

# ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS



ANTONIO CARLOS GOBE

CÉSAR HENRIQUE FISCHER

JOSÉ JÚLIO DE SOUZA

JÚLIO CÉSAR TAVARES MOREIRA

PERROTTI PIETRANGELO PASQUALE

 **Editora  
Saraiva**  
[www.saraivauni.com.br](http://www.saraivauni.com.br)

COORDENAÇÃO  
JÚLIO CÉSAR TAVARES MOREIRA

**2ª edição revisada e atualizada**

# **Administração de Vendas**



Antonio Carlos Gobe • César Henrique Fischer • José Júlio de Souza  
Júlio César Tavares Moreira • Perrotti Pietrangelo Pasquale

Coordenação  
Júlio César Tavares Moreira

# Administração de Vendas

2ª edição





Rua Henrique Schaumann, 270 – CEP: 05413-010  
Pinheiros – TEL.: PABX (0XX11) 3613-3000  
Fax: (0XX11) 3611-3308 – Televidas: (0XX11) 3613-3344  
Fax Vendas: (0XX11) 3268-3268 – São Paulo – SP  
Endereço Internet: <http://www.saraivauni.com.br>

ISBN 978-85-02-06060-9

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ.

## Filiais

### AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE

Rua Costa Azevedo, 56 – Centro  
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 – Manaus

### BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 – Brotas  
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 – Salvador

### BAURU/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 – Centro  
Fone: (0XX14) 3234-5643 / 3234-7401 – Bauru

### CAMPINAS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Camargo Pimentel, 660 – Jd. Guanabara  
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 – Campinas

### CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 – Jacarecanga  
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 – Fortaleza

### DISTRITO FEDERAL

SIA/SUL Trecho 2, Lote 850 – Setor de Indústria e Abastecimento  
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 – Brasília

### GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 – Setor Aeroporto  
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 – Goiânia

### MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 – Centro  
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 – Campo Grande

### MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 – Lagoinha  
Fone: (0XX31) 3429-8300 – Belo Horizonte

### PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 – Batista Campos  
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 – Belém

### PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 – Prado Velho  
Fone: (0XX41) 3332-4894 – Curitiba

### PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARAÍBA/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 – Boa Vista  
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 – Recife

### RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 – Centro  
Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 – Ribeirão Preto

### RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 – Vila Isabel  
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 – Rio de Janeiro

### RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 – Farrapos  
Fone: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 – Porto Alegre

### SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO (sala dos professores)

Av. Brig. Faria Lima, 6363 – Rio Preto Shopping Center – V. São José  
Fone: (0XX17) 3227-3819 / 3227-0982 / 3227-5249 – São José do Rio Preto

### SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO (sala dos professores)

Rua Santa Luzia, 106 – Jd. Santa Madalena  
Fone: (0XX12) 3921-0732 – São José dos Campos

### SÃO PAULO

Av. Antártica, 92 – Barra Funda  
Fone: PABX (0XX11) 3613-3666 – São Paulo

Administração de vendas / Antonio Carlos Gobe... [et al.] ; coordenação Júlio César Tavares Moreira. - 2.ed. - São Paulo : Saraiva, 2007

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-02-06060-9

1. Vendas - Administração. I. Moreira, Júlio César Tavares.

06-4327

CDD 658.85

CDU 658.85

Copyright © Antonio Carlos Gobe, César Henrique Fischer, José Júlio de Sousa, Júlio César Tavares Moreira, Perrotti Pietrangelo Pasquale  
2007 Editora Saraiva  
Todos os direitos reservados.

<b>Direção editorial</b>	Flávia Alves Bravin
<b>Coordenação editorial</b>	Ana Paula Matos Gisele Folha Mós Juliana Rodrigues de Queiroz Rita de Cássia da Silva
<b>Produção editorial</b>	Daniela Nogueira Secondo Rosana Peroni Fazolari
<b>Marketing editorial</b>	Nathalia Setrini
<b>Arte e produção</b>	Zeta Studio
<b>Capa</b>	Tereza Kikuchi – Estúdio Bogari

**Contato com o editorial**  
[editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br](mailto:editorialuniversitario@editorasaraiva.com.br)

2ª Edição  
1ª tiragem: 2007  
2ª tiragem: 2008  
3ª tiragem: 2010

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.



## SOBRE OS AUTORES

### **Antonio Carlos Gobe**

É administrador de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), professor da cadeira de marketing da PUC-SP desde 1986, é pós-graduado em marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPN) e mestrando em administração de empresas pela PUC-SP. Também é professor de marketing na pós-graduação da PUC-SP Cogear. É co-autor dos livros *Administração de vendas* e *Gerência de produtos*, editados pela Saraiva.

Possui experiência de 14 anos como executivo na área comercial de veículos publicitários e institutos de pesquisa de mercado, além da vivência em áreas de varejo e de alimentos. Participou de atividades setoriais, ocupando a vice-presidência da Associação Brasileira de Teleserviços (ABT).

É também sócio-consultor da Mind Consultoria Empresarial, com atuações de nove anos em assessoria de marketing para empresas de médio e grande porte.

### **César Henrique Fischer**

Mestre em administração de empresas com ênfase em marketing pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É especialista em marketing de relacionamento, professor de marketing da FAAP, além de ter uma vasta experiência profissional na área de vendas e marketing em empresas nacionais e internacionais de grande porte.

### **José Júlio de Souza**

Professor de graduação da cadeira de marketing da UNIBERO e professor convidado dos cursos de pós-graduação do Instituto Presbiteriano Mackenzie e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP Cogear). Fez MBA em marketing pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), têm em seu currículo diversos cursos na área de vendas, em empresas e instituições como *Carrew International*, *Coca-Cola Latin América Group*, *Miller Heiman Incorporated* e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Atuou na área comercial de empresas como Panamco Brasil, Companhia Atlantic de Petróleo e Brapelo-McDonald's. Fez parte do conselho

editorial da revista *Varejo* (APAS).

### **Júlio César Tavares Moreira**

Sócio-consultor da Mind Consultoria Empresarial, professor de marketing em programas de pós-graduação da FAAP, FEI e do Instituto Presbiteriano Mackenzie, professor de Marketing e Estratégia nos programas de graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) e da FECAP, psicólogo, psicodramaturgo, com especialização em marketing *business to business*, mestre em administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e doutor em Relações Internacionais pela PUC-SP.

Autor do audiocurso *Marketing industrial: a competitividade no business to business*; autor e colaborador da coluna marketing industrial da revista *Marketing*; e co-autor do *Dicionário de termos de marketing*, sendo coordenador e co-autor dos livros *Administração de vendas* e *Gerência de produtos*, editados pela Saraiva.

### **Perrotti Pietrangelo Pasquale**

Administrador de Empresas, doutor em administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), mestre em administração pela *Columbia Pacific University*, pós-graduado em finanças pela Universidade da Região de Joinville (UNIVILLE), psicanalista, sócio-consultor da Mind Consultoria Empresarial. Professor de planejamento estratégico, mercadologia e pesquisa de mercado da Faculdade de Comunicações e Artes da Universidade Presbiteriana Mackenzie, coordenador e professor de mercadologia, atendimento e planejamento, teoria e métodos de pesquisa e projeto experimental do curso de Propaganda e Publicidade da Faculdade de Ciências do Instituto Tecnológico de Osasco (FAC-FITO), coordenador e professor das disciplinas: temas emergentes de marketing, pesquisa e comportamento do consumidor, marketing institucional e trabalho de instituição interdisciplinar (TGI) do curso de administração com habilitação em marketing da Faculdade Joana D'Arc. Co-autor das obras: *Dicionário de termos técnicos de marketing*, *Administração de vendas*, *Gerência de produtos* e *Fronteiras da Administração I*.

Contato com os autores: [juliocesar@editorasaraiva.com.br](mailto:juliocesar@editorasaraiva.com.br)

## PREFÁCIO

Confesso que, quando o Júlio César me convidou a escrever o prefácio deste livro, fiquei ansioso por poder contribuir com o amigo, consultor e mestre. Ao receber o original, devorei num final de semana uma fascinante narrativa desta maravilha que é a *Administração de Vendas*.

Uma estrutura de vendas precisa de suporte para captar a atenção do cliente, estruturar a abordagem, mostrar o produto em sua melhor forma, proporcionar as informações essenciais e manter a imagem da empresa depois que a visita de vendas se encerra.

Não pude encontrar no passado nenhum livro que fizesse isto. Todos que examinei cuidavam da Administração de Vendas de forma operacional ou tratavam-na como uma disciplina necessária apenas para aprender como manter a equipe interna e externa de vendas. Os autores deste livro conseguiram atender plenamente às necessidades dos profissionais, professores e estudantes de Administração de Empresas, Publicidade, Propaganda e Marketing, ajudando na melhoria dos negócios, auxiliando no desenvolvimento de suas carreiras, propiciando uma compreensão melhor da administração de vendas e seu elo com outras áreas; enfim, disponibilizando um manual útil para a concepção, execução e avaliação das mais variadas atividades em vendas.

Vejo nascer com esta obra uma grande oportunidade para este importante batalhão – composto, entre outros, de vendedores, administradores, gerentes e diretores de vendas – conhecer em profundidade o quanto é importante a estrutura do seu negócio para manter satisfeito e fiel aos seus produtos o verdadeiro “patrão”: o cliente.

*Luiz Ricardo de Queiroz Cassiano*  
Consultor de Marketing





# SUMÁRIO

## **PARTE I        VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DE MARKETING**

### Capítulo 1        VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Filosofia empresarial

Definindo o negócio

    Fatores críticos de sucesso

        Preço

        Serviço

        Qualidade

*Mix* de produtos

        Imagem do produto

        Imagem da empresa

        Reação rápida às necessidades de mercado

Analisando o ambiente

    O macroambiente

        Elaborando cenários

    O microambiente

    Avaliando o mercado e determinando estratégias

        Determinando oportunidades e ameaças

        Determinando os pontos fortes e fracos

Estabelecendo objetivos

    Alternativas estratégicas

Estabelecendo diretrizes

### Capítulo 2        VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING

O ambiente de vendas e de marketing

    Vendas e o estágio de desenvolvimento da empresa

    Marketing e planejamento

Vendas e o composto de marketing

    Produto

    Preço

    Praça

## **Administração de vendas**

- Promoção
- O profissional de vendas precisa conhecer seu cliente
  - O modelo dos 4 A's
  - Modificando o composto de marketing
- Segmentando o mercado
  - Tipos de segmentação
  - Segmentação no contexto de vendas
- Pesquisa de marketing
  - Etapas de uma pesquisa de marketing
- Revisitando os conceitos apresentados

## **PARTE II            ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**

### **Capítulo 3        ASPECTOS FUNDAMENTAIS                          DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS**

- Funções e atividades do gerente de vendas
  - Planejando a força de vendas
    - Definindo objetivos
    - Propondo estratégias
    - Organizando a força de vendas
    - Dimensionando a força de vendas
    - Criando remuneração atrativa
  - Administrando a força de vendas
    - Recrutando e selecionando
    - Provendo liderança
    - Motivando
    - Avaliando o desempenho
  - Desenvolvendo a força de vendas
    - Treinando
    - Aprimorando relacionamentos
- Perfil do profissional de vendas
  - Habilidades interpessoais
  - Naturalidade
  - Visão
  - Obstinação
  - Identificação com o trabalho

Saber ouvir e entender o cliente	
Flexibilidade/adaptabilidade	
Preparação	
Inspirar confiança	
Pró-ativo	
Aparência física	
Energia	
O modelo dos 4 S's aplicado a vendas	
Solução	
Serviço	
Seriiedade	
Sinceridade	
Habilidades do profissional de vendas	
A negociação	
Ética e legislação em vendas	
Ética, a preocupação para gerar um novo padrão	
O Código de Defesa do Consumidor	
Códigos de ética	
Diretrizes éticas em vendas	
Ética e remuneração em vendas	
 Capítulo 4	PLANEJAMENTO E PREVISÕES EM VENDAS
Previsão de vendas	
Etapas e métodos de previsão	
Método não-científico	
Método científico	
Orçamento de vendas	
Planejamento das vendas	
Relatórios comerciais	
Ficha do cliente	
Ficha de cadastro para a concessão de crédito	
Mapa de vendas	
Pedido	
Relatório de visitas	
Mapa de avaliação das visitas	
Relatório de despesas da equipe comercial	
A tecnologia a favor da administração de vendas	

Capítulo 5      PROCESSO DE COMPRA E ORGANIZAÇÃO  
DAS INFORMAÇÕES SOBRE  
O COMPRADOR

Comportamento do comprador

Mercado consumidor *versus* organizacional

    Processo de decisão de compra do consumidor

    Influências no processo de compra do consumidor

    Influências sociais

        Cultura

        Subcultura

        Classes, papéis e posições sociais

        Grupos de referência

        Família

    Influências pessoais

O processo de compra do comprador organizacional

    Influências no processo de compra organizacional

    Situações de compra organizacional

    Organizando-se de acordo com o processo  
        de compra do cliente

        Objeto

        Objetivos

        Organização

        Operação

        Ocupantes

        Ocasão

        Outlets (Pontos de venda)?

Relacionamento com o cliente

    Problemas decorrentes

    Variáveis envolvidas

        Marketing interno

        Marketing externo

        Marketing de relacionamento

Organização das informações sobre o cliente

    Sistema de apoio à decisão de marketing

Capítulo 6      COMUNICANDO-SE EM VENDAS

A função da comunicação no processo de vendas

A comunicação como facilitadora das vendas  
O profissional de vendas como veículo de comunicação  
Apoiando as vendas: mecanismos que podem ser utilizados

### **PARTE III    O PROCESSO DE VENDAS**

#### Capítulo 7    TIPOS, REQUISITOS E TENDÊNCIAS                   EM VENDAS

Atuação do profissional de vendas

    Vendas internas

    Vendas externas

        Vendedores técnicos

        Vendedores-balconistas

        Motoristas-vendedores

        Revendedor autônomo

        Representantes comerciais autônomos

        Operadores de telemarketing

        Propagandistas

        Consultores ou assessores técnicos

        Assistentes de vendas

        Promotores de vendas

        Demonstradores

        Consultoras de beleza

        Corretores ou agentes

Construindo um relacionamento de longo prazo

Aspectos éticos envolvidos no relacionamento vendedor-cliente

Novas formas de vender

    Internet

    EDI

    Televisão interativa

    Telemarketing

#### Capítulo 8    TÉCNICAS E FASES DA VENDA

O processo de vendas

Pré-venda

    Prospectando o mercado

Analizando a potencialidade do cliente

Agendando entrevistas e visitas

Elaborando propostas comerciais

Realizando visitas – a abordagem

Acompanhando a proposta

Emitindo o pedido

Elaborando relatórios comerciais

Durante a venda

Acompanhando o pedido internamente

Informando o cliente sobre o pedido

Acompanhando o recebimento do produto

Pós-venda

Pós-venda aos intermediários

Serviço de atendimento ao revendedor  
ou intermediário

Pesquisa de satisfação do revendedor  
ou intermediário

Repositores

Promotores

Curso de reciclagem e formação

Pós-venda ao consumidor

Pesquisa de satisfação do consumidor

Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)

Instalação

Assistência técnica e garantia

Curso de uso e manuseio

## Capítulo 9 VENDAS E DISTRIBUIÇÃO

Estratégia de distribuição

Tipos de distribuição

Distribuição direta

Venda direta (porta-a-porta)

Venda por mala direta

Catálogos

Encartes

Telemarketing – a venda por telefone

Lojas próprias

Máquinas de venda	
Marketing de rede	
Televisão	
Internet	
Distribuição indireta	
Atacadistas	
Varejistas	
Hipermercados	
Supermercados	
Lojas de conveniência	
Lojas tradicionais	
<i>Shopping centers</i>	
Lojas especializadas	
Lojas de departamentos	
Franquias	
Tendências e influência do processo de globalização	

#### **PARTE IV      GERENCIANDO A FORÇA DE VENDAS**

##### Capítulo 10      ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS

###### Dimensionando a força de vendas

###### Determinando o número de vendedores

###### O método do potencial de vendas ou método de Semlow

###### O método de carga de visitação

###### Estruturando a força de vendas

###### Descrevendo os cargos de vendas

###### O cargo de vendedor

###### O cargo de supervisor de vendas

###### O cargo de gerente de vendas

###### Organizando a força de vendas

###### Organização da força de vendas por produto

###### Organização da força de vendas por cliente

###### Organização da força de vendas por região

###### Organização combinada da força de vendas

###### Territórios e rotas de vendas



- Territórios em forma de retângulo
- Territórios em forma de hexágono ou círculo
- Territórios em forma de cunha
- Territórios em forma de trevo
- Otimizando rotas

Capítulo 11 RECRUTANDO E SELECIONANDO  
A FORÇA DE VENDAS

Recrutamento de vendedores

- Fontes internas
- Fontes externas
- Triagem

Seleção

- Entrevista técnica
- Histórico profissional
  - Aspectos educacionais
  - Características pessoais
  - Expectativas
- Cuidados na condução da entrevista
- Teste de aptidão e inteligência
- Teste de personalidade
- Técnicas de simulação
- Aprovação do candidato

Forma de contratação da força de vendas

Admissão de vendedores

Plano de carreira

- Plano de carreira horizontal
- Plano de carreira vertical

Capítulo 12 TREINANDO, PROVENDO LIDERANÇA  
E MOTIVANDO A FORÇA DE VENDAS

Integrando o profissional de vendas

Treinando e desenvolvendo o profissional de vendas

- Levantando as necessidades
- Definindo objetivos e conteúdo
- Determinando o método de treinamento
  - a ser utilizado

	Dinâmica de grupo
	Análise transacional
	Psicodrama
	Avaliando os resultados
Provendo liderança	
	Estilos de liderança
	O papel do líder
Motivando a força de vendas	
Capítulo 13	REMUNERANDO E AVALIANDO
	A FORÇA DE VENDAS
Remunerando a força de vendas	
	Totalmente variável
	Variável com ajuda de custo
	Fixo mais variável
	Fixo com atribuição de prêmios
	Fixo com participação nos resultados
	Somente fixo
Avaliando a força de vendas	
	Reuniões de <i>feedback</i>
Tendências e influências do processo de globalização	

REFERÊNCIAS

ÍNDICE REMISSIVO



## Parte I

# **VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E DE MARKETING**

capítulo 1      VENDAS NO CONTEXTO  
ORGANIZACIONAL

capítulo 2      VENDAS NO CONTEXTO  
DE MARKETING



# VENDAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

## Capítulo 1

A área de vendas, assim como as outras, sofre influências da filosofia da empresa. O relacionamento com clientes e fornecedores é em grande parte fruto da con-

ceituação da missão e dos objetivos da organização.

Estes últimos dão respaldo e ajudam a responder a perguntas como: o fato de o vendedor ser honesto e atender bem seus clientes, mesmo que perca vendas, é valorizado pela empresa? Os profissionais de vendas prometem o que sabem que não poderão cumprir? Eles empurram o produto, mesmo sabendo que não atende à necessidade do cliente?

- ☛ FILOSOFIA EMPRESARIAL
- ☛ DEFININDO O NEGÓCIO
  - Fatores críticos de sucesso
- ☛ ANALISANDO O AMBIENTE
  - O macroambiente
  - O microambiente
- ☛ AVALIANDO O MERCADO E DETERMINANDO ESTRATÉGIAS
  - Determinando oportunidades e ameaças
  - Determinando os pontos fortes e fracos
- ☛ ESTABELECENDO OBJETIVOS
  - Alternativas estratégicas
- ☛ ESTABELECENDO DIRETRIZES



## FILOSOFIA EMPRESARIAL

Qualquer empresa, seja de que porte for, precisa desenvolver uma filosofia para orientar as ações de seus colaboradores. Algumas não dão atenção a isso, mas as empresas bem-sucedidas preocupam-se não só em descrever sua filosofia, missão e política de qualidade, mas também em divulgá-las. Há alguns anos, a filosofia de uma empresa era considerada confidencial e restrita à alta administração, pois tinha-se medo do que os concorrentes poderiam fazer com essa informação. Mas, para que serve uma filosofia, se ela não for divulgada para orientar os colaboradores da organização?

