

ALINHAMENTO ENTRE VENDAS E MARKETING

Claudio Goldberg



INTRODUÇÃO

Atualmente, devido à grande quantidade de informação disponibilizada na internet, sabemos que as expectativas dos clientes estão cada vez mais sofisticadas. Por esse motivo, quando compram um produto ou solução, as empresas esperam receber algo além do básico, algo que demonstre conhecimento a respeito daquela indústria e dos seus processos de negócio em particular. Um modelo de gestão de vendas bem-sucedido é, portanto, aquele que parte da identificação dos pontos de destino dos seus clientes-alvo e das ofertas específicas que a empresa quer lhes apresentar. Em outras palavras, trata-se de colocar as pessoas certas e o canal certo – nem mais, nem menos – na frente do cliente no momento certo. Dessa forma, se os vendedores de uma organização não sabem exatamente o que levar e a quem levar, não há como auxiliarem a organização a atingir o seu potencial total.

Além disso, devemos entender que são os clientes, e não os mercados, que compram os produtos, de modo que, para compreender o mercado, é necessário compreender profundamente as necessidades e os comportamentos dos clientes.

Considerando esse contexto, a apostila **Gestão de vendas** tem como objetivo principal auxiliar os gestores comerciais de indústrias diversas a não só melhorarem mas também acelerarem o desempenho das suas vendas, garantindo que sejam utilizados os processos e facilitadores adequados à maximização da eficácia da sua equipe comercial. Para tanto, ao longo deste conteúdo, apreenderemos a desenvolver os processos de venda e marketing de forma a mantê-los alinhados com a realidade competitiva atual e demonstraremos como estabelecer uma rotina de vendas que esteja alinhada com a estratégia do cliente e o modelo de mercado ao longo do ciclo de vendas. Veremos também como implementar os facilitadores de venda, para garantir que a equipe de vendas tenha o melhor suporte, e como orientar a gestão comercial no gerenciamento e estabelecimento da infraestrutura certa, a fim de destruir os vazios de produtividade, alinhando incentivos e, em última instância, impulsionando o crescimento das vendas. Sob esse foco, esta apostila foi estruturada em quatro módulos.

No módulo I, abordaremos a venda alinhada à estratégia de marketing, a evolução das abordagens de venda e a nova realidade de compras. Sabemos que os gestores comerciais estarão concentrados em aumentar a produtividade de vendas das suas empresas e, para alcançar esse objetivo, é fundamental que entendam as transformações do mercado, os seus paradigmas e cenários. Desse modo, os gestores devem estar preparados para gerenciar as ações necessárias à prospecção de alvos potenciais e, após realizar as vendas, devem mantê-los como clientes fiéis. Sob essa ótica, analisaremos todos os elementos que possam vir a causar impactos no processo de venda, como os avanços na área de tecnologia da informação e as mudanças constantes no comportamento dos clientes.

No módulo II, sob o viés do planejamento estratégico de vendas, apresentaremos os pressupostos básicos da política comercial, a estrutura de um plano de marketing, as formas de segmentação do mercado e as diversas estratégias competitivas, conforme o foco de atuação da empresa.

No módulo III, enfocaremos o acesso ao mercado (*go to market*) à luz da administração e do controle de vendas, apresentando conceitos e alternativas para construir caminhos que viabilizem a melhor relação de cobertura do mercado, considerando custos de transação e controle da operação. Tendo em vista que as atividades de venda são dependentes das decisões estratégicas da empresa, podemos considerar que o marketing é responsável por promover a demanda, enquanto a área de vendas deve viabilizar o atendimento dessa demanda. Desse modo, veremos a importância da escolha do melhor caminho em direção ao consumidor, que pode ser o da venda direta (feita por uma equipe própria) ou indireta (feita por uma equipe terceirizada), ou ainda o de uma solução híbrida, para efeito de cobertura de mercado. De igual forma, iremos considerar os tipos de venda, trabalhando os seus conceitos, os seus requisitos, as suas vantagens e desvantagens.

Por fim, no módulo IV, organizaremos o conteúdo de modo a sugerir controles e medidas de desempenho na avaliação da carteira de clientes e da equipe de vendas. Adicionalmente, focaremos o papel do gerente comercial no controle das atividades de venda por meio da utilização de ferramentas de gestão do funil de vendas (*pipeline* de vendas).

