Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6

Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7

Concursado(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8

O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.