As normas ISO, principalmente as da série 9000, que analisam tanto a qualidade do produto como o processo administrativo, foram responsáveis em parte pela formalização ao exigir procedimentos formais e escritos. A filosofia da empresa é resultante da missão da empresa, da visão de suas crenças e valores e de sua razão de ser.

A missão é o propósito ou razão de existir da organização. Ela indica qual direção a empresa deve seguir, os princípios a serem utilizados nas tomadas de decisão, orientando todas as atividades da organização. O Quadro 1.1 traz alguns exemplos de missões presentes na Declaração de missão – o documento formal e escrito que contém os objetivos do negócio, a forma de atingi-los e os principais valores da empresa.

---

missão

---

Declaração  
de missão

Quando as empresas buscam ser mais competitivas com base apenas no preço baixo de seus produtos, precisam reduzir o custo de qualquer maneira, negociando ferozmente com fornecedores de um lado e achatando os salários dos funcionários de outro. Essa sistemática, muitas vezes, leva à perda de bons fornecedores, à compra de produtos com qualidade inferior, à demissão excessiva de funcionários, sobrecarregando as pessoas que continuam na empresa, prejudicando a produtividade e o ambiente organizacional. Em vez de guerra de preços com a concorrência, a diferenciação do produto ou do serviço – como atendimento de primeira linha e qualidade superior dos produtos – torna os clientes tão satisfeitos que não se importam em pagar um preço um pouco mais alto por esse valor agregado.



Quadro 1.1 • Exemplos de missão

MISSÃO	COMENTÁRIOS
Queremos ser a empresa que melhor entende e atende nossos clientes.	É fundamental entender as necessidades e os desejos dos clientes para, depois, então, poder atendê-los adequadamente.
Ser o fornecedor preferencial para seus clientes de produtos e processos.	Apesar de nossa empresa não ser a única fornecedora de produtos e processos industriais para nossos clientes, buscamos ser a principal fonte, aquela com maior participação.
Industrializar e comercializar produtos de qualidade com elevada tecnologia, satisfazendo consumidores, funcionários e acionistas.	Nem todas as empresas são responsáveis pela produção e comercialização dos seus produtos – há as que terceirizam a comercialização, contratando representantes, e outras que terceirizam a produção. A tecnologia permite tanto que se produza por um custo menor e, conseqüentemente, que o produto seja comercializado por um preço inferior ao dos concorrentes, como que se obtenha um produto diferenciado e com características mais adequadas aos desejos do consumidor.
Queremos assegurar a satisfação de nossos clientes, atender as expectativas dos acionistas e participar do crescimento do país.	Além de se preocupar com clientes e acionistas, há interesse no desenvolvimento do país. Em contrapartida, não foi considerado o público interno – os funcionários.
Ser líder em inovação, desenvolvimento e comercialização de produtos; ser uma empresa rentável e em constante expansão; atender as necessidades dos clientes e atuar em parceria com os fornecedores.	Com ênfase em inovação e desenvolvimento, levam-se em conta o acionista, numa preocupação constante com a rentabilidade, os clientes e os fornecedores, numa relação de parceria em que a troca signifique vantagem para ambas as partes.

#### visão

A visão corresponde à capacidade de idealizar condições diferenciadas e melhores e formas de alcançá-las. Baseada nas aspirações e nos valores fundamentais para uma organização, ela procura visualizar o que será e como estará a empresa no futuro, orientando seus colaboradores na tomada de decisão. O Quadro 1.2 traz alguns exemplos de visão.

**Afinal, a visão de hoje será a missão de amanhã...**

**Quadro 1.2 • Exemplos de visão**

VISÃO	COMENTÁRIOS
A empresa deverá ter absoluto respeito pelo meio ambiente, ser enxuta e flexível para se adaptar ao mundo que está em constante transformação.	Ser uma empresa com uma filosofia voltada para a ecologia, flexível e conhecedora das mudanças de necessidades e desejos dos clientes, para adaptar-se ao mercado com facilidade e rapidez.
Ser uma empresa dedicada ao tratamento das informações, baseada em uma estrutura horizontal e na relação harmônica com clientes e fornecedores.	Além de as informações serem o negócio da empresa, elas são fator de vantagem competitiva perante a concorrência. Um organograma horizontal evita a seguinte situação: o cliente reclama com o vendedor sobre o atraso na entrega do produto. O vendedor pede desculpas ao cliente e diz que vai verificar imediatamente o que ocorreu. Ele fala, então, com seu chefe, que procura o gerente de vendas, que consulta o diretor comercial, que entra em contato com o diretor industrial, que chama o gerente industrial, que questiona o chefe da produção, que questiona o operador da máquina. Depois de ele explicar a razão do atraso, toda esta corrente tem de voltar até o cliente, mas, geralmente, já será tarde demais, pois o relacionamento entre cliente e vendedor já se deteriorou e, muitas vezes, outro fornecedor já foi contatado.

A razão de ser da empresa identifica o motivo pelo qual a empresa existe, a quais necessidades e desejos dos clientes ela procura atender. O Quadro 1.3 traz alguns exemplos.

**Quadro 1.3 • Exemplos de razão de ser**

1. Ter como membros da empresa pessoas com iniciativa, espírito de equipe e atitudes construtivas, a fim de proporcionar ao consumidor um serviço de excelente qualidade, fazendo com que ele sinta satisfação em voltar ao nosso estabelecimento.
2. Satisfazer as necessidades de informação de nossos clientes pelo oferecimento de notícias atualizadas e confiáveis.

(continua)

(continuação)

3. Ser uma empresa em equilíbrio com acionistas, funcionários, clientes e fornecedores, de maneira a ser imbatível nos segmentos de mercado em que atua.

crenças  
e valores

As crenças e valores são um conjunto de normas que norteiam o dia-a-dia da empresa, aquilo em que ela acredita, como mostra o Quadro 1.4.

#### Quadro 1.4 • Exemplos de crenças e valores

##### EXEMPLOS DE CRENÇAS E VALORES

- Espírito de equipe, criatividade e senso crítico
- Austeridade, responsabilidade e humildade
- Ética e entusiasmo
- Respeito pelos clientes e fornecedores
- O cliente deve estar sempre em primeiro lugar

## NA PRÁTICA

### OS VALORES DE UMA EMPRESA NEM SEMPRE SÃO POSITIVOS

As crenças e os valores de uma empresa nem sempre são construtivos. Observe alguns que enumeramos:

1. **Nunca discorde de seu chefe.** Nem sempre o chefe tem razão, mesmo que ele detenha o poder de demiti-lo e de não o promover.
2. **Pareça sempre ocupado.** Você não pode estar simplesmente pensando ou criando; deve sempre estar fazendo alguma coisa, não importa o que seja. Isto não é bem verdade. Bons profissionais precisam de tempo para ter boas idéias.
3. **Não seja eficaz – seja eficiente.** Quando se está em sentido contrário ao que é correto, a pior coisa que se pode fazer é ser eficiente.
4. **Não dê informações às outras áreas.** Seja individualista, pois, se você teve de correr atrás de informações, que os outros também tenham o mesmo trabalho. Deter informação é sinônimo de poder – as pessoas valem mais pelas informações que detêm do que por sua capacidade. Esta é uma concepção antiquada que não faz nenhum sentido em tempos de globalização.

5. **Reclame de tudo.** Seja um eterno insatisfeito. Puxe o tapete dos outros antes que puxem o seu. O funcionário que reclama de tudo certamente está com os dias contados. O que vale é união de esforços e não possuir uma visão parcial e egoísta do trabalho.
6. **Não seja mensageiro de más notícias.** Concorde sempre com seu chefe. Nunca diga que o lançamento de um produto não vai dar certo, por pior que ele seja; afinal, o dinheiro é da empresa e não seu. Hoje em dia, o seu cargo pode estar correndo grande risco se você não der as más notícias antes que seja tarde.

## VENDAS EM AÇÃO

### SER HONESTO É UMA DAS FORMAS MAIS SIMPLES DE CATIVAR O CLIENTE

Um grande varejista tinha por hábito contratar, todos os anos, na época do Natal, pessoas para se vestirem de Papai Noel. Naquele ano, o profissional contratado começou a dizer às crianças e a seus pais que alguns dos brinquedos desejados podiam ser encontrados a um preço inferior em outras lojas.

Quando o gerente ficou sabendo disso, decidiu demitir imediatamente o Papai Noel. Entretanto, ao se dirigir para o local onde ele se encontrava, viu uma multidão agradecendo ao Papai Noel e garantindo aos vendedores que sempre procurariam aquela loja, porque nela eram respeitados como clientes.

## DEFININDO O NEGÓCIO

Toda empresa deveria se fazer as perguntas descritas no Quadro 1.5 a fim de definir o seu negócio. Em primeiro lugar, deve-se ter muito bem definido em que negócio atua, para não ser surpreendida por mudanças tecnológicas ou de atitude dos consumidores.

Questões para se definir o negócio em que uma empresa atua:

### Quadro 1.5 • Definição do negócio

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

Um exemplo de falta de noção do negócio em que atua foi o que ocorreu com os fabricantes de discos de vinil e de máquinas de escrever com o surgimento do CD e do microcomputador. Outro exemplo é o dos fabricantes de válvulas que definiram como estratégia tornar seus produtos cada vez menores e aumentar a dissipação de calor. Estavam tão envolvidos que não detectaram o surgimento de outra tecnologia, o transistor, que poderia substituir as válvulas com vantagens tanto operacionais quanto econômicas. O custo dessa miopia levou-os à falência.

Toda empresa deve constantemente se perguntar qual é sua situação atual com relação ao posicionamento, participação de mercado, tecnologias e imagem. Ela é líder de mercado ou uma seguidora mercadológica? É inovadora, desenvolve novas tecnologias de produto e processo ou depende da compra de tecnologias de outras empresas, apresentando um *gap* tecnológico?

Além de analisar o presente, a empresa deve planejar para o futuro. Para isso, deve frequentemente questionar o seu *core business* (sua vocação, o que ela faz de melhor) e como quer ser conhecida no mercado. Por exemplo: quer ser identificada com o mercado de massa, tendo preços baixos para atender um maior número de clientes ou produtos diferenciados e de maior valor agregado, para um mercado menor e mais seletivo?

Qualquer empresa que tiver a intenção de garantir ou ampliar sua participação de mercado deverá analisar a evolução do setor e fazer um confronto com seu desempenho para saber se mantém vantagem competitiva ou se está perdendo posições.

Para alcançar suas metas, a empresa deve estabelecer estratégias e táticas que lhe permitam atingir metas e objetivos estabelecidos.

## Fatores críticos de sucesso

fatores críticos  
de sucesso

As variáveis que influenciam e determinam por que um cliente ou uma empresa comprem determinados produtos de um fornecedor ou de outro são conhecidas como fatores críticos de sucesso. Esses elementos devem sempre ser pesquisados junto aos clientes, e não justificados pela própria empresa, que normalmente acredita saber por que isso acontece. Preço, serviço, qualidade, *mix* de produto, imagem do produto e da empresa e reação rápida às necessidades de mercado são alguns

fatores críticos de sucesso e devem ser levados em consideração na determinação dos objetivos e das estratégias de uma empresa.

No dizer de Hax e Majluf (1991), os fatores críticos de sucesso constituem um número limitado de fatores responsáveis pelo sucesso do desempenho competitivo de um negócio e devem ser adaptados constantemente para refletir as mudanças organizacionais ou do ambiente da organização.

### Preço

Para muitos clientes, os produtos ou os serviços são selecionados apenas pela variável *preço*, que é decisivo no processo de compra. Entretanto, entre produtos de mesmo preço, será selecionado aquele que apresentar melhor qualidade. Mas para o consumidor a qualidade nem sempre é fácil de ser determinada, e ele a julga, muitas vezes, pela tradição da marca, por comentários e indicações de conhecidos, pela propaganda e por sua experiência anterior com o produto.

### Serviço

Para outros clientes, os *serviços* oferecidos são o fator de maior importância. Em alguns casos, a comodidade de um serviço de estacionamento numa loja localizada numa região de grande movimento ou de assistência técnica para produtos como automóveis, refrigeradores e televisores não funciona apenas como diferencial e, sim, como o motivo da escolha do produto.

### Qualidade

A *qualidade* é fundamental, principalmente no caso de produtos mais caros e de maior *status*, de maior vida útil, como os bens duráveis, e de produtos que incluam risco, como alimentos e medicamentos. Entretanto, o cliente pode, entre os produtos que apresentam a mesma qualidade, escolher aquele que está sendo comercializado pelo menor preço.

### Mix de produtos

Os consumidores também podem escolher o varejista pelo *mix* de produtos oferecido, o que lhe permite maior oportunidade de escolha na hora da compra. No caso dos intermediários, muitas vezes, esse é um fator decisivo na escolha do fornecedor, pois tudo indica que, quanto

mais completo o *mix* de produtos oferecidos, melhor. Entretanto, um grande fornecedor pode acabar exigindo que o intermediário compre todos os produtos de sua fabricação, inclusive os de menor vendagem.

### **Imagem do produto**

É a forma pela qual os clientes percebem o produto, resultado de uma posição adquirida no mercado por oferecer qualidade ao longo do tempo ou por ter sido o primeiro produto a ser lançado no mercado.

### **Imagem da empresa**

Da mesma forma que a imagem do produto é importante para a decisão de compra, pois muitos clientes se baseiam no que diz o mercado para se abastecer dos produtos, a imagem da empresa é fundamental. Quanto mais vende, melhor fica a sua imagem.

### **Reação rápida às necessidades de mercado**

As empresas que compram componentes ou produtos sob encomenda prezam muito a rapidez de reação de seus fornecedores, pois isso pode fazer a diferença em ser o primeiro no lançamento de um produto no mercado. Um bom exemplo da necessidade de reação rápida é o das montadoras que trabalham em conjunto com seus fornecedores nos projetos de novos veículos, determinando, por exemplo, o painel a ser utilizado, o tipo e tamanho de pára-brisas e o modelo de pneu mais adequado.

## **NA PRÁTICA**

### **UMA NORMA DE VENDAS ANORMAL**

Uma grande empresa tinha uma norma descrita desta forma:

"As eventuais anotações ou detalhes ajustados deverão constar por escrito no pedido, ficando sujeitos à aprovação da diretoria. Quaisquer acordos verbais com nossos vendedores, representantes ou outros funcionários não serão considerados".

Assim, se esses dados não foram escritos é culpa de quem? Se a empresa não confia em seu vendedor, representante ou funcionário, como é que o cliente pode confiar neles? Ou será que é no cliente que a empresa não confia?

## ANALISANDO O AMBIENTE

Uma empresa é um sistema aberto, isto é, recebe influências do ambiente ao mesmo tempo que o influencia. Desta forma, para que a empresa possa sobreviver e se desenvolver é preciso que monitore o ambiente constantemente e se antecipe aos acontecimentos utilizando um processo de previsão do futuro.

### O macroambiente

O macroambiente no qual a organização está inserida é composto de forças que a empresa não pode controlar diretamente, como as variáveis econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas. Essas variáveis são analisadas segundo uma técnica conhecida como elaboração de cenários, que consiste em imaginar como será o ambiente dentro de um determinado espaço de tempo – denominado no planejamento estratégico de *horizonte temporal*. Essas variáveis atuam de maneira integrada, podendo a variação de uma delas influenciar bastante ou quase nada as outras. Por exemplo, a estabilidade econômica, uma variável política, pode reduzir a inflação, aumentando o poder aquisitivo da população, que é uma variável econômica, o que influencia a demanda de mercado, pois alguns segmentos da sociedade passam a ter acesso a mais produtos.

macro-  
ambiente

elaboração  
de cenários

Várias conceituações de cenários surgiram, ao longo do tempo, como os seguintes:

Descrição coerente do ambiente da empresa (Boisanger, 1988).

Considerações para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos nos quais as decisões tomadas deverão desenrolar-se (Huss; Honton, 1987).

Instrumento para ordenar percepções sobre ambientes futuros alternativos, nas quais as decisões atuais se basearão. Na prática, cenários se assemelham a um jogo de estórias, escritas ou faladas, construídas sobre enredos desenvolvidos cuidadosamente (Schwartz, 1997).

### Elaborando cenários

Para a elaboração de cenários, devemos proceder da seguinte maneira:



1. Identifique todas as incertezas que podem afetar determinado setor de sua empresa, levando em conta as principais variáveis (econômicas, sociais, sindicais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais, ecológicas, culturais e mercadológicas).
2. Determine os fatores que podem estar causando as incertezas.
3. O que pode ocorrer para mudar a demanda do setor? Como a concorrência pode variar com a entrada ou saída de concorrentes? Qual é a agressividade de novos participantes do mercado (*players*)? Quais tecnologias em desenvolvimento são capazes de mudar toda a situação mercadológica da empresa?
4. Elabore uma lista dos pressupostos com relação a cada fator causal. Por exemplo, uma menor demanda de mercado pode ser ocasionada por obsolescência do produto, entrada de uma nova tecnologia ou redução do poder aquisitivo da população.
5. Articule as pressuposições sobre os fatores causais e transforme-as em cenários que apresentem consistência. Podem-se elaborar três cenários: o pessimista, o otimista e o realista, ou apenas um, o realista, aquele que, imagina-se, tenha a maior probabilidade de ocorrer.
6. Proceda a uma análise de como a estrutura da empresa será afetada por cada cenário. Veja como a empresa deve reagir às oportunidades e às ameaças que cada cenário está oferecendo.
7. Determine o curso que a empresa deve observar em cada cenário a fim de que se beneficie mais da situação. Algumas empresas encontram-se em melhores condições financeiras do que outras e com isso podem se beneficiar de uma oportunidade que exija novos investimentos, ao passo que outra pode dispor de uma capacidade ociosa que até então representava custos, mas, num momento de aumento de demanda de mercado, tal capacidade pode representar uma grande vantagem competitiva.
8. Preveja os resultados em cada cenário. A análise final da melhor estratégia leva em conta os resultados, quer sejam eles de faturamento, lucro, participação de mercado, quer sejam de retorno sobre o investimento.

O Quadro 1.6 traz alguns exemplos de cenários. Apesar de estarem divididos por áreas, deve-se ter em mente que todos os cenários estão interligados e que há influência de um sobre o outro.

Não devemos nos preocupar se um fato está inserido no cenário social ou cultural ou em ambos, pois o principal é ter consciência de que todas as informações importantes foram analisadas. Além da análise do macroambiente, as empresas necessitam avaliar o microambiente.