SUMÁRIO

VENDAS NA ESTRATÉGIA DE MARKETING	7
CONCEITO DE VENDA.....	7
Ofertas semelhantes de produtos e serviços	8
Internet: conectividade e informação.....	8
Aumento do número de ofertas na ponta da compra.....	9
Estratégia comercial: alinhamento entre as ações de venda e os objetivos da organização	9
MARKETING <i>VERSUS</i> VENDAS.....	10
Alinhamento entre as ações de marketing e de vendas	10
EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS DE VENDA.....	13
Abordagens de venda: a nova realidade de compra	13
Venda de impacto.....	15
Venda baseada na análise de necessidades.....	15
Venda consultiva (ou construtiva).....	16
TIPOS DE COMPRADOR.....	17
GLOSSÁRIO	19
BIBLIOGRAFIA	21
PROFESSOR-AUTOR.....	22



VENDAS NA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste módulo, abordaremos a venda alinhada à estratégia de marketing, a evolução das abordagens de venda e a nova realidade de compras. Sabemos que os gestores comerciais estarão concentrados em aumentar a produtividade de vendas das suas empresas e, para alcançar esse objetivo, é fundamental que entendam as transformações do mercado, os seus paradigmas e cenários. Desse modo, os gestores devem estar preparados para gerenciar as ações necessárias à prospecção de alvos potenciais e, após realizar as vendas, devem mantê-los como clientes fiéis. Sob essa ótica, analisaremos todos os elementos que possam vir a causar impactos no processo de venda, como os avanços na área de tecnologia da informação e as mudanças constantes no comportamento dos clientes.

Conceito de venda

Houve um tempo em que vender era uma atividade reativa, e os compradores não eram muito exigentes nem conscientes dos seus direitos. Por esse motivo, havia pouca preocupação com o cliente, e a atividade de vendas era, basicamente, a complementação do trabalho da geração de demanda via propaganda de massa junto ao consumidor, ou seja, focava apenas o preço e o produto. Houve, no entanto, uma mudança clara de posicionamento das organizações quando, já em processo de transição para o atual mercado, estas, pressionadas para manter os níveis de venda elevados, deram início a uma busca por ganhos de escala em qualidade e produtividade, visando à conquista de novos mercados e à melhoria do sistema de distribuição, e focando a gestão da força de vendas.

Já no mercado contemporâneo, o crescimento da cadeia de suprimentos, a diversificação e o surgimento de novas marcas – cujos diferenciais entre concorrentes passam a ser equivalentes –

criam uma nova dinâmica no ambiente de vendas. Essa dinâmica envolve um mercado competitivo em que há um crescente aumento da concorrência, o rompimento com modelos preestabelecidos e o surgimento de novas oportunidades. Paralelamente, esse mercado se forma em uma sociedade conectada cujos clientes são exigentes e bem informados, demandando respostas rápidas das empresas em atenção às suas necessidades. Dessa forma, ao planejarem ações que gerem valor para esses clientes, as empresas passaram a ficar atentas:

- à utilização de ferramentas de gestão adequadas;
- ao desenvolvimento do planejamento estratégico;
- à realização de pesquisas de mercado e
- à integração e ao alinhamento da área comercial com a área de marketing.

Vender tornou-se, portanto, uma atividade mais difícil, e as forças motrizes do mercado levaram as áreas comerciais das organizações a atualizarem o planejamento estratégico para buscar resultados.

Ofertas semelhantes de produtos e serviços

Atualmente, podemos observar no mercado um importante processo em curso: o da comoditização, termo utilizado para tratar os produtos e serviços como se fossem coisas idênticas, sem diferenciação. De fato, temos visto que, quando um fornecedor lança um novo produto ou serviço no mercado, a concorrência o copia rapidamente e passa a ofertar um substituto semelhante, permitindo assim aos clientes tomarem as suas decisões de compra com base no preço. Essa situação se acentua pelo fácil acesso a informações básicas que antecedem a compra, tais como as características do produto ou serviço e a comparação de preços por meio de *sites* na internet.

Internet: conectividade e informação

A tecnologia da informação tem impactado fortemente o comportamento de compra, o que afetou a relação entre fornecedor e comprador de forma clara. Com a larga utilização da internet, por exemplo, os clientes passaram a ter acesso a pesquisas de informação de forma rápida e cômoda (com baixo esforço). Dessa forma, quando entram em contato com o fornecedor, pulam a etapa de pré-compra e entram diretamente no processo de negociação. É importante ressaltarmos que, nesse processo, os consumidores estão munidos de um poder de barganha muito maior; afinal, se antes era comum não conhecerem as opções disponíveis no mercado, agora encontram tudo o que precisam saber sobre preços e concorrentes na internet. Como consequência disso, pressionam cada vez por preços menores, pedindo aos vendedores maiores concessões comerciais. Além disso, como estão conectados por redes, têm a capacidade de influenciar, de modo viral, outros clientes por meio das suas opiniões e dos seus depoimentos.

Aumento do número de ofertas na ponta da compra

No passado, por não ter muitas opções – os produtos e serviços se apresentavam como únicos e havia poucos fornecedores –, o cliente comprava o que estava disponível no mercado. Contudo, com o aumento das opções, produtos e serviços passaram a ser substituíveis, e o consumidor passou a ter de escolher entre diversas marcas de vários concorrentes. A maior oferta de produtos, serviços e fornecedores provocou, portanto, a diminuição da fidelização dos clientes. Hoje temos marcas *premium*, alternativas, próprias (dos varejos, por exemplo) e compramos mais de marcas pouco conhecidas do que fazíamos no passado. Isso, provavelmente, está relacionado com o contexto socioeconômico atual e com o grau de risco existente em cada compra.

Todo esse contexto nos mostra que, atualmente, embora um fornecedor possa ter um produto singular e superior ao dos seus concorrentes, nada lhe garante que a tradicional estratégia de vendas funcionará de modo satisfatório, sendo necessário criar valor adicional para esse produto. Em outras palavras, independentemente do modelo de vendas que a empresa adote, vender deixou de ser uma atividade somente tática e operacional para tornar-se uma atividade mais integradora e estratégica, como veremos a seguir.

Estratégia comercial: alinhamento entre as ações de venda e os objetivos da organização

Quando relacionada ao ambiente de vendas, a estratégia comercial pode ser entendida da seguinte forma:

“O ponto de partida para uma boa estratégia comercial é a definição dos objetivos comerciais corretos. Então, passa-se para a elaboração de um plano de ação comercial. Tanto na definição dos objetivos quanto na do plano de ação, deve-se adotar como foco o comprometimento com a busca de um posicionamento único, diferenciado, que permita a obtenção de uma vantagem competitiva para a empresa por meio de suas práticas comerciais. Para que a estratégia comercial seja efetiva, é fundamental a adoção de uma visão integradora que esteja presente em toda organização, independentemente dos níveis hierárquicos. Todos devem conhecer a estratégia comercial adotada pela empresa e comprometer-se com ela. Outro elemento de análise se refere ao ambiente externo; é fator crítico a aderência da estratégia comercial ao ambiente. Por este motivo, a estratégia comercial deve ser flexível o suficiente para adaptar-se ao comportamento do setor em que a organização atua, analisando os padrões existentes no passado e as tendências futuras do setor” (MAGALDI, 2009, p. 75).

Como pudemos notar, para que se possa construir uma boa estratégia comercial, é fundamental que todos participem do processo, o que nos leva à necessidade cada vez maior de integrar as áreas de vendas e marketing. Nesse particular, vale observarmos o comentário de Neil Rackham (2006, p. 33) sobre o surgimento de uma nova organização estrutural nos departamentos de marketing. Vejamos:

“Há o *upstream* marketing (marketing ascendente), envolvido com o desenvolvimento de produtos, a gestão de marcas, com a comunicação, e o *downstream* marketing (marketing descendente), muito mais integrado com a força de vendas, a que oferece ajuda e assessoria [...]. O marketing sempre nasce como uma função de suporte para o departamento de vendas. As vendas vêm em primeiro lugar, mas de repente, alguém diz: ‘Precisamos de publicidade. Precisamos de alguns folhetos.’ E é assim que o marketing nasce. À medida que a empresa cresce, o marketing vai se tornando mais estratégico e começa a dizer: ‘Precisamos pensar na marca. Precisamos pensar em criar uma imagem de comunicação consistente. Precisamos pensar em sentir o mercado, em segmentar.’”

Essa abordagem é instigante, pois a área comercial precisa ter claramente definida uma proposição de valor, ou seja, não basta apenas comunicar valor, é preciso explorar, criar e entregar valor aos clientes. Propor, comunicar, criar, entregar e manter valor na interface com o cliente (nessa sequência) passaram a ser as ações que direcionam a estratégia de vendas dentro da empresa. Isso nos leva à necessidade e refletir acerca de algumas questões orientadoras para a definição de uma boa estratégia de vendas:

- Como queremos ser reconhecidos pelo mercado?
- Que tipo de relacionamento teremos com os nossos clientes?
- Haverá segmentação dos clientes por valor?
- Quais são os objetivos de venda?
- Que resultados mensuráveis buscamos?

Marketing *versus* vendas

Alinhamento entre as ações de marketing e de vendas

Na busca por resultados, toda empresa tem um objetivo estratégico claro: gerar lucro para os seus acionistas e os demais grupos interessados (*stakeholders*). A princípio, não houve mudanças nesse objetivo, mas sim no modo como as empresas buscam alcançá-lo, e a área de vendas seguiu essa transição.

Como sabemos, a área de vendas de uma empresa é aquela que lida com clientes, atuando em três dimensões:

- conquista e obtenção de *prospects* – processo de prospecção;
- retenção e manutenção da base de clientes atual e
- desenvolvimento do relacionamento comercial com clientes potenciais.