**Quadro 1.6 • Tipos de cenários**

CENÁRIO ECONÔMICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescimento médio do Produto Interno Bruto (PIB) de 3% a 4% ao ano</li><li>• Descentralização das despesas públicas</li><li>• Redução das taxas de juros</li><li>• Superávit na balança comercial</li></ul>
CENÁRIO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração na distribuição de renda</li><li>• Redução da jornada de trabalho</li><li>• Politização das lideranças sociais</li></ul>
CENÁRIO SINDICAL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crescente dificuldade na dispensa de trabalhadores</li><li>• Maior liberdade de ação dos sindicatos</li><li>• Apoio aos sindicatos por organismos internacionais</li><li>• Crescimento das comissões de fábricas</li></ul>
CENÁRIO DEMOGRÁFICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento do número de idosos</li><li>• Maior urbanização</li></ul>
CENÁRIO POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coligações partidárias</li><li>• Descentralização do poder</li><li>• Fortalecimento das entidades representativas</li></ul>
CENÁRIO TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento</li><li>• Aumento da dependência do Brasil de tecnologias avançadas</li></ul>

(continua)

(continuação)

### CENÁRIO LEGAL

- Reformulação da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)
- Maior controle na aplicação da lei de segurança e medicina do trabalho
- Maior disciplina legal no abuso do poder econômico

### CENÁRIO CULTURAL

- Abertura de novas casas de espetáculos e de salas de cinema
- Aumento da produção do cinema nacional

### CENÁRIO ECOLÓGICO

- Incentivo ao uso de materiais recicláveis
- Maior ação de grupos ambientais e da sociedade em favor da ecologia

### CENÁRIO MERCADOLÓGICO

- O transporte no Brasil continuará baseado em caminhões e ônibus
- Aumento das exigências de qualidade
- Teleinformática crescente
- Menor vida média dos produtos

## O microambiente

micro-  
ambiente

A análise do microambiente – forças próximas à empresa que afetam sua habilidade de servir os clientes, seus canais de marketing e todos os públicos relacionados a ela, mas que podem ser controladas pela empresa – é sempre feita considerando-se a empresa como centro e o que os diversos públicos esperam dela. De acordo com o público considerado, as expectativas são divididas em externas e internas. Enquanto as expectativas externas são geradas principalmente pela comunidade, por clientes e fornecedores, as expectativas internas são resultantes do público interno da empresa: seus acionistas, direção e funcionários em geral. A análise das expectativas externas e internas dão ao planejador informações que a empresa deve incluir em seu plano estratégico e de marketing, conforme mostra o Quadro 1.7.

expectativas  
externas |  
expectativas  
internas

Quadro 1.7 • Exemplos de expectativas externas e internas

EXPECTATIVAS EXTERNAS	<b>COMUNIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de emprego aos habitantes locais</li> <li>• Apoio às entidades de classe, religiosas e beneficentes</li> <li>• Apoio à educação</li> <li>• Desenvolvimento tecnológico</li> <li>• Controle da poluição</li> <li>• Apoio às atividades recreativas, esportivas e culturais</li> </ul>
	<b>CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de preços competitivos</li> <li>• Boa assistência técnica</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Prazo de entrega adequado</li> <li>• Apoio a novos desenvolvimentos</li> <li>• Capacidade disponível para aumento de demanda</li> <li>• Agilidade e versatilidade na resolução de problemas</li> </ul>
	<b>FORNECEDORES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidade dos negócios</li> <li>• Flexibilidade nas entregas e nos pagamentos</li> <li>• Programação confiável</li> <li>• Pagamento no prazo contratado</li> </ul>
EXPECTATIVAS INTERNAS	<b>ACIONISTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boa rentabilidade</li> <li>• Harmonia e equilíbrio na estrutura do poder</li> <li>• Crescimento sustentado</li> </ul>
	<b>ALTA ADMINISTRAÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parque industrial atualizado</li> <li>• Pessoal capacitado</li> <li>• Plano complementar de aposentadoria</li> </ul>
	<b>FUNCIONÁRIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política salarial compatível com o mercado</li> <li>• Perspectiva de carreira</li> <li>• Participação nos resultados</li> <li>• Administração participativa</li> <li>• Garantia de emprego</li> <li>• Ambiente interno adequado</li> </ul>

## **AVALIANDO O MERCADO E DETERMINANDO ESTRATÉGIAS**

Da análise do macroambiente, estabelecido por meio de técnica de cenários, considerando ainda as expectativas do microambiente e os fatores críticos de sucesso, vamos analisar quais oportunidades e ameaças o mercado oferece que poderão ser aproveitadas ou evitadas de acordo com os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

### **Determinando oportunidades e ameaças**

Aproveitar oportunidades e evitar ameaças depende da situação econômica e mercadológica da empresa, o que difere bastante de uma para outra. O que é oportunidade para uma empresa pode ser ameaça para outra, mas empresas bem preparadas podem transformar ameaças em oportunidades.

A substituição de um material por outro gera oportunidades para as empresas fabricantes do produto novo e ameaça aquelas que produzem o material que está sendo substituído. Por exemplo, o celofane dos maços de cigarros está sendo substituído por um material chamado BOPP (polipropileno bi-orientado); os cabeçotes do motor de muitos automóveis, que eram produzidos em ferro fundido e agora são produzidos em alumínio.

Do mesmo modo, quando o governo decide investir em casas populares, surgem oportunidades para as empresas que atuam com produtos básicos, para esse tipo de residência, como tubos e conexões de PVC, torneiras plásticas, blocos de cimento, telhas de barro ou outro material de baixo custo. O Quadro 1.8 traz outros exemplos de oportunidades.

Entretanto, o mercado também ameaça as empresas. Um bom exemplo disso ocorre com a expansão de um concorrente. Com a chegada de redes de supermercados estrangeiras ao mercado brasileiro, as redes que já estavam instaladas no Brasil, como Pão de Açúcar e Carrefour, se viram ameaçadas e obrigadas a comprar diversas redes varejistas menores para não sucumbir à concorrência.

Observe o Quadro 1.9 e veja outros exemplos de ameaças.

**Quadro 1.8 • Exemplos de oportunidades**

FATO	OPORTUNIDADE
Aumento do poder aquisitivo da população	Caracteriza-se por uma oportunidade generalizada em que, dependendo do produto e da situação de cada uma, as diversas empresas poderão aproveitar
Reposição	Oportunidade para empresas que atuam no mercado de equipamento original, fornecendo componentes para o fabricante de um produto, mas não para a manutenção. Uma empresa que fornece limpadores de pára-brisas para as montadoras de automóveis pode entrar no mercado de reposição, já que esse produto se deteriora com o tempo e precisa ser substituído.
Saída do mercado de um concorrente	É uma oportunidade para os concorrentes que ficam, principalmente os mais bem preparados, que poderão disputar em melhores condições a participação de mercado.

**Quadro 1.9 • Exemplos de ameaças**

FATO	AMEAÇA
Protecionismo externo	Com a imposição de taxas alfandegárias aos produtos importados para proteger os fabricantes locais, as empresas brasileiras, como as produtoras de suco de laranja e de aço, perdem competitividade no exterior.
Recessão e hiperinflação	Provocam mudanças de hábitos, dificuldade de planejamento de longo prazo e de apuração dos custos reais da atividade da empresa.
Greves	Paralisação das fábricas e da produção pode levar a empresa a não atender seus clientes, principalmente se forem de outro país. Esse fato leva muitas empresas a mudar sua localização e a ter mais de uma unidade fabril para que os clientes possam ser abastecidos pelas outras unidades fora da região em greve.
Oferta insuficiente de energia elétrica	Ameaça de paralisação da produção de empresas que demandam grandes quantidades de energia, como as produtoras de alumínio metálico a partir da alumina.

## Determinando os pontos fortes e os pontos fracos

As empresas devem estar sempre analisando a concorrência para saber quais são suas vantagens (pontos fortes ou potencialidades), suas desvantagens (pontos fracos ou fragilidades) e em que equivalem (posição neutra). Para isso, é preferível utilizar como parâmetro principal um concorrente, e não vários deles, para não correr o risco de apresentar apenas situações de fraquezas. O objetivo é aproveitar-se dos pontos fortes, maximizando-os, e minimizar ou eliminar os pontos fracos.

Possuir competência tecnológica, espírito de equipe em todos os níveis, qualidade da mão-de-obra, diversificação de produtos e mercados, atuar com maior número de produtos ou com um *mix* mais completo do que o concorrente ou em maior número de mercados são exemplos de pontos fortes que uma empresa pode explorar. O Quadro 1.10 traz mais alguns exemplos.

A localização pode ser um ponto fraco para a empresa quando se situa longe das fontes de matéria-prima, no caso de uma indústria pesada, ou dos clientes, tendo necessidade de gastar mais com transporte; ou quando os sindicatos, no local onde se encontra, são muito ativos, paralisando a empresa algumas vezes durante o ano; ou, então, a mão-de-obra local é mais cara ou menos qualificada do que em outros lugares. O Quadro 1.11 traz mais exemplos de pontos fracos.

Algumas empresas preferem analisar seus pontos fortes e fracos por áreas, como demonstra o Quadro 1.12. Em ambos os casos, a empresa pode atuar sobre seus pontos fortes e pontos fracos, mudando sua situação com relação à concorrência e ao mercado.

É importante ressaltar, entretanto, que apesar de a análise PFOA – pontos fortes (ou potencialidades), pontos fracos (ou fragilidades), ameaças e oportunidades – ser uma excelente ferramenta de conhecimento, ela também apresenta limitações. A mais importante delas é que, por ela ser predominantemente lógica, os profissionais que a utilizam podem dar pouca importância às reações dos concorrentes e à disputa pelo sucesso<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sérgio Zacarelli. *Estratégia e sucesso nas empresas*, São Paulo: Saraiva, 2000.

**Quadro 1.10 • Exemplos de pontos fortes**

FATO	PONTO FORTE
Imagem da empresa	É um ponto forte importante que, provavelmente, foi adquirido pela qualidade de seus produtos e/ou serviços ao longo do tempo. É difícil concorrer com empresas que tenham uma forte imagem, principalmente porque o que importa é o que o consumidor tem em mente, e, nesse caso, ele se lembrará inicialmente da empresa que tem a melhor imagem.
Qualidade do relacionamento empresa-cliente	Embora muitas vezes se considere que a compra de um produto seja racional, em relação a clientes empresariais, ao verificarmos mais detidamente o processo, notaremos que há sempre um envolvimento pessoal e que qualquer comprador, diante de uma decisão, acabará adquirindo o produto do vendedor com o qual tem um relacionamento melhor, ainda que o preço do produto, o serviço de atendimento e a qualidade do produto – entre outros fatores – de outras empresas sejam muito próximos daquela com a qual ficou.
Qualidade dos produtos	Outro importante ponto forte é dispormos de uma qualidade melhor dos produtos do que o concorrente, desde que qualidade seja um fator crítico de sucesso, pois de nada adianta termos uma excelente qualidade com preço elevado em um produto que os clientes adquirem levando em conta exclusivamente o preço.
Capacidade instalada	A capacidade instalada, além da necessária, possui normalmente um custo, mas há momentos em que se pode tornar um ponto forte, quando há uma oportunidade de mercado devido a um aumento de demanda. Sua empresa já dispõe de capacidade para começar a produzir imediatamente, enquanto o concorrente ainda terá que investir em imóvel, máquinas e equipamentos.

**Quadro 1.11 • Exemplos de pontos fracos**

FATO	PONTO FRACO
Instalações fabris obsoletas	Instalações ultrapassadas são menos eficientes, levando a maior lentidão na produção, menor qualidade e custos mais altos dos produtos.
Alta dependência de mão-de-obra	Uma empresa pouco automatizada ou muito dependente da mão-de-obra geralmente tem custos mais elevados, qualidade nem sempre uniforme e maiores problemas trabalhistas.

(continua)



## Vendas no contexto organizacional e de marketing

(continuação)

FATO	PONTO FRACO
Lentidão no desenvolvimento de novos produtos	A permanência ou o crescimento da empresa no mercado dependem da rapidez de resposta às demandas de novos produtos.
Lentidão no processo decisório	Torna a resposta da empresa como um todo inadequada às diversas demandas do mercado.

### Quadro 1.12 • Análise por área de pontos fortes e fracos

	EMPRESA	PRODUÇÃO E TECNOLOGIA	MARKETING E VENDAS	RECURSOS HUMANOS	FINANÇAS
PONTOS FORTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagem que a empresa desfruta no mercado.</li> <li>Liderança de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produtividade.</li> <li>Tecnologia de processo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venda pessoal;</li> <li>Presença geográfica.</li> <li>Mix de produtos.</li> <li>Abastecimento e distribuição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente de trabalho.</li> <li>Definição de objetivos.</li> <li>Informática e controles.</li> <li>Qualidade dos recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado econômico.</li> <li>Controle de custos operacionais.</li> </ul>
PONTOS FRACOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lentidão e timidez nas decisões.</li> <li>Dificuldade na comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitação da capacidade produtiva.</li> <li>Localização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administração das filiais.</li> <li>Política comercial.</li> <li>Embalagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de recursos humanos.</li> <li>Política de remuneração rígida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de participação nas decisões financeiras.</li> </ul>

## ESTABELECENDO OBJETIVOS

Tendo em mente oportunidades e ameaças, expectativas externas e internas com relação à filosofia da empresa e a seus pontos fortes e pontos fracos, é chegada a hora de estabelecer os objetivos estratégicos. Para isso, é preciso levar em conta alguns princípios:

- **Objetivos possíveis de serem realizados.** A empresa deve sempre estar atenta para estabelecer objetivos realistas, pois objetivos impossíveis levam à desmotivação, principalmente aos funcionários da área de vendas. Não se devem confundir objetivos desafiadores e difíceis de serem alcançados com objetivos impossíveis.
- **Consistência.** Todo objetivo deve ser coerente com a filosofia da empresa, posicionamento no mercado, recursos, expectativas de seus públicos e condições ambientais; caso contrário, não se realizará com os recursos da empresa. De que valeria estabelecer que queremos aumentar nossa participação de mercado, lançando um novo produto com preço mais elevado, se a empresa não tem recursos próprios nem capacidade de obter empréstimos para adquirir novas máquinas e equipamentos?
- **Relação custo-benefício.** Ao estabelecer um objetivo, a empresa deve sempre comparar seu custo – de tempo, capital, oportunidade – com o benefício almejado.
- **Liberdade para cometer erros.** Para buscar a excelência, os funcionários precisam ter liberdade de atuação e uma nova chance quando cometerem erros. Os erros involuntários cometidos à busca de um determinado objetivo fazem parte do próprio processo de aprendizagem e devem ser aceitos.
- **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. Esse procedimento serve, inclusive, para influenciar elementos sobre os quais ainda se está em dúvida se devem ou não se alinhar com os objetivos da empresa.
- **Hierarquia.** Os objetivos devem ser colocados em ordem de importância, da maior para a menor, de tal forma que serão atendidos primeiro os que apresentam maior relevância.
- **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, para que todos possam entender o que a empresa quer, devendo estar quantificados e indicados no tempo.
- **Registro.** Para que não haja dúvidas é necessário que os objetivos claros, bem definidos, quantificados e estabelecidos no tempo sejam

escritos, registrados e que possam a qualquer momento ser consultados e revistos.

- **Comunicação.** Os objetivos precisam ser comunicados a todos os interessados, pois eles não poderão se concretizar se os funcionários não os conhecerem.
- **Desmembramento.** Para que possam ser executados, os objetivos devem ser desmembrados em unidades menores, denominadas objetivos funcionais ou metas. Assim, quando se atingem as metas estabelecidas, alcançam-se também os objetivos propostos.

## Alternativas estratégicas

Os objetivos determinam o que a empresa procura atingir, respondendo à questão “O que queremos?”. A estratégia, por outro lado, é a ação necessária para se alcançar o objetivo, respondendo à questão “Como?”. Em face das diversas maneiras para a consecução dos diferentes objetivos, a empresa deve escolher a melhor alternativa, que se caracteriza pela maior eficiência no aproveitamento dos recursos humanos e materiais. O Quadro 1.13 mostra as diversas possibilidades de se alcançar um determinado objetivo.

**Quadro 1.13 • Objetivos e estratégias**

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Aumentar as vendas no próximo ano em 10%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o número de vendedores e revendedores da área atual.</li><li>• Ampliar a área de distribuição, atingindo as regiões Norte e Nordeste.</li><li>• Intensificar a comunicação nos veículos de massa.</li></ul>
Desenvolver novo produto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar pesquisas de marketing para conhecer as necessidades dos clientes.</li><li>• Adquirir equipamentos modernos que permitam produzir de maneira rápida e econômica.</li><li>• Contratar e treinar novos funcionários.</li><li>• Comunicar aos potenciais clientes o lançamento do novo produto.</li></ul>

(continua)

(continuação)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Tornar nossos produtos mais competitivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar equipamentos de produção mais automatizados e eficientes, de forma que reduzam os custos de mão-de-obra envolvidos.</li><li>• Reduzir a margem de lucro de maneira a ter um preço de venda menor.</li><li>• Substituir a embalagem por outra mais barata, sem perder a qualidade da apresentação.</li><li>• Escolher o veículo de comunicação que tenha um retorno adequado, mas custo menor.</li><li>• Reduzir o número de elos do canal de distribuição.</li><li>• Eliminar as filiais que dão prejuízo ou são pouco rentáveis.</li></ul>

A cada objetivo pode corresponder mais de uma estratégia, e uma estratégia pode viabilizar mais de um objetivo. Essa análise nos permite verificar qual é a melhor combinação possível para atingir os objetivos esperados. 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. Após escolhida a melhor alternativa estratégica, devemos indicar as responsabilidades de consecução dessas ações, assim como o prazo de realização das prioridades e os recursos colocados à disposição.

## ESTABELECENDO DIRETRIZES

Diretrizes ou macropolíticas são orientações ou normas que estabelecem o modo de agir de todos os funcionários da empresa nas diversas situações, de maneira que estabeleçam uma forma de operar adequada e uniforme. As diretrizes são de cunho genérico e encontram-se no nível estratégico. No nível tático e operacional, estão as políticas, que são mais específicas e têm validade por um período de tempo determinado. No Quadro 1.14, você terá alguns exemplos de diretrizes ou macropolíticas.

diretrizes ou  
macropolíticas

Quadro 1.14 • Exemplos de macropolíticas

MACROPOLÍTICA	COMENTÁRIO
Produzir com qualidade, porém ao menor custo possível	Qualquer produto deverá ser fabricado ao menor custo possível, desde que não seja prejudicada a qualidade. Todos os envolvidos na empresa sabem que devem considerar as duas variáveis e que nenhuma delas se sobrepõe a outra.
Satisfazer aos clientes quanto ao prazo de entrega	Normalmente, esta macropolítica se prende ao atendimento <i>just-in-time</i> , ou seja, a entrega é feita de acordo com a necessidade da produção do cliente. O atraso na entrega pode paralisar a linha de produção do cliente.
Atender clientes grandes e pequenos e de diferentes setores	Visa reduzir o risco de depender de poucos clientes, que, pela importância individual no faturamento do fornecedor, passam a ter um poder de barganha elevado.
Fornecer aos funcionários benefícios equivalentes aos ofertados pelo mercado	Busca evitar a perda de bons funcionários para a concorrência.
Buscar manter equilíbrio entre as diferentes áreas estratégicas de negócios	Tendo a empresa diferentes áreas estratégicas de negócios, cada uma delas deverá manter equilíbrio de faturamento, investimentos e rentabilidade.
Atuar somente junto ao consumidor	A empresa não deseja atuar no mercado empresarial ( <i>business-to-business</i> ).
Promover constantemente os produtos	A empresa pretende estar constantemente na mídia, que será definida com mais precisão no plano de marketing, divulgando seus produtos, ou até mesmo de forma institucional.

## NA PRÁTICA

### ELETRIZANDO AS VENDAS

A Enfacel, nome fantasia de um fabricante de fios e cabos elétricos para construção civil cuja missão era “proporcionar meios de condução e utilização de energia elétrica residencial ou industrial de forma segura e eficaz”, percebeu que seus produtos se encontravam no estágio de maturidade do seu ciclo de vida e que tanto sua participação de mercado quanto seu lucro estavam diminuindo, já que tinha baixado seus preços para poder enfrentar mais de 70 concorrentes, todos com produtos sem diferenciação.

Está sempre junto dos clientes por meio de uma venda pessoal agressiva e logística melhor que a da concorrência, oferecer produtos tecnologicamente evoluídos, seguros e com garantia eram os principais *fatores críticos de sucesso* da Enfacel. Avaliando o *ambiente externo*, a empresa verificou que a população estava amedrontada com grandes incêndios atribuídos a curtos-circuitos oriundos de instalações elétricas malfeitas, sobrecarga, gambiarras ou baixa qualidade dos condutores.