Baseando-nos nessas dimensões, podemos organizar os objetivos da estrutura comercial para conduzir o crescimento de vendas da empresa de acordo com os KPIs (indicadores-chave de performance e sucesso) a seguir relacionados:

- vender mais (*marketing share*);
- vender melhor (lucro) e
- vender sempre (fidelização).

Considerando esses objetivos e os diversos caminhos disponíveis para alcançá-los, para elevar as vendas, sugerimos a utilização da Matriz de Ansoff, apresentada a seguir, que nos mostra como explorar oportunidades por meio da introdução de novos produtos em mercados existentes e também da venda dos mesmos produtos para prospecção de novos mercados. Nesse caso, o objetivo é aumentar a participação no mercado por meio da expansão das áreas de influência, além de evitar ou inibir o aparecimento de potenciais concorrentes.

Quadro 1 – Matriz de Ansoff

produto clientes/mercado	produto existente	novo produto
	cliente/mercado existente	desenvolvimento de produto
novos clientes/ novos mercados	desenvolvimento de mercado	diversificação

Segundo Ansoff (1993), a partir de duas variáveis (produtos e clientes/mercados), cada qual com duas opções (existentes e novos), tem-se uma matriz que apresenta quatro perspectivas de crescimento futuro. Vejamos:

a) Penetração de mercado:

O objetivo da penetração de mercado é manter ou aumentar a participação da empresa por meio da venda de produtos existentes nos mercados em que já atua. Isso pode ser feito pela adoção de preços competitivos (a fim de tornar o mercado pouco atraente para os concorrentes), por meio da publicidade e da promoção de vendas, estimulando a frequência de uso do produto, ou pelo aumento da quantidade consumida, criando programas de fidelização para transformar clientes ocasionais em clientes regulares.

b) Desenvolvimento de mercado:

O objetivo do desenvolvimento de mercado é vender os produtos existentes em novos mercados. Isso pode ser realizado por meio da prospecção de novos mercados geográficos. Por exemplo, pode-se exportar o produto para outro país ou utilizar novos canais de distribuição. No que se refere à prospecção, ou seja, à procura de pessoas ou empresas que precisem dos seus produtos ou serviços e que tenham orçamento para comprá-los, recomenda-se diagnosticar os seus motivos e oportunidades para a compra. Isso ajuda a estabelecer o senso de urgência para a compra. Da mesma forma, é importante que o marketing desenvolva o posicionamento correto para criar a imagem adequada do produto ou da empresa e que a área de vendas promova essa imagem por meio das suas atividades de comunicação e relacionamento direto com o cliente.

A adoção de uma estratégia multicanal é muito interessante, pois, ao utilizar diversos canais de venda para comercializar os seus produtos ou serviços, a empresa pode levar comodidade e conveniência para o cliente-alvo a partir de vários pontos de acesso. Esse assunto tem relação com a política comercial da empresa, especificamente com a precificação, que, atualmente, considera variáveis que vão além dos custos de produção, como a atuação da concorrência, a relação entre demanda e oferta, e mesmo questões estratégicas, como a necessidade de a empresa melhorar a performance de determinado canal praticando um preço menor no *e-commerce* se comparado ao praticado no teleatendimento ou no ponto de venda físico. Vale notarmos, contudo, que é necessário que essa estratégia seja planejada de forma colaborativa e com foco no cliente, evitando assim transtornos no atendimento ou mesmo a chamada canibalização dos canais.

A estratégia multicanal e a gestão colaborativa (*omnichannel*) entre todos os pontos de contato, sempre com foco no cliente, é essencial ao alcance dos objetivos de venda.

c) Desenvolvimento de produtos:

O objetivo do desenvolvimento de produtos é vender novos produtos à base já instalada de clientes ou fazer alterações em produtos já existentes, criando novas gerações de produtos que modifiquem a percepção dos clientes. De forma geral, o segmento da tecnologia é o que mais faz uso dessa estratégia, como nos mostram os aplicativos desenvolvidos pela *Apple* e pela *Microsoft*, por exemplo.

Ações de relacionamento pautadas na divulgação de novos produtos e serviços, promoções alinhadas ao perfil do comprador e modificações que levem à prestação de um atendimento diferenciado “blindam” o cliente do assédio de outros fornecedores. Nesse caso, é fundamental utilizar um database marketing (inteligência artificial) que possa disponibilizar dados e informações estratégicas para personalizar e customizar as ofertas de forma única.

d) Diversificação:

O objetivo da diversificação é demonstrar inovação e criatividade, elementos fundamentais à criação de novos produtos para novos mercados. Nesse sentido, é importante analisar tanto o micro quanto o macroambiente de marketing (Swot), de modo a observar se há uma oportunidade de venda a ser perseguida pela organização.

Evolução das abordagens de venda

Abordagens de venda: a nova realidade de compra

Não venda o que o produto é, mas sim o benefício que ele traz para quem o compra.

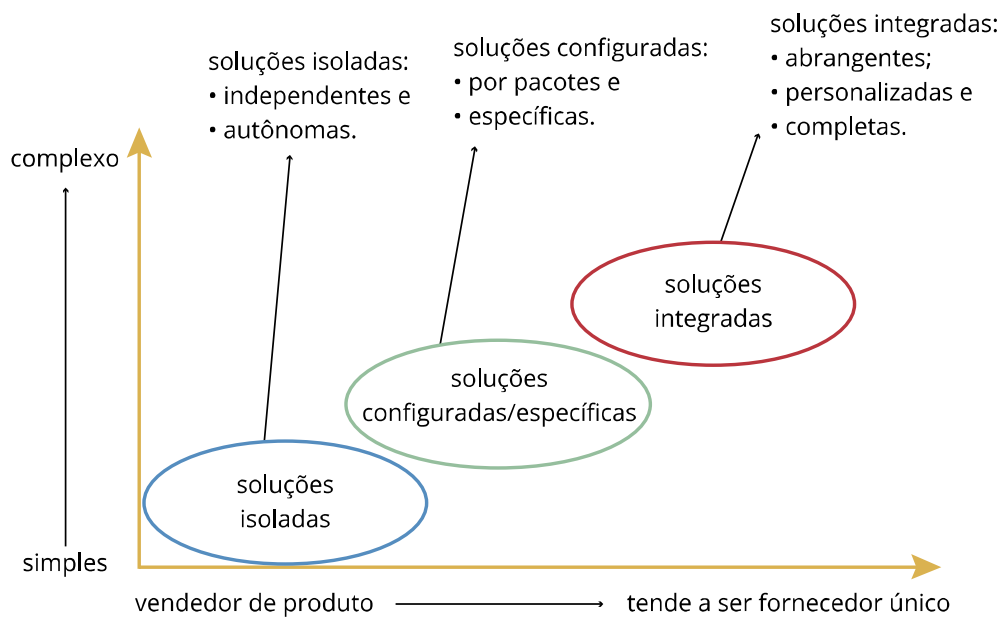
Por que os vendedores podem não alcançar uma maior porcentagem de sucesso do jeito que vendem? As atividades dos compradores são iguais em todas as situações de venda? O que os vendedores precisam fazer diferente, a fim de ajudar os compradores a escolhê-los sem objeções de preço ou concorrência?

Para responder a essas perguntas, precisamos entender as diversas estratégias de abordagem de vendas orientadas a resultados e correlacionar a sua aplicação à realidade situacional de vendas em que a organização se encontra.

Como podemos observar na figura a seguir, ao longo do tempo, foram desenvolvidos e aprimorados três modelos de venda:

- modelo de soluções isoladas;
- modelo de soluções configuradas e
- modelo de soluções integradas.

Figura 1 – Modelos de venda



Vejamos cada um desses modelos com mais detalhes:

a) Modelo de soluções isoladas:

Modelo que se caracteriza por um viés mais transacional, em que o cliente avalia a solução ofertada baseando-se, preferencialmente, no preço e na disponibilidade do produto. Nesse modelo, o fornecedor busca diminuir ao máximo os custos de aquisição do cliente.

b) Modelo de soluções configuradas:

Mais sofisticado, esse modelo envolve, via de regra, a adição de serviços e informações com o intuito de desenhar uma solução adaptada, configurada conforme as necessidades específicas do cliente.

c) Modelo de soluções integradas:

Desdobramento natural do modelo de soluções configuradas, o modelo de soluções integradas se distingue deste por buscar tecer uma rede de parceiros que viabilizem o desenvolvimento e a entrega de soluções customizadas, únicas, que permitam ao cliente reconhecer em um fornecedor específico a única maneira de lograr êxito no alcance dos seus objetivos. Dessa forma, a relação se transforma em uma verdadeira parceria.

Podemos correlacionar esses modelos a três diferentes tipos de abordagem de venda:

- venda de impacto;
- venda baseada na análise de necessidades e
- venda consultiva (ou construtiva).

A seguir, analisaremos cada um desses três tipos de abordagem.