A empresa avaliou também a quantidade e a taxa de crescimento:

1. de edificações;
2. de consumo de energia elétrica (pois nem todas as habitações no Brasil são regularizadas, por exemplo, por não terem o Habite-se ou licença de construção, e porque habitações em locais sem energia elétrica não interessariam para o estudo);
3. do número de ligações elétricas, principalmente para o caso de empresas, como uma fundição de aço ou uma produtora de alumínio metálico, que demandam elevadas quantidades de elétricos;
4. de renda e disponibilidade de poder de compra;
5. de interesse na valorização comercial, já que produtos mais seguros valorizariam o imóvel;
6. de educação e nível de conscientização, levando as pessoas a se preocuparem com a instalação elétrica para evitar curtos-circuitos, queima de fusíveis e com a capacidade do condutor, evitando sobrecarregar o sistema com o uso exagerado de benjamins que queimam pela sobrecarga.

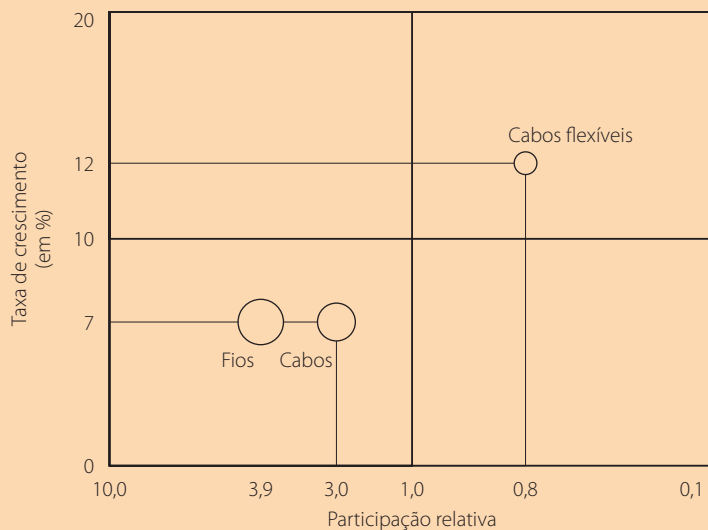
Além de buscar informações como estas em fontes primárias, a Enfacel também se utilizou de dados secundários, como o estudo do IBGE *Divisão do Brasil em regiões funcionais urbanas*, para obter informações sobre as tendências de crescimento da atividade econômica das regiões e concentração de recursos e infra-estrutura básica.

Na *avaliação do ambiente interno*, verificou-se a existência de um material termofixo, isto é, que não se deforma com o calor, não conduzindo a chama na vertical, utilizado em usinas nucleares.

Antes de elaborar seu *plano de marketing*, a empresa utilizou-se de uma *matriz BCG* (*Boston Consulting Group*), também conhecida como matriz de portfólio de produtos, como a mostrada a seguir, para avaliar qual das três famílias de produtos da empresa – fios e cabos para construção civil e cabos flexíveis – deveria ser privilegiada. A matriz BCG permite visualizar se a família de produtos cresce mais ou menos que a média dos produtos e a participação relativa de mercado.

Os cabos flexíveis, utilizados para a ligação de eletroeletrônicos domésticos, têm a maior taxa de crescimento, 13%, mas participação relativa de 0,8, contra 3,9 dos fios para construção civil. Os produtos mais adequados para a modificação do isolamento são os fios e cabos elétricos para construção civil, pois, apesar de crescerem menos que a média do mercado, têm grande participação relativa de mercado e no *mix* da empresa (55% e 30%, respectivamente).

A *matriz PFOA* a seguir traz as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da empresa.



#### OPORTUNIDADES

- ✓ Crescimento da construção civil
- ✓ Tamanho de mercado
- ✓ Mercado receptivo a produtos mais seguros devido a incêndios

#### AMEAÇAS

- ✓ Grande número de concorrentes
- ✓ Agressividade da concorrência
- ✓ Estágio de maturidade do produto

#### PONTOS FORTES

- ✓ Tradição de marca e liderança de mercado
- ✓ Presença geográfica
- ✓ Novos isolamentos desenvolvidos pelo grupo
- ✓ Capacidade de investimento elevada

#### PONTOS FRACOS

- ✓ Dependência do mercado da revenda
- ✓ Produto sem diferencial.
- ✓ Rentabilidade reduzida

A estratégia escolhida pela empresa foi, então, diferenciar seu produto e segmentar seu mercado, o que reduziria o número de concorrentes. O resultado? Aumento da participação

de mercado e da rentabilidade e melhora da imagem, reposicionando-se como uma empresa que inova e atende aos anseios de seus clientes.

Muitas empresas e indivíduos dizem que é difícil fazer planos em um país tão instável como o Brasil. Entretanto, é exatamente em situações de incertezas que mais precisamos estar preparados. A história tem demonstrado que empresas e pessoas que planejam estão mais preparadas para qualquer situação.

Apesar de as situações só se modificarem depois de atingirem uma massa crítica – as mudanças ocorrem quando os fatos social, político, econômico ou tecnológico adquirem suficiente energia para dar o salto necessário à mudança –, o acompanhamento da concentração dessa energia pode ser percebido ao longo do tempo.

As empresas julgam muito difícil planejar quando há diversas mudanças ocasionadas pelo custo envolvido em monitorar todos os campos de interesse da organização o tempo inteiro, pois saltos quânticos podem ocorrer em qualquer ponto. Quando o raio *laser* foi desenvolvido em laboratório, não se achou aplicação imediata para ele, mas hoje, pela grande quantidade de energia que ele concentra, é utilizado para diversos fins, desde cortar metais até transmitir sinais. Entretanto, mais caro que o planejamento é ceder o mercado para um concorrente mais preparado.





# VENDAS NO CONTEXTO DE MARKETING

## Capítulo 2

Após termos definido a estratégia organizacional, torna-se possível trazermos à tona a discussão da estratégia de marketing, necessária para alcançar os obje-

tivos de vendas desejados. Veremos neste capítulo os principais elementos de marketing que devem ser levados em consideração pelo profissional de vendas, como composto de marketing, segmentação de mercado e pesquisa de marketing.

Para que o profissional de vendas utilize da melhor forma possível as ferramentas de marketing, ele deve ter em mente primeiro os conceitos básicos de marketing. Assim, iniciaremos o capítulo recordando e reforçando o embasamento teórico de marketing.

- ☛ O AMBIENTE DE VENDAS E DE MARKETING
  - Vendas e o estágio de desenvolvimento da empresa
  - Marketing e planejamento
- ☛ VENDAS E O COMPOSTO DE MARKETING
  - Produto
  - Preço
  - Praça
  - Promoção
- ☛ O PROFISSIONAL DE VENDAS PRECISA CONHECER SEU CLIENTE
  - O modelo dos 4 A's
  - Modificando o composto de marketing
- ☛ SEGMENTANDO O MERCADO
  - Tipos de segmentação
  - Segmentação no contexto de vendas
- ☛ PESQUISA DE MARKETING
  - Etapas de uma pesquisa de marketing
- ☛ REVISITANDO OS CONCEITOS APRESENTADOS



Marketing, palavra que deriva de *market* (mercado), surgiu nos Estados Unidos, chegando ao Brasil em 1954 sob o nome inicial de *mercadologia* ou *mercadização*. Os fatores que impulsionaram sua utilização no Brasil foram, principalmente, a substituição das importações pela industrialização local e a divulgação do conceito através das instituições de ensino, da mídia e das agências de publicidade.

O marketing, assim como todas as outras ciências, vem evoluindo ao longo dos tempos, e seu significado também. Uma das primeiras definições utilizadas foi a de que marketing era um conjunto de instrumentos que contribuíam para aumentar a produtividade e a rentabilidade das empresas. Mas hoje possui um espectro mais amplo de atuação, buscando a realização de trocas no meio ambiente visando aos objetivos da organização e conquistar e manter clientes, conciliando suas necessidades com as da empresa. Segundo a American Marketing Association, marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

## O AMBIENTE DE VENDAS E DE MARKETING

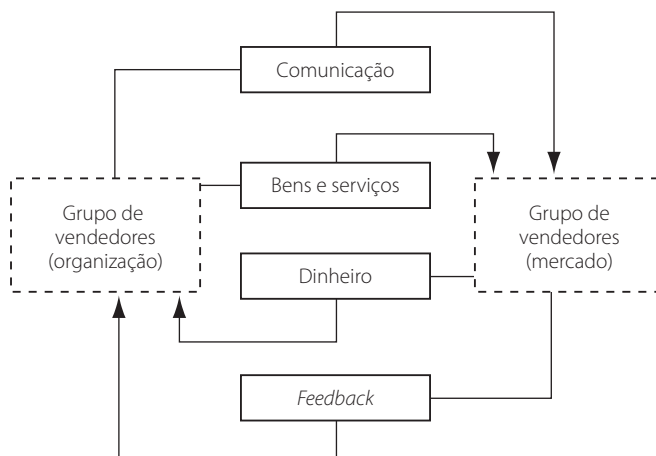
Considerando que o profissional de vendas precisa conhecer o ambiente no qual está inserido, a Figura 2.1 demonstra os principais componentes do ambiente de vendas.

De um lado encontram-se os profissionais de vendas, enquanto no outro extremo encontram-se os compradores existentes no mercado. Entre esses dois elementos, existe a oferta dos bens e serviços prestados pela empresa e o que os compradores fornecem em troca, o dinheiro. Sempre é bom lembrar que o consumidor só vai pagar o valor que ele considera compatível com o benefício recebido.

Existem mais dois itens, muito importantes, a serem considerados neste fluxo que complementam o raciocínio do fluxo do ambiente de vendas: a comunicação que o fornecedor do bem ou do serviço faz para que o mercado saiba que o produto ou serviço exista, e o retorno (*feedback*) fornecido pelos consumidores. Apesar de este último ser,

comumente, entendido como um dos itens complementares do fluxo, ele fornece subsídios decisivos para que a empresa tome decisões de reestruturar os produtos ou serviços e até mesmo tirar o produto de circulação. O vendedor tem uma importante missão neste item, pois é ele que normalmente recebe os pareceres dos clientes e deve repassar as impressões para que a área administrativa da empresa tome as decisões, ou seja, a equipe de vendas é um forte influenciador das mudanças que devem ser implantadas para que a empresa continue sobrevivendo.

Figura 2.1 • Ambiente de vendas simplificado

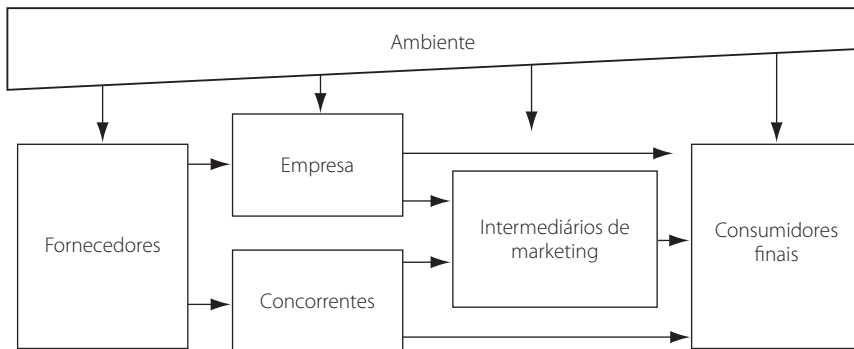


O ambiente de vendas moderno, como é considerado pelos principais profissionais de marketing, Figura 2.2, compõe-se de vários itens, que os vendedores devem conhecer para entender o fluxo completo, desde a fabricação do produto até a distribuição junto aos pontos-de-venda.

O primeiro deles é composto pelos fornecedores de matérias-primas ou produtos semi-industrializados utilizados pela empresa para fabricar os seus produtos finais. Por exemplo, para a fabricação de um carro, a montadora precisa de um grande número de fornecedores, tais como: fabricantes de borrachas, de vidros, de metal, equipamentos eletrônicos, etc.

Em seguida, existem os concorrentes, e suas ações podem fortemente influenciar os resultados da nossa empresa. Por isso, muitas vezes a sobrevivência da empresa depende do acompanhamento das estratégias praticadas pelos concorrentes, e um dos papéis do vendedor é informar os executivos da empresa, sempre que identificar novas ações praticadas pelos concorrentes, pois dessa maneira será possível desenvolver e colocar mais rapidamente em prática ações de defesa da base de clientes.

**Figura 2.2 • Ambiente de vendas moderno**



Para que os produtos sejam distribuídos no mercado, freqüentemente, é necessário definir e implantar um processo no qual o produto passe por intermediários de marketing, conhecidos como distribuidores, atacadistas, etc. Por exemplo, antigamente somente era possível comprar um veículo através das concessionárias de veículos, mas atualmente os consumidores podem adquirir também diretamente dos fabricantes. Portanto, dois canais de distribuição.

Os consumidores finais são os clientes que compram os produtos ou serviços oferecidos no mercado.

Todos esses itens mencionados acima fazem parte do microambiente de marketing, ou seja, eles interferem no fluxo de produção e venda dos produtos.

Existe um outro item muitíssimo importante e que interfere diretamente em cada uma das etapas do microambiente, conhecido

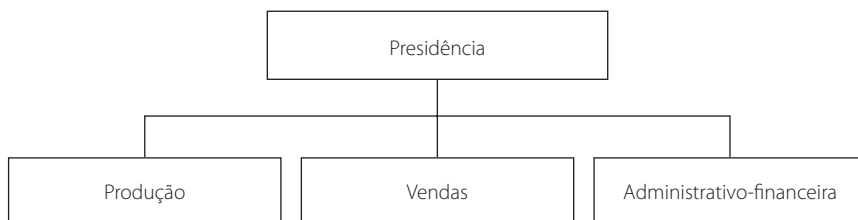
como ambiente. Esse componente é responsável por definir as regras de negócios do mercado e é composto por variáveis não existentes no microambiente, tais como legais (leis que regulamentam a fabricação e venda do produto), fiscais (impostos e taxas), naturais (proteção do ambiente, obrigatoriedade na instalação de filtros), etc.

### Vendas e o estágio de desenvolvimento da empresa

Considerando que as empresas se encontram em estágios diferentes de evolução e, portanto, as áreas de vendas acompanham o desenvolvimento das empresas, o profissional de vendas deve compreender o estágio atual e auxiliar nas mudanças necessárias para que a empresa cresça de forma organizada. Quando uma pequena empresa inicia suas atividades, o mais importante, na visão de seus administradores, é quase exclusivamente vender os produtos que estão sendo fabricados, e, dependendo do porte da empresa, a área de marketing pode estar num estágio tão embrionário que não existam recursos voltados exclusivamente para definir e implantar ações de marketing. Porém, aos poucos, percebe-se que as ferramentas existentes no marketing podem agregar grande valor às suas vendas.

A estrutura da empresa nesta fase, representada na Figura 2.3, é formada basicamente por três grandes áreas: produção (responsável por fabricar o produto), vendas (para vender os bens produzidos, acumulando as responsabilidades de marketing) e administrativo-financeira (para gerenciar os recursos da empresa). Note que não há uma área de marketing.

**Figura 2.3 • A área de vendas numa empresa pequena**



Muitas empresas brasileiras ainda se encontram na etapa de transição, isto é, em fase de implantação dos conceitos de marketing, o que não é suficiente para se ter uma empresa totalmente voltada para o cliente.

À medida que a empresa cresce, a tendência é que as funções de marketing ganhem espaço e se separem do departamento de vendas, constituindo um novo departamento, denominado área de marketing. Observe o Quadro 2.1 e veja como isto ocorre:

**Quadro 2.1 • Desenvolvimento da empresa *versus* funções de vendas e marketing**

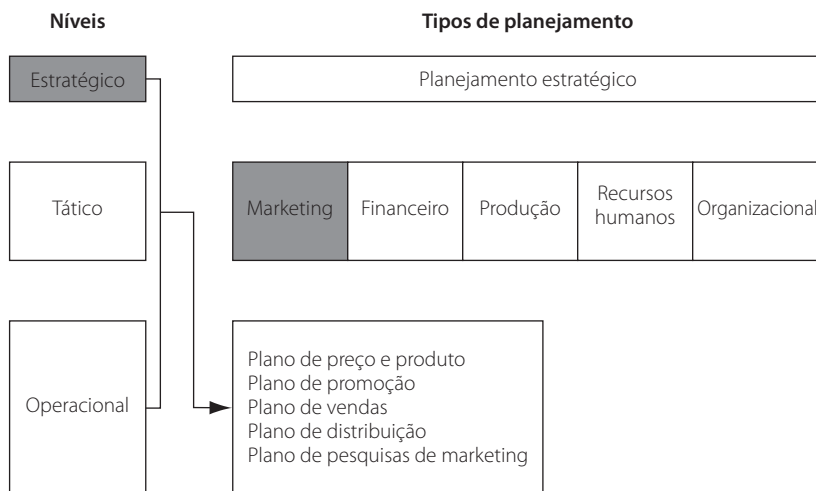
SIMPLES ÁREA DE VENDAS	ÁREA DE VENDAS COM FUNÇÕES AUXILIARES DE MARKETING	ÁREA DE MARKETING SEPARADA	MODERNA ÁREA DE MARKETING	MODERNA EMPRESA DE MARKETING
Os profissionais de vendas acumulam as funções de marketing.	Como as ferramentas de marketing demandam tempo e conhecimento específico, contrata-se um profissional especializado que será subordinado à área de vendas.	Marketing ganha importância e passa a influenciar as principais decisões da empresa. Ocorre a separação da área de marketing da de vendas.	Marketing passa a ser visto como uma orientação de longo prazo, enquanto vendas, de curto prazo.	Todas as áreas da empresa trabalham visando sempre ao cliente em primeiro plano.

## Marketing e planejamento

O planejamento estratégico definido para a empresa dá as diretrizes para o planejamento de marketing, que, por sua vez, é a base do plano de vendas e de decisões de marketing, como: quais a política de preço e a forma de comunicação mais adequada; como deverá ser efetuada a venda; como será realizada a distribuição do produto desde o fornecedor até o consumidor final; e que tipos de pesquisas de marketing devem ser realizados para garantir o sucesso do produto no mercado (veja Figura 2.4).



Figura 2.4 • Tipos de planejamento



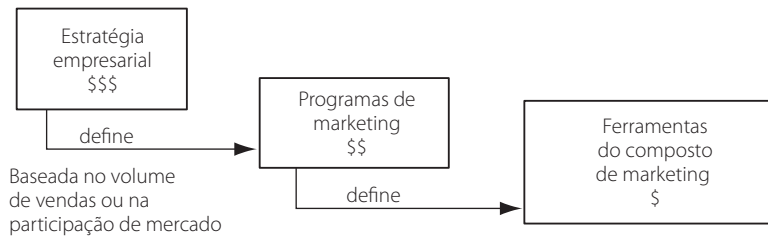
planos  
de marketing

Para cada plano estratégico, os profissionais de marketing precisam definir um ou mais planos de marketing – conjunto de ações táticas que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa. O plano deve ser específico por produto, mercado e região e deve prever quem fará o que, onde, como e quando, a fim de atingir as metas da maneira mais abrangente.

## VENDAS E O COMPOSTO DE MARKETING

Como vimos, todo plano de marketing deve ser fundamentado e estruturado com base na estratégia escolhida pela empresa. É fundamental que antes de se estruturar um plano de marketing se tenha idéia de quanto vai ser investido para que os objetivos propostos sejam alcançados. Esse valor pode ser determinado tanto em função do *volume de vendas* quanto da *participação de mercado* que a empresa deseja atingir. O valor total encontrado será depois realocado (dividido) entre as diversas áreas de marketing. A Figura 2.5 esquematiza todo o processo.

Figura 2.5 • Definição das ferramentas do composto de marketing



O composto de marketing, também conhecido como composto mercadológico ou marketing *mix*, é o conjunto de estratégias usadas – desde a concepção do produto até a sua colocação no mercado – para criar valor e propiciar ao cliente atingir os objetivos de marketing da organização<sup>1</sup>. Os quatro elementos básicos do composto de marketing são: produto, preço, praça (distribuição ou ponto-de-venda) e promoção. Cada um deles tem sua responsabilidade e importância, e cabe ao profissional de marketing escolher qual deles enfatizar.

composto  
de marketing

## COMPRANDO UM DESAFIO

Com o passar do tempo, novos conceitos vêm sendo propostos ao composto de marketing com a justificativa de que a forma de comercialização hoje em dia é completamente diferente da vigente na época em que foi formulada. Entretanto, muitos autores discordam das críticas feitas, argumentando que o que mudou, na verdade, foi o ambiente no qual a empresa está inserida, e não o marketing em si.