Venda de impacto

No passado, o mercado tinha poucas opções de fornecedores e produtos, e os vendedores eram treinados para praticar o chamado roteiro de vendas, ou seja, “diga-me aonde devo ir, quem devo procurar e o que devo dizer.” Na prática, o objetivo do vendedor era persuadir o cliente a comprar o que lhe melhor convinha. Nesse sentido, a estrutura da abordagem de vendas era baseada na apresentação do produto, contornando eventuais objeções e técnicas de fechamento de pressão. Em outras palavras, o vendedor criava estímulos e lidava com respostas. Por isso mesmo, nessa época, os ditos bons vendedores eram aqueles denominados “Bond Boca”, pois tinham habilidades de comunicação sedutoras e vendiam até geladeiras para esquimós. Para ilustrar essa realidade, que ainda persiste em determinadas empresas, podemos citar o tele vendas que trabalha com *script* de vendas e os vendedores de carros usados. Em resumo, o modelo praticado (transacional) era o de ofertar o produto, logo o trabalho do vendedor se restringia a mostrar o valor intrínseco a esse produto. Nesse caso, os clientes se concentravam no custo, conheciam o produto e não despendiam tempo ou dinheiro com visitas de venda. É o que acontece na venda de *commodities* ou de produtos simples, como um pacote de sabão em pó.

Venda baseada na análise de necessidades

Em mercados cada vez mais maduros, em que os produtos ficam obsoletos rapidamente e as redes sociais conectam os consumidores mais bem informados, os vendedores que atuam por meio do modelo tradicional precisam mudar a sua postura, sob pena de gerar custos para a empresa. Afinal, o cliente está mais exigente do que nunca e deseja ser atendido por alguém que não só identifique mas também compreenda as suas necessidades.

Ocorre que, com o desenvolvimento e a evolução dos mercados, um produto que antes era próprio de uma empresa deixou de ser tão diferente daquele oferecido pela concorrência e, por conta disso, o vendedor passou a ter de unir os seus valores intrínsecos a valores também extrínsecos, ou seja, focar mais os benefícios intangíveis da oferta e do relacionamento. Afinal, por que um cliente precisaria receber a visita de um catálogo ambulante para dar informações de um produto se ele pode acessar diversos fornecedores pela internet, encontrando o que procura de forma mais rápida e fácil? Considerando a urgência dessa questão, o marketing trouxe para o centro da discussão sobre a abordagem de vendas o estabelecimento de um novo paradigma: a necessidade de criar valor adicionado para os clientes.

No passado, a abordagem de venda era simples e focada na apresentação das características do produto, ou seja, na descrição do que se estava comercializando. Os vendedores de sucesso eram, portanto, os que tinham as habilidades da oralidade e da persuasão. Contemporaneamente, a persuasão ainda é um elemento crucial à abordagem de venda, mas, ao contrário do que antes

ocorria, ela se dá pela capacidade de o vendedor não só entender as necessidades do cliente mas também encontrar uma solução que as atenda, considerando sempre uma ótima relação custo-benefício. Nesse contexto, os vendedores de sucesso passam a ser aqueles que desenvolvem as habilidades de ouvir o cliente e legitimar as suas propostas, criando uma visão de retorno.

A ideia central passa a ser a de que a compra é um caminho para a resolução de problemas e a satisfação de desejos. O conceito de valor emerge então como algo pelo qual o cliente está disposto a pagar.

Assim nascia a abordagem de análise de necessidades (ou diagnóstico de vendas), cujos objetivos eram os seguintes:

- compreender as necessidades do cliente – relativas à situação atual, àquilo que ele tem no momento e
- projetar uma solução – definida como a sua situação futura, como aquilo que ele deseja.

Com efeito, em um cenário como esse, o vendedor passa a ser fundamental para entender as necessidades dos consumidores e atendê-las, viabilizando assim a compra, o que pode ser feito pela redução dos custos totais de aquisição ou pelo aumento dos benefícios. As competências essenciais do vendedor passam a ser, portanto, a escuta ativa, o conhecimento e a compreensão do mercado e dos concorrentes.

Em resumo, o modelo relacional praticado partia do princípio de que os clientes estariam dispostos a pagar um pouco mais pelo valor extrínseco proporcionado pelas informações advindas do vendedor.

Antes a maior parte do valor estava no produto. Hoje esse valor se concentra no vendedor.

Venda consultiva (ou construtiva)

Como vimos, abordagem de análise de necessidades parte do pressuposto de que o cliente pode identificar e descrever o seu desejo ou necessidade com precisão. No entanto, com a evolução e profusão de produtos, serviços e informações, os clientes e consumidores ficam, não raro, confusos em relação ao processo de compra, o que pode gerar alguns problemas de grande complexidade.