Em sua opinião, que outro(s) elemento(s) deveria(m) fazer parte do composto de marketing?

A Figura 2.6 apresenta as definições de cada elemento do composto de marketing, assim como as principais funções ligadas a cada um.

<sup>1</sup> Gilbert Churchill Jr. & J. Paul Peter. *Marketing – Criando valor para os clientes*, São Paulo: Saraiva, 2000.

Figura 2.6 • Composto de marketing



Vejamos, então, cada um dos elementos do composto de marketing com mais detalhe.

Produto

**produto** O produto refere-se ao que os profissionais de marketing oferecem aos seus clientes. Nessa ideia encontram-se, além do produto em si, os serviços que são prestados em função de sua aquisição, formando o que chamamos de *benefício*.

Todo bom vendedor deve ter em mente que os produtos que negocia têm um determinado tempo de vida útil. Em razão de uns produtos durarem mais do que outros e de a política financeira ser variável, as estratégias de vendas têm de ser constantemente revisadas e adequadas ao produto que vai ser vendido. É preciso conhecer o *ciclo de vida do produto (CVP)*: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Figura 2.7).

É muito importante que o profissional de vendas perceba que o consumidor busca um produto por diferentes níveis de necessidade. Cada benefício agregado é visto como um nível de produto, e a

estratégia de vendas dependerá de qual nível de produto o cliente está buscando.

Figura 2.7 • Ciclo de vida do produto

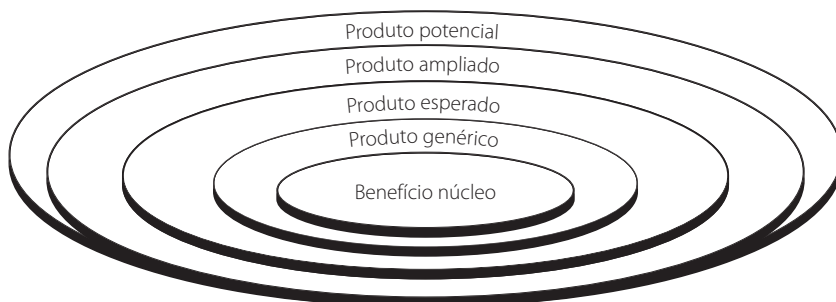


Como há uma relação muito grande entre cada um dos níveis, é comum representarmos os níveis conforme mostrado na Figura 2.8.

Vejam os cinco níveis de produtos conhecidos, tomando como exemplo de produto um curso de Administração. O *benefício-núcleo* é o benefício fundamental que o consumidor está realmente comprando num curso de Administração: o conhecimento. Em segundo lugar, o consumidor busca o *produto genérico* – a versão básica do produto –, que poderia ser um prédio com salas de aula, carteiras e lousas. O *produto esperado* seria o conjunto de atributos e condições que os compradores esperam: sala limpa, boa iluminação, carteiras em bom estado, mesa para o professor. O *produto ampliado* corresponde aos serviços e aos benefícios adicionais, que distinguem a oferta da

empresa da oferta dos concorrentes. Por exemplo, salas com ar-condicionado, classes com poucos alunos e professores com alto nível de instrução. Por último, o *produto potencial* indica as transformações que o produto deveria sofrer no futuro: substituição das aulas normais por aulas em videoconferência e na internet.

Figura 2.8 • Níveis de um produto



Como o produto busca satisfazer a uma necessidade ou desejo, ele contém consigo uma solução para um determinado problema. Por exemplo: o que estamos comprando ao adquirir um carro? Nós estamos comprando a possibilidade de percorrer maiores distâncias com maior rapidez, conforto e comodidade, entre outras coisas.

## COMPRANDO UM DESAFIO

### NO FUNDO, O QUE VOCÊ ESTÁ COMPRANDO?

O que as pessoas estariam adquirindo ao comprar:

- um batom;
- uma apólice de seguros;
- uma camiseta de grife, que custa 150 reais;
- uma furadeira.

Pense nos benefícios, no lado lúdico e naquilo que as pessoas pensam, mas não teriam coragem de assumir perante outra como sendo o real motivo da compra.

## Preço

O preço representa o custo monetário do produto, a quantidade de dinheiro que os consumidores têm de pagar para adquiri-lo. Para o profissional de vendas, o preço permite expressar o valor do produto e gerar receita. Já para o consumidor, o preço é um padrão de medida usado para julgar o valor e o potencial de satisfação.

Entretanto, o preço não é o único custo incorrido pelo consumidor. Há outros custos não-monetários embutidos no valor do produto, como oportunidade, conveniência e risco.

Conquanto possa ser determinado de várias maneiras – por exemplo, pelo custo, demanda ou concorrência –, o preço deve ser sempre baseado em critérios de lucratividade atual ou futura e no retorno sobre o investimento. O preço de um produto novo a ser lançado no mercado é dos mais difíceis de se calcular, pois não se tem base de comparação com a concorrência. Além disso, o preço estipulado pela empresa servirá de referência para os futuros concorrentes.

### GRANDES VENDEDORES

"A qualidade fica depois que o comprador se esquece do preço."

*Henry Royce, um dos fundadores da Rolls-Royce*

Os profissionais de vendas tendem a dar grande importância ao preço, que faz parte do composto de marketing, pois uma variação – para cima ou para baixo – pode tanto inibir como estimular as vendas. Entretanto, nem sempre uma redução de preços é positiva; dependendo do caso, ela pode prejudicar a imagem e o prestígio do produto, enfurecer aqueles consumidores que pagaram mais caro e não ser economicamente viável (o custo é maior que o preço cobrado).

## NA PRÁTICA

### QUALIDADE, PREÇO E SERVIÇO

As companhias empregarão cada vez menos trabalhadores em período integral e mais em meio período, por empreitada, temporários ou prestadores de serviço<sup>2</sup>. A qualidade de vida é cada vez mais valorizada pelos profissionais, que não mais definem seu sucesso apenas pelo seu salário no fim do mês. Nesse novo mercado, agregar valor é o “passaporte de entrada”. Os profissionais de vendas bem-sucedidos serão os que trabalharem com produtos de alta qualidade a um preço mais baixo do que o de seus concorrentes.

Uma conhecida empresa, por exemplo, lançou um produto com um desempenho 20% superior ao modelo anterior, mas pelo mesmo preço. Resultado: suas vendas e participação de mercado aumentaram substancialmente. Mas como melhorar o desempenho sem aumentar os preços? Racionalizando o processo, diminuindo os custos de produção: fazendo o custo ser dirigido pelo preço, no lugar de o preço ser definido pelo custo.

Os consumidores não aceitam mais qualquer preço: se tiverem de pagar mais caro por um produto, vão querer saber o porquê. Os profissionais de vendas terão de justificar seus preços, usando argumentos substanciais, em vez de se basearem apenas na “imagem do produto”.

O serviço crescerá cada vez mais em importância como uma ferramenta competitiva, especialmente em mercados nos quais a cada dia os produtos se tornam mais parecidos. As companhias terão uma oportunidade de ouro para construir uma oferta mais abrangente ao redor de qualquer produto vendido, aumentando seu valor de uso, que, para os consumidores, vai muito além do valor de compra.

## Praça

praça ou  
distribuição

A palavra praça ou distribuição pode assumir dois sentidos. O primeiro está diretamente ligado ao planejamento de marketing, ou seja, definir qual a melhor forma para que o consumidor tenha acesso aos produtos e aos serviços da empresa. A esta decisão damos o nome de *canais de distribuição* e voltaremos a estudá-la na Parte IV deste livro. O segundo sentido diz respeito a atividades de tempos e movimentos – movimentação e armazenagem de cargas dentro de uma empresa – e envolve decisões como as seguintes: qual é a melhor forma de movimentar estoques?; qual é o transporte mais adequado para fazer as mercadorias chegarem ao seu destino?; e qual é a melhor maneira de operacionalizar

---

<sup>2</sup> Stephen Robbins. *Administração – Mudanças e perspectivas*, São Paulo: Saraiva, 2000.

esses fatores? Ao conjunto de todas as atividades que estejam envolvidas com tempos e movimentos de produtos e serviços damos o nome de logística. Devido a seu impacto direto no custo dos produtos, os estudos logísticos contam com o envolvimento de diversas áreas dentro de uma empresa, como a industrial, a de marketing e a de vendas.

logística

Há uma forte relação entre vendas e logística. Por exemplo, quando as vendas em um mês são acima do estimado, a área de produção poderá ter problemas com os estoques, se não houver uma margem de folga, e com o aumento de produção, se não possuir capacidade ociosa. Da mesma forma, quando as vendas ficam abaixo do esperado, a logística do processo também precisa ser revista. Surgem questões como: qual o prazo de validade da mercadoria? Devem-se disponibilizar novas áreas para estocagem dos produtos finais.

Todas as decisões tomadas na área de logística devem levar em consideração os impactos futuros, buscando o menor custo no menor espaço de tempo.

## Promoção

Promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou idéias. O composto promocional envolve propaganda – com seus anúncios impressos (*outdoors*, revistas, jornais) e eletrônicos (rádio, televisão) –, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. Propaganda é a técnica de criar opinião pública favorável a um determinado produto, serviço, instituição ou idéia, tendo em vista orientar o comportamento humano das massas num determinado sentido<sup>3</sup>.

promoção

propaganda

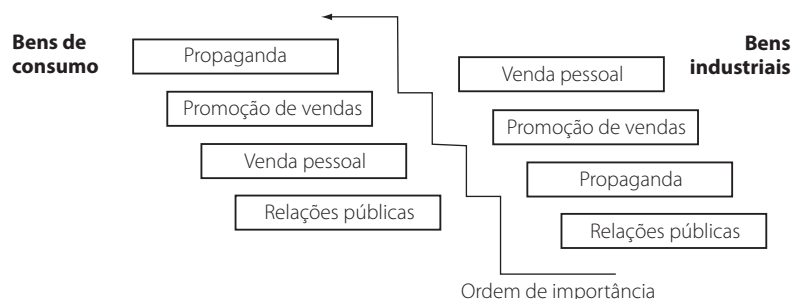
Os profissionais de vendas devem atentar para o fato de que o composto promocional varia de acordo com o tipo de mercado. Como demonstra a Figura 2.9, a venda pessoal é muito mais importante para uma empresa de bens industriais do que para uma empresa de bens de consumo em razão da necessidade de abordar cada cliente de maneira diferenciada – há uma grande variação das especificações, necessidades

<sup>3</sup> Definição da Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP). Pesquise mais sobre a ABAP no site <http://www.abap.com.br>



e quantidades a serem compradas. Já no mercado de bens de consumo, a principal ferramenta é a propaganda, uma vez que ela permite que se atinjam ao mesmo tempo muitos clientes potenciais.

Figura 2.9 • Bens de consumo *versus* bens industriais



Como demonstra o Quadro 2.2, há outras ocasiões nas quais a venda pessoal adquire maior importância, como quando o produto é mais complexo e o comprador necessita fornecer explicações mais detalhadas, ter um contato pessoal e dar maior segurança ao processo de compra. Quanto mais personalizado o serviço que a empresa deseja dar a seu cliente, fornecendo assistência pré e pós-venda, mais importante é a presença do vendedor.

Muitas vezes, fatores como custo, rapidez de resposta, retorno esperado ou concorrência impedem os profissionais de marketing de utilizar todos os elementos do composto promocional, exigindo que só alguns deles sejam postos em prática. O Quadro 2.3 pode auxiliar a decisão de qual ferramenta promocional privilegiar.

É necessário que os profissionais de marketing estejam preparados para responder a algumas questões importantes para elaborar seu plano de comunicação, como: quais são os objetivos da comunicação?; quanto pode ser investido?; que mensagem deve ser divulgada?; quais veículos devem ser utilizados para atingir quais públicos-alvo?; e como os resultados deveriam ser avaliados? A Figura 2.10 ilustra algumas dessas decisões.

**Quadro 2.2 • Venda pessoal versus propaganda**

	VENDA ESPECIAL É IMPORTANTE QUANDO	PROPAGANDA É IMPORTANTE QUANDO
Necessidade de informação dos compradores		
Necessidade de assistência pós-venda		
Complexidade do produto		
Número de consumidores		
Estratégia de distribuição	Empurrar	Puxar
Preços	Negociáveis	Prefixados

Fonte: Adaptado de David Cravens, *Strategic Marketing*, Bur Ridge, Illinois: Richard Irwin, 1987.

**Quadro 2.3 • Ferramentas de marketing**

FERRAMENTA	O QUE É	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Propaganda	Forma paga de apresentação impessoal de idéias, produtos ou serviços efetuada por um patrocinador identificado.	Caráter público Universalidade Expressividade Impessoalidade	Anúncios e encarte nas embalagens, anúncios em salas de cinemas, catálogos, folhetos, anuários, reprodução de anúncios, anúncios luminosos, anúncios em lojas, <i>displays</i> de pontos-de-venda, <i>outdoors</i> , materiais audiovisuais, símbolos, logos

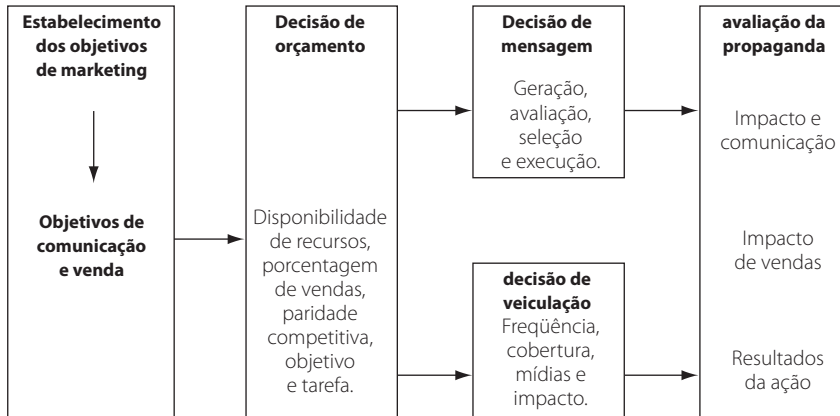
(continua)

## Vendas no contexto organizacional e de marketing

(continuação)

FERRAMENTA	O QUE É	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
Promoção de Vendas	Incentivos de curto prazo para encorajar a compra de um produto ou serviço.	Divulgação Incentivo Convite	Concursos, brindes, amostra grátis, feiras, convenções, exposições, cupons, descontos, financiamentos a juros baixos, entretenimentos, promoções de trocas, selos, adesivos
Relações Públicas	Comunicações e relacionamentos que uma empresa tem com suas várias audiências (clientes, acionistas, funcionários, governo, comunidade).	Alta credibilidade “Desprevenção” Dramatização	Kits para imprensa, coletivas de imprensa, seminários, relatórios anuais, doações, publicações, relações com a comunidade, <i>lobbying</i> , mídias especiais, revistas da empresa, eventos
Venda Pessoal	Venda efetuada por meio de uma pessoa.	Confronto pessoal Manutenção de relacionamento Resposta rápida	Apresentações de vendas, convenções de vendas, programas de incentivo, amostragem de clientes, feiras e exposições
Marketing Direto	Ação promocional ligada a mídias que interagem diretamente com o consumidor, solicitando deles uma resposta direta.	Individualização Personalização Atualização	Mala direta, catálogos, lista de clientes ( <i>mailings</i> ), telemarketing, compra eletrônica, compra por televisão
<i>Merchandising</i>	Ação promocional ligada à presença física do produto.	Indução Convencimento Associação	

Figura 2.10 • Decisões de comunicação e vendas



## NA PRÁTICA

### ELETRIZANDO AS VENDAS II

Voltemos ao caso da Enfacel visto no Capítulo 1 para entender melhor como o composto de marketing é usado.

O *produto* da empresa foi reformulado, ganhando isolamento não-propagante, e a marca foi rejuvenescida. Quanto à embalagem, estudou-se a possibilidade de ela passar a ser feita em papelão, com uma parte central destacável, de modo que o eletricitista pudesse retirar o produto na quantidade necessária sem expor o restante. Entretanto, ela permaneceu, num primeiro momento, em papel crepom, pois pesquisas demonstraram que assim seria melhor para o eletricitista, que costuma carregar os fios passando os braços pelo interior dos rolos. Mas, posteriormente, foi substituída por polietileno transparente, o que permitia ao cliente ver a cor do isolamento.

Quanto ao *preço*, devido ao maior custo da matéria-prima do isolamento e da necessidade de novos equipamentos específicos, estabeleceu-se um valor 30% superior ao preço do produto tradicional. Apesar de os custos dos fios e cabos elétricos na construção civil habitacional representarem apenas 0,5% do custo total da obra, sua importância difere substancialmente de acordo com sua aplicação, por exemplo, numa termelétrica, onde ele é utilizado relativamente pouco e tem um valor baixo se comparado ao valor total da obra, ao contrário do que ocorre nas habitações, onde o preço é decisivo.

A *distribuição* foi feita, inicialmente, por meio de venda direta às construtoras e instaladoras, passando posteriormente a ser feita também para pequenas construtoras, varejistas, eletricitistas e consumidores.

Quanto à *promoção*, foram utilizados folhetos, anúncios em revistas voltadas para o público geral e especializadas para a construção civil habitacional e em rádios. Na fase de sustentação da campanha, utilizaram-se testemunhos sobre os resultados e segurança passados pelo novo produto. Foram criados também dois personagens: os eletricitas Zé do Curto, que usava qualquer produto, e João Seguro, que só utilizava o produto não-propagante ao fogo.

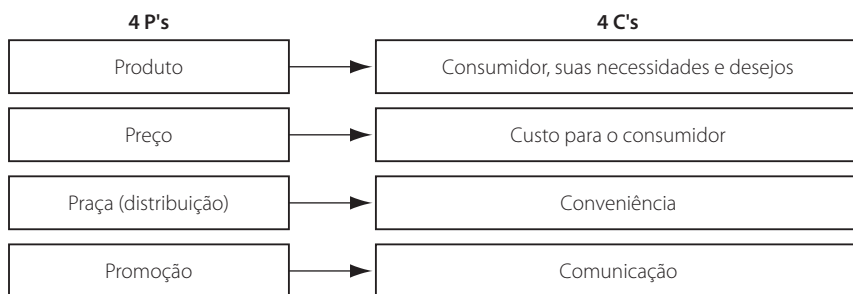
Além de atingir os resultados mostrados no capítulo anterior (aumento da participação de mercado e rentabilidade), a Enfacel acabou gerando no mercado uma verdadeira mentalidade contra o fogo, estimulando o lançamento de produtos como divisórias incombustíveis, fita isolante antichama, carpetes não-propagantes ao fogo e forros altamente resistentes a chama. Atualmente, todos os produtos disponíveis no mercado são não-propagantes a chama.

## O PROFISSIONAL DE VENDAS PRECISA CONHECER SEU CLIENTE

É importante que os profissionais de vendas entendam o que os clientes pensam, suas necessidades e desejos. Assim, além de os profissionais de marketing utilizarem o composto de marketing para obter seus objetivos de marketing, Robert Lauternborn sugeriu que para cada elemento do composto de marketing haveria um elemento correspondente, ao qual ele chamou de 4 C's dos consumidores (Figura 2.11).

4 C's dos  
consumidores

Figura 2.11 • Os 4 P's versus os 4 C's



Como podemos observar, na visão do consumidor o produto corresponde às suas necessidades e aos seus desejos; o preço representa quanto o produto custa para ele, ou seja, quanto terá de gastar para adquiri-lo. A boa distribuição (em praças) é a possibilidade de o

consumidor encontrar o produto em qualquer lugar. E a promoção é apresentar o produto ou serviço para os consumidores com seus principais benefícios e diferenciação em relação aos concorrentes e indicar onde estará disponível.

Durante as últimas décadas, várias teorias de marketing foram desenvolvidas com base no número quatro: 4 A's (análise, adaptação, ativação e avaliação); 4 O's do mercado (objetos de compra, objetivos de compra, organização para a compra, operações da organização de compra); além dos 4 P's e dos 4 C's – para sistematizar e ordenar as atividades de uma forma lógica e centrada nos clientes.

## O modelo dos 4 A's

A idéia central da teoria do modelo dos 4 A's, como representado na Figura 2.12, é de que as responsabilidades de uma equipe de marketing giram em torno de quatro funções básicas: análise, adaptação, avaliação e ativação, que devem ser coordenadas a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à disposição da organização<sup>4</sup>.

Para que os 4 A's do composto de marketing tenham lugar, eles precisam estar coordenados com as atividades de outras áreas funcionais da empresa e seguir os objetivos e as metas estabelecidos no planejamento de marketing.

A análise consiste basicamente em buscar e processar as informações importantes e úteis ao processo decisório da empresa, permitindo a identificação de oportunidades, ameaças, mudanças e tendências do mercado. Os profissionais de marketing precisam saber escolher as melhores formas de *pesquisa de marketing*, que oferecerão os melhores resultados, considerando recursos e opções metodológicas disponíveis. Nessa fase, a empresa deve desenvolver seu sistema de informações de marketing (SIM), o qual voltaremos a ver mais adiante neste capítulo.

A adaptação visa ao ajuste das características e à oferta de produtos e serviços às forças vigentes no mercado para que o produto seja voltado para as necessidades e os desejos dos clientes. Além da

análise

adaptação

<sup>4</sup> Este modelo foi desenvolvido por Raimar Richers, professor-fundador da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

composto de  
apresentação

mudança de hábitos e desejos dos consumidores ao longo do tempo, a adaptação é necessária devido ao próprio ciclo de vida do produto. Os instrumentos utilizados nesta fase formam o composto de apresentação: *design*, marca, embalagem, preço e assistência aos clientes, explicados na Figura 2.13.

Figura 2.12 • Modelo dos 4 A's



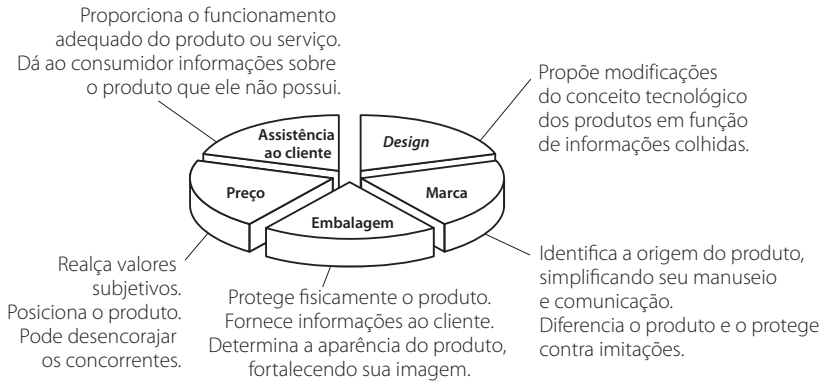
ativação

Após reavaliação dos produtos com base nas informações obtidas via pesquisa de marketing (análise) e reformulação da linha de produtos para adequá-la melhor às mudanças do mercado (adaptação), ocorre a ativação. Nesta etapa, os meios de comunicação da empresa também serão reavaliados e, se necessário, reestruturados para que o produto chegue de forma adequada ao consumidor em potencial e, por meio da comunicação, seja visto como atraente.

composto de  
comunicação

A área de vendas, assim como a de produto, publicidade e distribuição ou logística, é a grande responsável pela ativação do produto. Esta função é exercida por meio de um instrumento denominado composto de comunicação e faz parte de um conceito mais amplo de composto de marketing, mostrado na Figura 2.14.

**Figura 2.13 • Composto de apresentação**



**Figura 2.14 • Composto de comunicação**



A avaliação pode ser explicada como a preocupação contínua do profissional de marketing em melhorar a relação custo/benefício das atividades sob seu controle. Significa construir vários subsistemas para a área de controle mercadológico, aumentando a produtividade do composto de marketing como um todo. Nessa fase ocorrem a determinação de padrões de controle; o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados das ações mercadológicas e os padrões estipulados; a recomendação de ações corretivas visando a melhorias no desempenho de marketing.



auditoria  
de marketing

A avaliação é exercida por meio da auditoria de marketing: um exame periódico, formal e imparcial de todas as operações de marketing, a partir dos objetivos e padrões de desempenho da empresa, e que abrange todos os processos e métodos, bem como pessoas e estruturas envolvidas na implantação das diretrizes de marketing.

## Modificando o composto de marketing

O composto de marketing normalmente precisa ser alterado ao longo da vida do produto, pois não só as necessidades e os desejos dos clientes mudam como os concorrentes também lançam produtos melhores. Os ajustes realizados podem ser de pequeno ou grande impacto para a empresa, obrigando-a a rever suas estratégias de marketing. Dependendo das alterações efetuadas, torna-se também necessário treinar novamente a equipe de vendas para que possa oferecer corretamente o produto aos consumidores-alvo.

composto de  
marketing  
adaptado

Alguns elementos do composto de marketing podem ser facilmente copiados pelas empresas concorrentes, tornando o produto uma *commodity*, ou seja, sem diferenciação no mercado. O composto de marketing deve ser adaptado estrategicamente a cada tipo de mercado-alvo, formando o composto de marketing adaptado, ou seja, para cada proposta estratégica determinada pela empresa, é necessário elaborar um composto de marketing compatível com o produto e estimar as prováveis vendas que seriam atingidas com cada uma delas.

Independentemente da qualidade de dados existente para as análises, cabe ao gerente de vendas, através de sua experiência e proximidade ao mercado, auxiliar o gerente de marketing ou de produto a determinar o melhor composto de marketing, de maneira a maximizar o lucro. As equipes de vendas, quando estimuladas e comprometidas, podem trazer informações importantes para a reestruturação do composto de marketing. Porém, devido à grande complexidade deste conceito, é importante ressaltar que a maioria das empresas não está preparada para fazer modificações a curto prazo em seu composto, dificultando, assim, a possibilidade de atender rapidamente a eventuais mudanças desejadas pela equipe de vendas.

## SEGMENTANDO O MERCADO

Já dizia um ditado popular: “Quem quer agradar a todos acaba por não agradar a ninguém”. Assim, as empresas foram abandonando o marketing voltado para as massas e escolhendo segmentos específicos para atuar, nos quais os consumidores diferem entre si em um ou mais aspectos.

Segmentação é o processo de dividir um grupo heterogêneo de clientes em grupos homogêneos entre si, formando segmentos com as mesmas características, comportamentos e necessidades<sup>5</sup>. Isso pode ser realizado de várias maneiras: intuitivamente ou por meio de processos extremamente sofisticados, que se utilizam dos mais modernos *softwares* e de especialistas com conhecimentos avançados de estatística, matemática ou psicologia para agrupar os consumidores.

segmentação

### VENDAS EM AÇÃO

#### UM SEGMENTO QUE É UMA MÃE

Cinquenta engenheiras, das quais 30 eram mães de crianças pequenas e 10 estavam grávidas, foram contratadas pela Ford para projetar a versão 1999 da perua Windstar de forma que ficasse adequada às grávidas e mães. O resultado? Um carro com iluminação interna indireta, para a luz não acordar os bebês quando a porta é aberta; cuidado com a segurança interna e com cantos para que o bebê não se machuque; evitaram-se fendas nas quais chaves, batons, canetas e alfinetes podem ser perdidos; e criaram-se locais próprios para guardar CDs e fraldas. Todo o material promocional do carro foi feito em cima de depoimentos verídicos de mães. Muitas pessoas não acreditavam que um carro feito para atender a um nicho tão específico pudesse ser bem-sucedido. Entretanto, no primeiro mês de 1999, 26.586 Windstar já haviam sido vendidas nos Estados Unidos, mais de 2,5 vezes o número alcançado em janeiro do ano anterior.

Fonte: Carrinho de Mãe, Grandes Idéias, <http://vendamaiz.zaz.com.br/>

Quanto maior o conhecimento adquirido sobre os clientes, melhores serão os resultados do processo de segmentação. Assim, todos os dados sobre os clientes são importantes, sejam internos – conhecimento

<sup>5</sup> Júlio César T.; Moreira, Perrotti P. Pasquale; Alan G. Dubner. *Dicionário de Termos de Marketing*, São Paulo:, Atlas, 1997.

bases de dados  
de marketing

matriz de  
segmentos  
de mercado  
versus  
produtos

adquirido pelos profissionais de vendas –, sejam externos – resultantes de pesquisas de marketing. Todos os dados coletados dos clientes podem ser reunidos em grandes bases de dados que centralizam todas as informações: as bases de dados de marketing ou *data-base – marketing*.

Após a empresa definir os seus segmentos de mercado, precisa escolher os mais atrativos para atuar. É comum a avaliação da atratividade de cada segmento através da matriz de segmentos de mercado *versus* produtos. Na Figura 2.15, as colunas da matriz representam os segmentos existentes para um determinado mercado; e as linhas, os produtos ou o conjunto de produtos existentes ou necessários. A interseção entre os produtos e os mercados indica segmentos de consumidores mais específicos para um determinado produto. A partir da matriz, podem ser escolhidos um ou mais segmentos para atuar, dependendo das vantagens e da quantidade de consumidores existentes em cada um.

Figura 2.15 • Matriz de segmentos de mercado *versus* produtos

		MERCADOS		
		M1	M2	M3
P R O D U T O S	P1	(5)	(2) (5)	(5)
	P2	(1) (5) (2)	(5)	(5)
	P3	(5)	(5)	(5)

- (1) **Segmento único:** a empresa seleciona um único segmento para atuar de forma bem focada.
- (2) **Especialização seletiva:** a empresa seleciona alguns segmentos que não têm nenhuma sinergia entre si.
- (3) **Especialização de produto:** a empresa se concentra na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos.
- (4) **Especialização de mercado:** concentra-se em atender às muitas necessidades de um grupo específico de consumidores.
- (5) **Cobertura ampla de mercado:** a empresa tenta atender todos os grupos de consumidores com todos os produtos de que eles possam necessitar.

O processo de segmentação de mercado gera inúmeras vantagens para a empresa, como mostrado na Figura 2.16. Ele permite chegar mais próximo das necessidades e desejos dos consumidores, ficando mais fácil trabalhar com o mercado.

Como qualquer outro processo, antes de iniciar a segmentação é preciso entender os objetivos desejados pela empresa, determinando claramente quais os resultados esperados com a segmentação. Sem esses parâmetros, corre-se o risco de se chegar a conclusões muito brilhantes, mas que podem não ser importantes para o negócio naquele

momento. Realizar uma segmentação eficaz exige dos profissionais de marketing conhecimento sobre os consumidores-alvo, perspicácia na análise dos dados e decisão sobre os melhores segmentos para atuar.

A Figura 2.17 traz as etapas e os procedimentos para se realizar uma segmentação bem-sucedida.

Figura 2.16 • Vantagens da segmentação

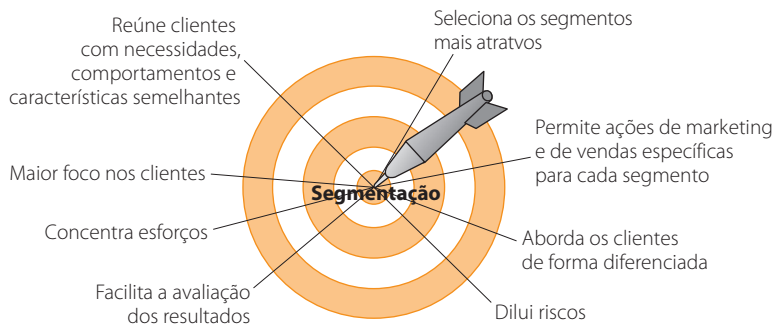
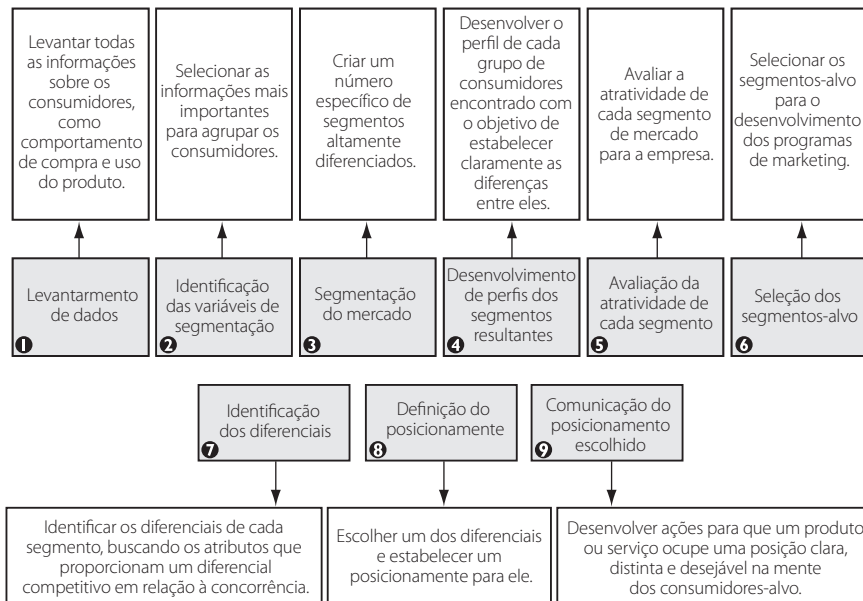


Figura 2.17 • Etapas e procedimentos para uma segmentação eficaz



## COMPRANDO UM DESAFIO

### SEGMENTAÇÃO NO MERCADO UNIVERSITÁRIO

Uma grande universidade pretende abrir cursos de pós-graduação, mas não sabe exatamente quais. Considerando o público-alvo tanto os ex-alunos como os profissionais do mercado, como ela deveria escolher as áreas que proporcionariam maior retorno?

Veja no final do capítulo uma sugestão de resposta.

## Tipos de segmentação

Para cada tipo de problema que se deseje estudar, existe um tipo de segmentação mais adequada; porém, dois profissionais podem combinar diferentemente as variáveis e obter diferentes segmentações. Não existe uma regra básica que defina exatamente se a segmentação está certa ou errada. Ela estará correta sempre que responder às perguntas elaboradas no início do processo.

As informações utilizadas nos processos de segmentação podem ser agrupadas de acordo com vários critérios. O Quadro 2.4 traz alguns deles.

Quadro 2.4 • Critérios de segmentação

BASE PARA SEGMENTAÇÃO	EXEMPLO
Geográficas	Continentes, países, estados, cidades ou regiões importantes para o negócio; clima.
Demográficas/ socioeconômicas	Idade; sexo; renda; estado civil; classe social; nacionalidade; raça; educação; ocupação; ciclo familiar (recém-casados, família com filho recém-nascido, com crianças, com filhos adolescentes, etc.); religião.
Psicográficas	Personalidade; estilo de vida, atitudes, percepção.
Comportamentais	Influência na compra (filhos, marido/esposa, amigos). Hábitos de compra (frequência, quantidade, local). Intenção (indeciso, interessado, resolvido).

(continua)

(continuação)

BASE PARA SEGMENTAÇÃO	EXEMPLO
Aspectos do produto	Uso do produto (sempre, às vezes, muito pouco, nunca); sensibilidade ao preço (mais sensíveis, menos sensíveis); lealdade (à marca, ao produto, empresa ou loja). Benefícios ( <i>status</i> , economia, serviço, conveniência).
Canal de distribuição	Impessoal; auto-serviço; pessoal; personalizado; virtual.

Após realizar uma segmentação de mercado, os profissionais de marketing devem avaliar a eficiência do processo, checando se o segmento resultante é grande e rentável o suficiente para ser atendido e se a empresa tem capacidade de atendê-lo. Além disso, cada segmento responde diferentemente aos elementos do composto de marketing, devendo o profissional verificar qual combinação melhor se adapta.

## VENDAS EM AÇÃO

### VENDENDO NA RAÇA

A segmentação com base na raça tem se mostrado um sucesso, principalmente no Brasil, onde há mais de 7,5 milhões de negros e mulatos, somente na classe média, de um total de 70 milhões. Responsável por cerca de 15% do faturamento do segmento, O Boticário tem desde 1995 uma linha de maquiagem exclusiva para negros. Chamada de Cravo e Canela sua venda passou de 10 mil itens, quando foi lançada, para mais de 350 mil atualmente, sendo 50 mil itens desse total exportados para Portugal. A TriFil também é outra empresa que ouviu as necessidades do consumidor negro, lançando vários modelos de meia-calça para pele escura, que representam hoje mais de 20 mil pares por mês.

Fonte: Marcelo Gigliotti & Paula de Santis, "A Descoberta da Cor", revista *Época*, 7 nov. 1999.

## COMPRANDO UM DESAFIO

Se você pudesse escolher quatro marcas que melhor se identificassem com o segmento feminino, quais seriam?



▶ Veja no final do capítulo qual foi o resultado de uma pesquisa feita pela consultoria Jaime Troiano buscando responder a essa pergunta<sup>6</sup>.

## Segmentação no contexto de vendas

Muitas vezes não entendemos por que determinada empresa atua somente em um ou poucos segmentos de mercado, mesmo com os profissionais de vendas trazendo inúmeras sugestões de novos segmentos para o produto. São dois os motivos básicos: estratégia da empresa – escolheu-se priorizar determinados mercados em detrimento de outros – ou, ao analisarem-se outras variáveis, como adaptabilidade do composto de marketing, o novo segmento mostrou-se pouco atraente.

Uma vez que a equipe de vendas conhece os segmentos mercadológicos, ela pode ser organizada e treinada de maneira a otimizar o processo e gerar melhores resultados para a empresa.

## VENDAS EM AÇÃO

### AS REVISTAS SÃO OU NÃO SEGMENTADAS?

Quando pensamos em segmentação, logo nos vem à mente o mercado de revistas. Afinal, há revistas para todas as idades, profissões, *hobbies*, estágio e estilo de vida que se possa imaginar. Segundo Thomaz Souto Correa, jornalista e vice-presidente da Editora Abril, por terem como missão atender a interesses específicos dos leitores, as revistas já nasceram segmentadas. O conteúdo editorial (informação, entretenimento, prestação de serviço) e a cobertura (estado, cidade, bairro) são estabelecidos de acordo com o leitor-alvo, precisando-se para isso conhecer seus dados demográficos e socioeconômicos: idade, sexo, instrução, renda, ocupação, estilo de vida, hábitos de consumo, necessidades.

Os responsáveis pela revista *Cláudia*, por exemplo, notaram que havia um grande interesse nas mulheres por assuntos relativos à decoração. Assim, como esse público formava um segmento significativo, foi lançada uma outra revista, a *Cláudia Decoração*. Após algum tempo, percebeu-se que não era somente sobre decoração que as leitoras gostariam de ler, mas também reportagens sobre reforma, equipamentos e projetos. Foi criada, então, a revista *Casa Cláudia*, sendo que dela depois também nasceu a *Arquitetura e Construção*.

---

<sup>6</sup> Alisson Avila. “Marcas Femininas”, *Propaganda e Marketing* – Edição Interativa, 10 jul. 1999.

Mas, por mais que pareça que no mercado de revistas existam títulos para todos os gostos e segmentos, muitos analistas do setor dizem que, se ele fosse mais segmentado, seu tamanho seria ainda maior: enquanto o consumo de revistas *per capita* no Brasil é de 2,3 unidades por ano, na França e nos Estados Unidos ele chega a 30 e 20, respectivamente.

A falta de segmentação das revistas brasileiras pode ser comprovada em outra comparação com o exterior: enquanto no Brasil os 15 maiores títulos em circulação no mercado interno representam quase a metade do total de revistas vendidas, na Europa esse número não ultrapassa os 20%.