Partindo da premissa de que o comprador não sabe tudo nem tem todas as respostas, surgiu o conceito da venda consultiva. Nessa abordagem, o vendedor se transforma em uma fonte de vantagem competitiva, isto é, passa a atuar como consultor e estrategista, conseguindo para o cliente algo que ele não conseguira sozinho. É como se o seu cliente estivesse em frente a uma

porta, quisesse abri-la, mas não tivesse a chave. O vendedor surge então para ajudá-lo a achar a chave que procura.

A abordagem da venda consultiva é um processo de compromisso mútuo em que o cliente valoriza o vendedor e nele enxerga alguém que, além de exercer a sua capacidade de solucionar problemas, terá competência para administrar os custos de aquisição envolvidos.

Em resumo, o modelo praticado é o da parceria de longo prazo, o de desenvolver uma relação de valor estratégico e de dependência entre fornecedor e comprador. Por meio dessa relação, obtêm-se ganhos mútuos, compartilhando informações de negócio em um ambiente colaborativo e conseguindo o melhor retorno sobre o investimento (ROI).

Tipos de comprador

Percebendo que há diferenças marcantes entre os modelos e abordagens de venda, devemos alinhar os tipos comprador existentes (aqueles que têm expectativas diferentes) com as situações de compra e definir a melhor estratégia aplicada.

O grande desafio é conseguir preparar a nossa empresa segundo os tipos de comprador ou enfoques mais comuns de compra.

Há três tipos de cliente: o de valor endógeno, o de valor exógeno e o de valor estratégico. A seguir veremos as características de cada um deles.

a) Clientes de valor endógeno:

Os clientes de valor endógeno utilizam o modelo de compra transacional, ou seja, já sabem o que querem, dispõem das informações necessárias para a compra e tomam decisões com base no preço.

Para esse tipo de comprador, a organização vendedora deve adaptar-se à compra transacional, agregando valor por meio da redução do custo da transação e diminuindo os riscos da aquisição do produto ou serviço. Para tanto, é possível, por exemplo, disponibilizar canais impessoais que diminuam os custos internos das vendas.

b) Clientes de valor exógeno:

Os clientes de valor exógeno procuram soluções e aplicações, e acreditam que os vendedores são elementos importantes se tiverem a exata compreensão das suas necessidades.

Nesse caso, a organização vendedora deve criar um novo valor para o seu produto, diferenciá-lo, ajudando os clientes a entenderem os seus problemas e mostrando soluções novas ou melhores.

c) Clientes de valor estratégico:

Os clientes de valor estratégico exigem que os seus fornecedores desenvolvam um ecossistema de soluções customizadas.

Para atender às expectativas desse tipo de cliente, a organização vendedora deve redesenhar a sua estrutura interna, favorecendo a troca de informações e aumentando o investimento na criação de soluções, ou seja, tornando-se um *solution provider*.

Solution provider é um conceito da Engenharia Comercial segundo o qual a empresa deve direcionar todos os seus recursos, processos e competências à garantia do seu melhor desempenho no atendimento ao cliente.

Vejamos alguns padrões tangíveis que podem ser utilizados para fortalecer parcerias:

- integridade – ambos os parceiros são confiáveis e honrados;
- importância – ambos os parceiros entendem a importância do outro para atingir os seus objetivos estratégicos;
- interdependência – ambos os parceiros necessitam um do outro, ou seja, um ajuda o outro a atingir as suas metas;
- investimentos – ambos os parceiros destinam recursos financeiros e de outros tipos ao relacionamento;
- informação – ambos os parceiros comunicam-se francamente a respeito de dados técnicos, problemas e situações de mudança, e
- integração – ambos os parceiros desenvolvem formas de oportunidade compartilhadas, por meio das quais aprendem e ensinam mutuamente.

Como podemos notar, a gestão de vendas é complexa, dado que há uma multiplicidade de estratégias e formatos. Se o produto tiver características simples, se as suas informações superficiais forem suficientes para orientar a sua procura e se a preferência for pela opção mais barata, o modelo de vendas indicado é o de vendas de impacto, pois este caracteriza-se pelo baixo custo.

Por outro lado, se o cliente precisa de ajuda e assessoria, então o melhor modelo é o de vendas consultivas, pois se pode agregar valor por meio da flexibilidade no atendimento personalizado, criando uma abertura para adaptação, customização.

Por fim, se o cliente busca valor estratégico, então é preciso ter uma estrutura que permita gerar valor agregado ao negócio, ajudando o cliente a reduzir custos administrativos, de processo e de estoque, ou mesmo aumentando as suas vendas e os seus lucros.

GLOSSÁRIO

Análise de necessidade – Diagnosticar para prescrever.

Análise Swot – Desenvolvimento de cenários (oportunidades e ameaças) e análise do ambiente interno (forças e fraquezas).

AFV – Automação da força de vendas (dispositivos móveis).

Bundle – Estratégia de pacotes comerciais.