### **O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO IMPORTANTE ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR AS VENDAS**

Considerando que o profissional de vendas precisa abordar de forma personalizada cada um de seus clientes, oferecer produtos diretamente pertinentes às suas necessidades e estar sempre em contato para garantir que as compras se repitam, conhecer o cliente e manter o relacionamento com ele significa descobrir oportunidades e potencializar as vendas.

### **ESTÃO RELACIONADOS ABAIXO ALGUNS TEMAS MUITO IMPORTANTES SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO.**

Do inglês *Customer Relationship Management*, CRM significa conhecer o comportamento do cliente a fim de desenvolver ações que gerem retorno em lealdade e lucratividade. É um processo de mão dupla, em que as informações coletadas se transformam em um relacionamento positivo e consistente. A palavra-chave é justamente essa: *relacionamento*. E o que se pretende com ele é melhorar a comunicação com o cliente certo, oferecendo o preço e o produto adequados, pelo canal correto e na hora mais apropriada. Essa conjunção de fatores determinará maior lucratividade a longo prazo.

A prática do CRM não é necessariamente nova. Já nos idos do século XX, comerciantes conheciam seus clientes que viviam na redondeza. No contato cara-a-cara, eles sabiam quais eram seus hábitos e quais suas necessidades. O que mudou neste milênio é que o comércio cresceu, multiplicou-se em franquias e distanciou-se de seus clientes. Hoje, a tecnologia de informação é a ferramenta incorporada para tentar resgatar esse relacionamento. A própria palavra *cliente* demorou para ser compreendida em sua totalidade pelas empresas que tomaram dimensões maiores. Foi apenas na década de 1990 que o cliente deixou de ser “caçado” para ser “cultivado”.

Para entender o marketing de relacionamento, podemos examinar o conceito dos 4 C's: o produto certo (o quê?); para o cliente certo (quem?); no momento certo (quando?); no canal certo (como?). Don Peppers e Martha Rogers, criadores do conceito *one to one*, definiram o CRM como “uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”. Já Philip Kotler definiu: “O CRM permite que as empresas ofereçam aos clientes excelente serviço em tempo real ao estabelecerem um relacionamento com cada cliente valioso por meio do uso eficiente de informações de cada conta individual. Com base no que sabem sobre o cliente, as empresas podem personalizar



▶ suas ofertas ao mercado, seus serviços, programas, mensagens e seus meios de comunicação”. Dessa maneira, praticar o marketing de relacionamento significa alavancar as vendas e, portanto, gerar mais lucro para a empresa.

## PESQUISA DE MARKETING

A Subaru conseguiu aumentar suas vendas em mais de 3.200% (passaram de 50 carros no primeiro trimestre de 1998 para 1.656 no mesmo período do ano seguinte) devido a uma garantia de devolução do dinheiro caso o comprador não ficasse satisfeito com o carro. Loucura? Não, pesquisa de marketing<sup>7</sup>.

Tendo em vista que a pesquisa mercadológica está intimamente ligada ao sistema de informações de marketing, vamos fazer uma breve descrição do SIM, seu respectivo papel e benefícios para o marketing, antes de iniciarmos os estudos sobre o processo de pesquisa.

sistema de  
informações  
de marketing  
(SIM)

O sistema de informações de marketing (SIM) avalia as necessidades de informações para a empresa, desenvolve aquelas mais prioritárias e as distribui no momento adequado. O SIM, entretanto, não é apenas um sistema de armazenamento e extração de dados; ele envolve pessoas – para determinar as necessidades da empresa, transformar os dados em informações realmente importantes para o negócio e apresentar os resultados obtidos –, equipamentos e *softwares* – para operacionalizar as análises estatísticas necessárias – e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias para a tomada de decisão. O SIM ajuda a conhecer melhor os consumidores, facilita o desenvolvimento de ações de marketing e possibilita o ajuste das ações, à medida que estão ocorrendo as mudanças.

Os dados existentes no SIM são originários dos contatos que a empresa faz com os clientes – como relatórios sobre pedidos, vendas, preços, níveis de estoque, contas a pagar –, dos dados fornecidos pelos profissionais de vendas e dos colhidos por meio de pesquisas de marketing.

<sup>7</sup> A Subaru pôde oferecer “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta” baseada numa pesquisa mundial que mostrou que a marca tem um índice de satisfação de 97,6% – um dos mais elevados do mundo –, o que indicava que a probabilidade de o comprador não gostar do carro e decidir devolvê-lo seria muito baixa.

Apesar de muitos profissionais de vendas ainda não estarem totalmente conscientes da importância de fornecer informações para o sistema de marketing, este aspecto está mudando ao longo do tempo, graças ao fato de muitas empresas estarem realizando treinamentos com os vendedores no sentido de mostrar os resultados que eles podem colher apenas por fornecer o conhecimento acumulado sobre os seus clientes. Além das informações sobre os clientes, é necessário também obter dados sobre os ambientes de marketing por meio de publicações existentes no mercado, contatos realizados com clientes e concorrentes ou pela compra de informações, pesquisas e banco de dados de fornecedores externos.

Para se tomar uma decisão em marketing é preciso conhecer profundamente o consumidor, o que pode ser feito via pesquisa de marketing, que não é, entretanto, apenas levantamento de dados. A pesquisa de marketing define tendências, direções para os negócios, podendo ser um dos fatores fundamentais para o sucesso da empresa. Por exemplo, já que, no Brasil, 70% das compras são efetuadas por mulheres, é muito importante que as empresas e seus profissionais de marketing e de vendas as entendam, que realizem pesquisas com este objetivo. A pesquisa feita pela consultoria Jaime Troiano para descobrir que marcas eram mais relacionadas com o universo feminino mostrou, por exemplo, que as mulheres se vêem como simpáticas (89%) e confiáveis (80%), mas gostariam de se ver como informadas (71%) e decididas (70%), e não como objeto. Assim, resultados de pesquisas como essas devem ser levados em conta na hora de se comunicar e vender para esse público<sup>8</sup>.

pesquisa  
de marketing

## NA PRÁTICA

### VENDO-BENZ

A pesquisa na Mercedes-Benz do Brasil é vista como um instrumento para conhecer mais profundamente as necessidades e os desejos dos consumidores e, portanto, poder satisfazê-los. Buscando aumentar sua participação no segmento de comerciais leves, foi realizado um

<sup>8</sup> Ibidem.

estudo qualitativo sobre a compra de veículos leves de passageiros. O objetivo era identificar o comportamento de compra e características de uso, nível de satisfação com produtos, serviços e rede de revendedores. Outros pontos levantados foram as expectativas em relação a cada fabricante.

Verificou-se que a tradição da marca Mercedes-Benz era muito importante para os usuários de veículos comerciais leves, que a sua posição perante seus concorrentes era muito promissora, que a expectativa de possuidores de outras marcas de veículos comerciais leves não estava sendo atendida por seus respectivos fornecedores e que a Mercedes era considerada a primeira opção, caso decidissem mudar de marca.

Após analisar todas estas informações, a empresa procurou formas de compensar as desvantagens em relação à concorrência e maximizar as oportunidades detectadas, e verificou que o produto que apresentava as melhores vantagens era fabricado na Argentina. A partir daí, foram desenvolvidos a comunicação e o treinamento do pessoal de vendas. O sucesso no lançamento ultrapassou as expectativas iniciais de venda do produto, obrigando a empresa a rever suas estimativas de vendas mensais.

Assim, a partir do momento que conhecemos o mercado e seus consumidores, podemos escolher ou ajustar os produtos a eles, e a pesquisa de marketing é uma ferramenta fundamental para permitir que isto ocorra.

Baseando-se no fato de que a escolha de um tipo de pesquisa depende basicamente do objetivo e do tipo de análise que se pretende fazer, as pesquisas de marketing podem ser divididas em:

- pesquisa exploratória: coleta de dados preliminares para definir com maior precisão o problema e a hipótese a serem estudados; utiliza-se principalmente de dados secundários, como conversas informais com profissionais da área e grupos de discussão; é uma forma de pesquisa informal, flexível e criativa.
- pesquisa conclusiva descritiva: definida de maneira a identificar e solucionar o problema, é a forma mais usual no levantamento e busca de informações de marketing.
- pesquisa conclusiva causal: tentando estabelecer uma relação direta entre causa e efeito, é utilizada principalmente para prever possíveis efeitos sobre as ações de reposicionamento de preço, definição do nome de um produto e tipo de embalagem a ser utilizada.

As pesquisas de marketing também podem ser divididas em quantitativas – quando pretendem mensurar os fenômenos de marketing quantitativamente (resultados são apresentados em formato numérico) – ou qualitativas – quando buscam informações como sensações, percepção do produto para o cliente, imagem da empresa e dos concorrentes que são traduzidas em conceitos, e não em medidas unicamente numéricas. A agência Sight utiliza a pesquisa qualitativa até para testar ações promocionais. A pesquisa é sua garantia de qualidade: antes de serem lançadas, todas as promoções são testadas com os consumidores, que avaliam o interesse do prêmio, a facilidade da mecânica da promoção, a adequação do tema e a clareza do anúncio<sup>9</sup>.

pesquisa  
quantitativas

pesquisa  
qualitativas

Além de realizar pesquisas com seus consumidores, é uma prática comum as empresas pesquisarem empresas líderes com o objetivo de identificar novas práticas, produtos e processos para se posicionarem no mercado, o *benchmarking*. A empresa escolhida como referência varia muito conforme o tamanho e o ramo de atividade. Entretanto, é muito comum companhias brasileiras irem aos Estados Unidos ou à Europa para visitar empresas lá instaladas e colher dados importantes para o seu desenvolvimento. Com a globalização, algumas dessas empresas tornaram-se um pouco resistentes em abrir suas informações mais importantes, por pretenderem atuar no mercado brasileiro.

benchmarking

## Etapas de uma pesquisa de marketing

A pesquisa de marketing envolve coleta, análise, apresentação e utilização de dados a respeito de atitudes, produtos, características, comportamentos, hábitos, motivações, necessidades, opiniões ou sentimentos de indivíduos, grupos, órgãos ou instituições relevantes para compreender um determinado problema de marketing (veja Figura 2.18)<sup>10</sup>.

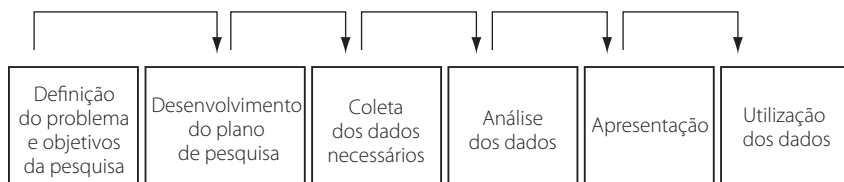
Quando não se tem uma definição clara do problema a ser resolvido, algumas descobertas podem fracassar pelo simples fato de a pesquisa indicar conclusões sobre aspectos que não são relevantes para a empresa naquele momento. Como qualquer trabalho, é necessário fazer

<sup>9</sup> “Pesquisa com Consumidor Define Campanhas da Sight”, *Propaganda e Marketing* – Edição Interativa, 18 out. 1997.

<sup>10</sup> Ibidem.

um planejamento bastante cuidadoso para se obter qualidade nos resultados, definindo o problema e os objetivos da pesquisa detalhadamente. O plano de pesquisa define a forma de captura dos dados relativos ao público-alvo. Ele pode, por exemplo, ter como objetivo buscar informações sobre o mercado (concorrentes e clientes), sobre produto ou sobre promoções (lançamentos, ajustes e retorno das ações de comunicação).

**Figura 2.18 • Etapas de uma pesquisa de marketing**



A coleta de informações normalmente é realizada por empresas terceirizadas, mas de total confiança do contratante. Os dados necessários para se entender uma determinada questão devem ser coletados da forma mais segura possível, pois são a matéria-prima do processo da pesquisa de marketing. Uma vez de posse dos dados coletados, é necessário analisá-los e transformá-los em informações que possam ser apresentadas e discutidas.

Dependendo da qualidade da mão-de-obra disponível e do sigilo exigido, a análise das informações pode ser realizada pelos próprios funcionários ou por uma empresa contratada. Após a análise das informações, são selecionados os principais resultados obtidos, e uma apresentação contendo as respostas para o problema solicitado é preparada. Devido ao contato intenso com o mercado, as conclusões das pesquisas geralmente são conhecidas antecipadamente pelos profissionais de vendas, mas, muitas vezes, eles também são surpreendidos pela opinião de seus clientes.

Há alguma resistência contra a pesquisa de marketing baseada na crença de que não se pode confiar em seus resultados, pois há consumidores que não dizem a verdade ou se recusam a responder a algumas perguntas. Realmente isso ocorre, mas apenas com uma pequena

parcela dos entrevistados, que em geral não afeta os resultados obtidos, tornando a pesquisa bem-feita totalmente válida, confiável e com alto grau de exatidão.

As respostas dos consumidores geralmente refletem o que eles querem no momento da entrevista, o que eles precisam naquela determinada época, e não o que vão querer no futuro. Procurar resolver os problemas imediatos dos consumidores, deixando de antecipar tendências para que os produtos já estejam ajustados quando as necessidades dos clientes mudarem, é um viés de pesquisa conhecido como miopia da pesquisa de marketing.

miopia da  
pesquisa  
de marketing

Hoje em dia, a maioria dos departamentos de pesquisa das empresas atua no gerenciamento das pesquisas, terceirizando todo o trabalho de coleta e análise de dados. A verba de pesquisa varia de 1% a 4% de sua receita total de vendas, dependendo das estratégias definidas pela empresa.

VENDAS EM AÇÃO

QUEM PERGUNTA O QUE QUER...

Nas pesquisas, se não tomarmos cuidado, podemos fazer perguntas não-objetivas e os resultados das respostas podem ser totalmente questionáveis, como mostrado no Quadro 2.5.

Quadro 2.5 • Exemplos de perguntas não-objetivas

PERGUNTAS	ANÁLISE
Você é um passageiro ocasional ou freqüente?	O que vem a ser freqüente – o que viaja em todas as férias, todo mês ou semana ou o que tem determinado número de milhagem?
Você gosta desta linha aérea? Sim ( ) Não ( )	Além de “gosta” ser um termo relativo, esse tipo de pergunta nem sempre recebe uma resposta sincera.
Quantos comerciais de linhas aéreas você viu na televisão em abril do ano passado?	Quantas pessoas iriam se lembrar disso?

Hoje em dia, a maioria dos departamentos de pesquisa das empresas atua no gerenciamento das pesquisas, terceirizando todo o trabalho de coleta e análise de dados. A verba de pesquisa varia de 1% a 4% de sua receita total de vendas, dependendo das estratégias definidas pela empresa.

### GRANDES VENDEDORES

“O sábio não é o homem que fornece as verdadeiras respostas; é o que formula as verdadeiras perguntas.”

*Lévi-Strauss*

### NA PRÁTICA

#### VENDAS NAS ALTURAS

Três companhias aéreas brasileiras – Transbrasil, Varig e Vasp – resolveram realizar um estudo para verificar a opinião dos passageiros a respeito dos serviços oferecidos por elas.

Foram aplicados cerca de 600 questionários nos principais aeroportos brasileiros (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre): metade em vôos nacionais e metade em vôos internacionais durante três dias consecutivos em cada cidade (dois dias durante a semana e o outro, no final de semana). Os passageiros eram abordados após o *check-in*, enquanto aguardavam o embarque.

Foram analisados 24 atributos, que, depois, foram comparados com outras variáveis, como recomendação e qualidade de serviço, a fim de se identificarem as discrepâncias entre eles.

Detectou-se que a qualidade do serviço de bordo e a incidência de perda, extravio ou danificação de bagagens eram muito maiores nas companhias brasileiras do que nas estrangeiras. Alimentação, rapidez na liberação de bagagens, conformidade e assistência a pedidos obtiveram a maior distância entre expectativa e satisfação real dos passageiros.

A pesquisa de marketing é muito importante, pois os consumidores podem não ter elementos suficientes para avaliar, com precisão, os atributos dos produtos e serviços de uma empresa. Valem-se, então, da imagem corporativa, transferindo-a ao produto ou serviço da companhia. Quanto mais real o valor da imagem corporativa, mais pode indicar ao consumidor o que esperar da empresa. Enquanto a imagem

positiva cria expectativas positivas, a imagem corporativa negativa pode sugerir ao cliente incerteza e risco, ocorrendo a possibilidade de acabar com um negócio, principalmente se ele envolve segurança, como o transporte aéreo ou serviços médicos<sup>11</sup>.

## REVISITANDO OS CONCEITOS APRESENTADOS

À primeira vista, todos os consumidores parecem iguais. Porém, se olharmos com maior atenção, podemos verificar que possuem características muito diferentes entre si. Os profissionais de marketing escolhem as características principais e agrupam os consumidores em grupos distintos, com o objetivo de desenhar estratégias competitivas diferenciadas para cada um deles, ou seja, entender as reais necessidades e desejos para efetuar eventuais ajustes nos produtos e direcionamento da comunicação. Os profissionais de vendas, pelo contato com o cliente e por sua vivência de mercado, são fundamentais nesse processo devido ao conhecimento de que dispõem sobre os consumidores.

O esforço de venda está diretamente relacionado à maneira com que o profissional de marketing trata e combina as variáveis do composto de marketing.

Conhecer o perfil dos clientes, o comportamento do público-alvo e dos concorrentes que atuam no mercado, os objetos de estudo do sistema de informações de marketing (SIM), que englobam todos os dados internos existentes sobre os clientes ou fornecidos diretamente pelos profissionais de vendas e os externos, obtidos por meio de pesquisas de marketing, são fatores fundamentais para o sucesso da empresa.

Apesar de ainda encontrarmos vendedores que não compreendem exatamente a vantagem de fornecer parte do seu conhecimento sobre os clientes para os demais profissionais da empresa, esse aspecto tem mudado ao longo do tempo, permitindo que a empresa reúna dados suficientes sobre os clientes para o bom desenvolvimento dos negócios.

---

<sup>11</sup> Maria Cecília Coutinho & Marcelo Loe de Arruda. *RAE – Revista de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo*. FGV, n. 3, jul./set. 1998, 38v.



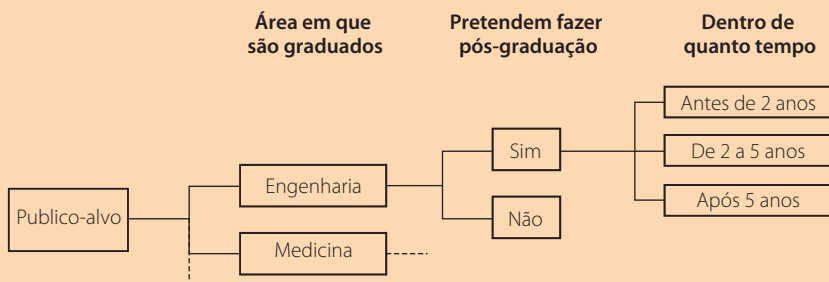
## RESPOSTA – COMPRANDO UM DESAFIO

1. De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Jaime Troiano com 180 mulheres paulistas, das classes A e B, as marcas mais identificadas com as mulheres foram: Natura, Marie Claire, Forum e Zoomp.
2. O primeiro passo seria levantar os dados, relacionando todas as informações (existentes ou não) sobre os clientes potenciais, como em que área são graduados (Engenharia, Medicina, Administração, etc.); há quantos anos concluíram o curso (até 2 anos, de 3 a 5 anos, mais de 5 anos); se pretendem fazer pós-graduação (sim ou não) e quando pretendem fazê-la (antes de 2 anos, de 2 a 5 anos, após 5 anos).

Depois, devem-se selecionar as informações mais importantes para agrupar os possíveis clientes, como, por exemplo, 1ª) curso; 2ª) pessoas que pretendem fazer pós-graduação; e 3ª) quando pretendem cursá-la.

A etapa seguinte, segmentar o mercado, envolve fazer uma triagem do público-alvo de acordo com as variáveis e ordem escolhidas anteriormente. Uma árvore de decisão, processo que representa graficamente cada informação e seu inter-relacionamento, facilita este trabalho. Representamos na Figura 2.19 a árvore completa de apenas um curso, tendo em vista que todos os demais são exatamente iguais a este primeiro.