5W2H – Ferramenta de gestão utilizada para sabermos:

- a quem vender – clientes-foco;
- o que vender – produtos e serviços a serem ofertados;
- quanto vender – volumes por foco;
- a que preço vender – preço e financiamento;
- quando vender – datas de negociação;
- quem vende – forma de atendimento e força de vendas, e
- quem entrega – forma de entrega (canais).

CRM – Gestão do relacionamento com o cliente.

Empowerment – Empoderamento, delegação de poder.

ERP – Planejamento dos recursos da empresa.

Fatores-chave de compra (FCC) – Conjunto de fatores (e o seu peso relativo) utilizados pelo consumidor/ cliente para selecionar um fornecedor/ produto. Fatores tais como preço, qualidade, capacidade de entrega e assistência técnica têm pesos diferentes na decisão do consumidor.

KPIs – Indicadores-chave de performance e sucesso.

Macroambiente – Variáveis incontroláveis.

Marketing de relacionamento – Conjunto de programas que permite identificar os hábitos de consumo dos clientes/ consumidores, objetivando realizar ofertas personalizadas quase sempre ligadas a promoções de preço ou à retribuição por volume de aquisição.

Microambiente – Variáveis controláveis.

Multicanal de vendas (*omnichannel*) – Plataforma de comunicação e distribuição, integrada por meio de diversos pontos de contato (canais) com a gestão colaborativa e o foco no cliente.

Novo mercado competitivo – Mercado em que:

- os produtos e serviços oferecidos têm desempenhos semelhantes (comoditização) e estão cada vez mais parecidos;
- os compradores atingiram um estágio de maturidade nunca antes experimentado e compram no ritmo da sua necessidade, e não no tempo dos seus fornecedores;
- a oferta, na maior parte dos setores produtivos, já superou a demanda;
- o cliente tem inúmeras opções de compra e pode escolher a oferta que melhor se adequa às suas necessidades e aos seus desejos.

Personalização e customização em massa – Estratégias de diferenciação realizadas por meio da integração entre a experiência de compra e o ativismo dos compradores.

Pest – Método por meio do qual se realiza a análise de um cenário com base nos fatores político, econômico, social e tecnológico.

Posicionamento – Percepção de valor que o cliente/consumidor tem da empresa. Resulta do conjunto de ações que a área comercial empreende comunicando aos segmentos-foco qual é a sua forma de atendê-los. Dois posicionamentos genéricos são possíveis, mas excludentes: custo e diferenciação.

SAP – Segmentação, alvo e posicionamento.

SCM – Gestão estratégica de custos.

SLA – Acordo de nível de serviço

Venda consultiva – Venda de solução integrada baseada no retorno de investimento (valor).

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. Igor. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BALZAN, Newton Cesar; DIAS SOBRINHO, José (Orgs.). *Avaliação Institucional: teorias e experiências*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CHIAVENATO, I. *Iniciação à administração de vendas*. São Paulo: Makron Books, 1991.

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

COBRA, Marcos; ZWARG, Flávio. *Marketing de Serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: Mcgraw Hill, 1986.

GOLDBERG, Claudio et al. *Gestão de vendas*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.

MAGALDI, Sandro. *Vendas 3.0*. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2009.

RACKHAM, Neil. Novo paradigma de vendas. *HSM management*, n. 59, novembro-dezembro, 2006.

TEIXEIRA, E. A. et al. *Gestão de vendas*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2007. Série Marketing.

THULL, Jeff. *Gestão de vendas complexas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. *Marketing da promoção e merchandising*. São Paulo: Editora Thomson Pioneira, 2005.

PROFESSOR-AUTOR

Claudio Goldberg é mestre em Administração Estratégica de Negócios pela Universidade Nacional de Misiones (Argentina), especialista em Marketing de Varejo pela Fundação Getulio Vargas (FGV) e em Ciências Políticas pela Escola Superior de Guerra (Esgue), e bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Atua como docente na Fundação Getulio Vargas, no Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul e na Universidade Federal do Rio de Janeiro. É palestrante da Associação Brasileira de Marketing Direto e da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), além de ter ministrado palestras e treinamentos para mais de 2.000 diretores, gerentes comerciais, vendedores e atendentes, apresentando técnicas de venda e negociação. É ainda sócio da *Consultoria Gplux*, empresa especializada em consultoria, planejamento e capacitação corporativa comercial, e consultor sênior associado ao Instituto MVC e à *Enora Leaders*. Autor do livro *Gestão estratégica de vendas*, da FGV Editora, e da *Tese de gestão estratégica para pequenas empresas de varejo*, tem também artigos publicados em mídias especializadas, além de ser colaborador e comentarista de jornais na TV Bandeirantes.