Figura 2.19 • Árvore de segmentação



Faz-se necessário, então, desenvolver os perfis dos segmentos resultantes a fim de se entenderem as características de cada um dos grupos encontrados. Para tanto, são necessários outros dados, como os engenheiros que pretendem cursar pós-graduação antes de dois anos são jovens e funcionários de empresas de grande porte.

Como próximo passo, avalia-se a atratividade de cada segmento – por exemplo, quantos candidatos existem para cada tipo de curso, quando pretendem cursar a pós-graduação e se têm condições financeiras para pagar o curso. Em seguida, selecionam-se os segmentos-

alvo mais atrativos – pode existir, por exemplo, um percentual maior de engenheiros do que de outros profissionais que pretendem fazer pós-graduação em até dois anos – e identificam-se os diferenciais em relação à concorrência, como reputação da faculdade, flexibilidade e localização.

Após o desenvolvimento do conteúdo programático do curso, organização da infraestrutura e determinação dos professores, com base no diferencial escolhido, cria-se um posicionamento que será comunicado ao mercado com o intuito de atrair alunos para o curso de pós-graduação.



## Parte II

# ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

- capítulo 3 ASPECTOS FUNDAMENTAIS  
DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS
- capítulo 4 PLANEJAMENTO E PREVISÕES  
EM VENDAS
- capítulo 5 PROCESSO DE COMPRA  
E ORGANIZAÇÃO DAS  
INFORMAÇÕES SOBRE  
O COMPRADOR
- capítulo 6 COMUNICANDO-SE EM VENDAS



# ASPECTOS FUNDAMENTAIS DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

“As vendas não são tudo,  
mas tudo que existe não é  
nada sem vendas.”

*Heinz Goldmann*

## Capítulo 3

Na parte II abordaremos os aspectos fundamentais da administração de vendas, o processo de

compra e de comunicação com o mercado e as principais questões éticas e legais em vendas.

Neste capítulo iremos abordar aspectos fundamentais da administração de vendas. Como o processo comercial é muito amplo e complexo, procuramos enfocar as etapas consideradas vitais para o desenvolvimento destas atividades, levando o leitor a interagir com os mecanismos com que convive atualmente ou gerar embasamento para um planejamento mais apurado da estruturação da área comercial.

### FUNÇÕES E ATIVIDADES DO GERENTE DE VENDAS

- Planejando a força de vendas
- Administrando a força de vendas
- Desenvolvendo a Força de Vendas

### PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

- Habilidades interpessoais
- Naturalidade
- Visão
- Obstinação
- Identificação com o trabalho
- Saber ouvir e entender o cliente
- Flexibilidade/adaptabilidade
- Preparação
- Inspirar confiança
- Pró-ativo
- Aparência física
- Energia

### O modelo dos 4 S's aplicado a vendas

## Administração de vendas

- ☛ HABILIDADE DO PROFISSIONAL DE VENDAS
  - A negociação
- ☛ ÉTICA E LEGISLAÇÃO EM VENDAS
  - Ética, a preocupação para gerar um novo padrão
  - O Código de Defesa do Consumidor
  - Códigos de ética
  - Diretrizes éticas em vendas
  - Ética e remuneração em vendas

## FUNÇÕES E ATIVIDADES DO GERENTE DE VENDAS

O profissional de vendas deve estar sempre avaliando as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial do mercado, pois, mediante números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada.

A responsabilidade dos profissionais de vendas não se limita à comercialização de produtos: suas informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na organização, como a compra de matérias-primas, o desenvolvimento de novos produtos e o orçamento de marketing.

Do mesmo modo, as atividades do gerente de vendas não estão restritas apenas ao escritório, estendendo-se também ao âmbito pessoal – amigos, parentes e colegas de cursos –, segmento com o qual o profissional de vendas troca idéias, faz contatos, fica sabendo de novidades e opiniões sobre os produtos comercializados por ele – um verdadeiro laboratório para observação das atitudes do consumidor. A amplitude das tarefas do gerente de vendas, assim como de outras funções-chave no processo comercial, será abordada com maior profundidade na Parte III.

O gerente de vendas não é responsável apenas por ligar a alta administração à equipe de vendedores. Independentemente do porte do negócio, ele executa papéis tão variados quanto o de agregador de talentos, agente de mudanças, coordenador de um grupo e estrategista. Como mostra o Quadro 3.1, as funções executadas por um gerente de vendas com relação à força de vendas podem ser divididas em três grandes grupos: planejar, administrar e desenvolver a força de vendas.

É importante ressaltar que as macrofunções listadas no Quadro 3.1 não estão em nenhuma ordem cronológica ou de importância. Elas apenas se encontram em grandes grupos com finalidade didática, para que as funções de um profissional de vendas possam ser entendidas mais facilmente.



Quadro 3.1 • Macrofunções e tarefas de um gerente de vendas

MACROFUNÇÕES DE UM GERENTE DE VENDAS (ETAPAS)	TAREFAS
Planejamento da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Definir objetivos</li><li>• Propor estratégias</li><li>• Organizar (estruturar) a força de vendas</li><li>• Dimensionar tamanho da força de vendas</li><li>• Criar remuneração atrativa</li></ul>
Administração da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutar e selecionar equipes</li><li>• Prover liderança</li><li>• Motivar equipes</li><li>• Avaliar desempenhos</li></ul>
Desenvolvimento da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinar</li><li>• Aprimorar relacionamentos</li></ul>

## Planejando a força de vendas

Muitos profissionais de vendas preferem manter certo distanciamento quando o assunto é planejamento. Alegam que isso é burocracia e que na prática é tudo bem diferente. A experiência tem demonstrado 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.

### Definindo objetivos

O primeiro ponto a ser trabalhado é o planejamento da força de vendas, no qual o profissional de vendas busca traçar os objetivos da força de vendas e determinar sua prioridade. Entre os principais objetivos de um profissional de vendas, que devem ser planejados com cuidado e antecedência, estão aqueles relacionados a:

- prospecção do mercado (busca e identificação de mercados potenciais a fim de se detectarem 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 (enfocar as informações certas e necessárias sobre o produto ou serviço para a tomada de decisão de compra do cliente);
- venda propriamente dita (desenvolvimento das técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, resposta às objeções, fechamento da negociação e atendimento no pós-venda, ou como defendem alguns autores, início da pré-venda);
- coleta de informações (busca de dados que poderão ser representativos nos futuros planejamentos da empresa);
- serviço (independentemente da realização ou, não da venda); e
- fidelização do cliente (pois a área de vendas é a que está mais próxima do cliente e de suas necessidades).

### Propondo estratégias

O segundo ponto a ser trabalhado pelo gerente de vendas é a estratégia da força de vendas. É por meio de uma primeira abordagem bem realizada que a equipe de vendas consegue se posicionar de forma clara em seu mercado. Um comprador pode ser abordado de várias formas: pessoalmente, por telefone, via mala direta, *e-mail* ou internet. O mercado pode ser dividido de várias formas e a empresa deve escolher qual delas se mostra mais atrativa.. Ela pode, por exemplo, priorizar o ganho de escala, decidindo abordar o maior número possível de profissionais que participam de uma equipe de compras. Pode também abordar um grupo de compradores por meio de trabalho em equipe, tanto por parte do vendedor como por parte do comprador. Numa reunião de vendas, promove-se um encontro com potenciais compradores dos produtos para discutir alternativas e soluções que atendam a interesses mútuos, enquanto, em eventos como seminário de vendas, os participantes da área comercial da empresa desenvolvem atividades focadas em apresentar o desenvolvimento de itens que poderão ser mais importantes para aquele tipo de comprador.

### Organizando a força de vendas

Ao planejar a estrutura de vendas, o foco do gerente de vendas deve ser as características do mercado ou do produto com que a empresa trabalha. Tais informações serão avaliadas e levarão em conta custos, atividades dos concorrentes, características de compra dos clientes e,

principalmente, o retorno esperado pelo empreendimento. Essas variáveis possibilitam melhor estruturação da equipe e serão discutidas no Capítulo 9.

### Dimensionando a força de vendas

O dimensionamento da equipe de vendas, que será visto no Capítulo 9, deve levar em consideração as características do mercado e, principalmente, o perfil esperado do cliente para o atendimento. Abordagens de vendas mais esquematizadas, padronizadas e de fácil processamento geram equipes menores. Por outro lado, se a estratégia da empresa for proporcionar um atendimento mais personalizado ao cliente, ela precisará de equipes de vendas maiores.

### Criando remuneração atrativa

Remuneração atrativa é uma questão de suma importância para a empresa, se ela não quiser perder profissionais de vendas qualificados para o mercado. Uma análise pontual do desempenho do grupo, mesclando situações criativas que gerem oportunidades de remuneração atrativas, via planos de remunerações de fácil entendimento e absorção pelo grupo, possibilita à equipe cumprir os objetivos estabelecidos. Este será o tema do Capítulo 12.

### Administrando a força de vendas

Depois de planejar a força de vendas, a segunda grande tarefa do profissional que gerencia a força de vendas de uma organização é a administração da força de vendas propriamente dita. Esta tarefa é executada por meio de decisões, atitudes e posturas tomadas no dia-a-dia do profissional que lidera uma equipe.

### Recrutando e selecionando

A boa escolha dos participantes de um grupo é um papel de suma importância para a formação de um time coeso e que busca os objetivos estabelecidos e será o tema do Capítulo 12. O entrosamento entre os participantes irá se refletir na união da equipe e nos resultados alcançados por ela.

### Provedendo liderança

As turbulências do mercado – devido a fatores macroambientais, como ações da concorrência e mudança do perfil do comprador – são muitas vezes desorientadoras do foco e do resultado a ser atingido pela equipe de vendas. Dentro desses imprevistos que surgem na operação comercial, cabe ao gerente ter uma linha de trabalho voltada para os objetivos e metas definidos. O gerente de vendas é como um timoneiro do rumo a ser alcançado pela equipe. No Capítulo 11, veremos este assunto com mais detalhes.

### Motivando

O direcionamento para que os objetivos sejam palpáveis exige que, além de ser altamente motivado, o líder da equipe de vendas também atue como agente motivador. Este papel de canalizador dos ânimos da equipe deve sempre estar atrelado a fatores positivos, levando, assim, a um melhor desempenho do grupo. Motivação será objetivo de estudo do Capítulo 11.

### Avaliando o desempenho

O gerente é o profissional mais adequado para perceber os pontos favoráveis e os desfavoráveis de sua equipe, identificar as causas e desenvolver um trabalho no sentido de correção ou aperfeiçoamento dos fatos relatados nesta avaliação. Ser transparente é um atributo importante e eficaz na aplicação desta ferramenta gerencial. No Capítulo 12, abordaremos esse assunto com mais detalhes.

### Desenvolvendo a força de vendas

O papel de doutrinador de um grupo deve ser executado por meio de uma postura informal e participativa. Encontramos no mercado diversos profissionais que atualmente ocupam posições de destaque nas empresas, mas cujo empenho em não trabalhar de forma intensiva os potenciais comandados gera certo marasmo na equipe, causando baixa produtividade e *turnover* elevado, num eterno recomeço das atividades de administração da força de vendas, principalmente no recrutamento, na seleção e no treinamento da equipe. Essas atitudes, claramente identificadas como de retrabalho, geram custos elevados, criam um

clima de instabilidade e a percepção de que a organização está sempre caminhando em círculos, sem objetivos claros e precisos.

### Treinando

Os gerentes de vendas têm de buscar o treinamento, desenvolvimento ou aperfeiçoamento constante da equipe, habilitando um novo funcionário ao exercício da função, reciclando os conhecimentos dos antigos e gerando motivação no grupo. Ele deve saber, para cada um de seus funcionários, qual deve ser o tipo de treinamento ou formação – curso superior, seminário, “aprender fazendo”, tutoria – e qual o momento certo, pois as pessoas possuem necessidades distintas, e um bom programa de treinamento requer adequação às características dos participantes. Ele deve também atuar no *desenvolvimento de habilidades negociais*. Realizar intercâmbios no grupo, a ponto de mesclar a experiência com a jovialidade, a ousadia com a precaução, a visão subjetiva com os conceitos normativos, são variações que levam ao crescimento profissional, formando uma equipe capaz de superar os desafios que são apresentados constantemente pelo mercado.

### Aprimorando relacionamentos

Os profissionais que trabalham com pessoas devem posicionar-se de forma clara e espontânea, de modo a encantar seus interlocutores. O gerente deve estimular seus funcionários a aprimorar suas relações, tanto com o mercado como dentro da empresa. No Capítulo 6, veremos a importância de um relacionamento positivo e duradouro.

## PERFIL DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Como definir o perfil do profissional de vendas ideal? Não existem receitas ou fórmulas que definam qual é o perfil ideal; o que existe é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto, que reúna o maior número de atributos e qualidades que se aproximem do esperado pelos seus revendedores ou consumidores. Para se chegar a esta definição é necessário que a empresa faça internamente uma análise das funções e atividades que este vendedor irá

desenvolver. Cada tipo de venda exige qualificações distintas, algumas precisam ser inatas, outras podem ser adquiridas.

Além das qualificações básicas que o mercado impõe para todos aqueles que estejam atuando ou que pretendam atuar na área de vendas, tais como curso superior, fluência numa segunda língua – inglês ou espanhol preferencialmente –, domínio de *softwares* como Excel, Word, Power Point e Access, o profissional de vendas precisa ter um perfil próprio e característico da área de vendas, como veremos a seguir.

### Habilidades interpessoais

O profissional de vendas gosta de estar com pessoas e de se relacionar com elas, não é apático, procura entender e conhecer cada vez mais seus clientes para compreender quais são as suas reais necessidades, aprimorando a habilidade de sentir-se como o cliente se sente. Se o profissional de vendas não for visto como uma pessoa simpática e agradável, o cliente não se sentirá à vontade com ele, nem para a primeira compra e muito menos para as seguintes.

### Naturalidade

O profissional de vendas deve demonstrar naturalidade, evitando abordagens mecânicas ou apresentações enlatadas. Ele deve conversar com o cliente como um amigo, mostrando sinceridade e espontaneidade, e não como uma máquina que decorou um *script*.

### Visão

Os desejos e as necessidades de consumo estão diretamente ligados ao comportamento dos consumidores. Desenvolver e atender a essas expectativas requer visão de futuro e de negócios.

### Obstinação

Vendas é uma carreira altamente desafiante e excitante, na qual as pessoas procuram estar sempre se superando. A busca incessante pelo atingimento e, muitas vezes, pela superação dos objetivos e metas

estipulados faz do profissional de vendas uma pessoa bastante dinâmica e obstinada por resultados.

### Identificação com o trabalho

O profissional de vendas precisa acreditar naquilo que faz e no produto que vende. Precisa gostar dele com paixão, entendê-lo com profundidade, conhecer cada um dos seus atributos e qualidades e buscar a evolução e melhora do produto na ótica do cliente. Ele tem de acreditar que o produto que vende, de alguma forma, torna a vida do cliente melhor ou mais fácil. O profissional de vendas que não gosta do que faz, que não se identifica com a arte de vender, dificilmente será bem-sucedido.

O profissional de vendas deve ter muita propriedade ao falar do produto que está oferecendo, mostrando com convicção por que ele será útil para o cliente. Sempre que possível, é interessante que utilize ou já tenha tido alguma experiência pessoal com o produto, para que possa demonstrar com mais segurança seus argumentos. Um cliente satisfeito é o melhor vendedor que existe.

### Saber ouvir e entender o cliente

O profissional de vendas não deve interromper o cliente ou querer monopolizar a conversa. Se ele não parar para prestar atenção e não demonstrar interesse pelo que o cliente está falando, além de não conseguir entender o que o cliente quer, pode estar prejudicando o relacionamento entre as partes. E, o mais importante, mesmo fazendo o papel de ouvinte, o vendedor pode tranquilamente direcionar a conversa por meio de perguntas. De modo algum, o profissional de vendas deve adotar a estratégia de falar o tempo todo. Ele precisa ouvir interessadamente para poder compreender os pontos de vista e as preocupações do cliente. A capacidade de reconhecer as necessidades do cliente é a característica mais importante do profissional de vendas. Há uma regra em vendas que diz: “O cliente pode interromper o vendedor quantas vezes quiser, mas o vendedor não pode interrompê-lo em hipótese alguma”.

## Flexibilidade/adaptabilidade

Em vendas dificilmente um dia será igual ao outro: as pessoas são diferentes, possuem expectativas e desejos diferentes; os produtos sofrem alterações, evoluem, modernizam-se. É preciso entender e atualizar-se sobre o produto, o mercado e as necessidades dos clientes, por mais rápido que mudem. Na atual sociedade de consumo, não há mais espaços para a rigidez de pensamento e de propósitos.

## Preparação

O vendedor deve conhecer todas as qualidades de seu produto, estando tecnicamente apto para esclarecer seu cliente e ajudá-lo no atendimento de suas necessidades. Há vendedores especializados que auxiliam o cliente inclusive na determinação das características do produto. Além disso, o vendedor deve conhecer as técnicas de venda, de forma a se sentir bem em qualquer situação, saber como agir e não colocar o comprador em situações difíceis.

## Inspirar confiança

Pelo modo de agir, os bons vendedores passam a inspirar confiança. Eles devem ter atitudes honestas e éticas, não contar fatos da empresa para os concorrentes, devendo ainda ser coerentes em suas atitudes, praticando o que dizem.

## Pró-ativo

Indivíduos *reativos* são aqueles que reagem às situações, não se antecipando a elas e, portanto, não se preparando. Atuam como os bombeiros apagando incêndios assim que eles acontecem e são sempre surpreendidos pelos fatos. Os *pró-ativos* preparam-se antes, planejando suas ações para quando o fato ocorrer. Um profissional de vendas pode decidir estudar japonês, mesmo sem necessitar no momento, por perceber que a empresa está cada vez mais próxima de um parceiro nipônico. Em vendas, assim como nas outras áreas, os profissionais desejados não são mais aqueles que só sabem acatar ordens, que fazem



somente o que está no contrato, na descrição do cargo. O que se quer são pessoas que busquem posturas mais críticas e participativas; profissionais que sejam capazes de opinar e dar sugestões.

### Aparência física

Além de gostar do que faz e respeitar seus clientes, há outros aspectos importantes para os quais o profissional de vendas deve atentar, como a aparência física, da qual o cliente irá tirar a primeira impressão sobre o produto e a empresa. Cabelo, sapatos, estilo de se vestir, roupas – se está amassada, limpa, se combina com os acessórios, higiene –, unhas, se o perfume não está em excesso; tudo isso será avaliado pelo potencial cliente juntamente com o produto em si.

### Energia

O vendedor deve ser um homem de grande energia, motivando pelo bom humor sua atividade e conhecimento. Deve estar sempre preparado, quer para empreender uma viagem para onde for necessário, quer para ir a um evento para o qual foi convidado por algum cliente.

A soma das qualificações básicas, como gostar de encontrar pessoas, aprender com suas experiências, ter uma atitude positiva sobre o trabalho e a vida, considerar os clientes como parceiros ou amigos, mantendo-os bem informados, e não como “vale-almoços”, tende a produzir um profissional de vendas capaz de trazer excelentes resultados quando inserido em um contexto que o motive a dar o melhor de si.

O profissional de vendas é um eterno insatisfeito. Está sempre buscando metas maiores e mais desafiantes. Os resultados obtidos são coisas do passado. O que interessa são o presente e os números atuais. Ele nunca está contente com o salário que recebe, sempre acha que poderia produzir mais e ganhar mais. Este pensamento não deve ser encarado como egoísta e ambicioso, como se o vendedor fosse movido pelo dinheiro; é a natureza dos desafios propostos em vendas que o faz ter esse tipo de pensamento e visão.

O Quadro 3.2 traz tanto alguns comportamentos valorizados em vendas quanto outros que devem ser evitados.

Quadro 3.2 • O que fazer e o que evitar em vendas

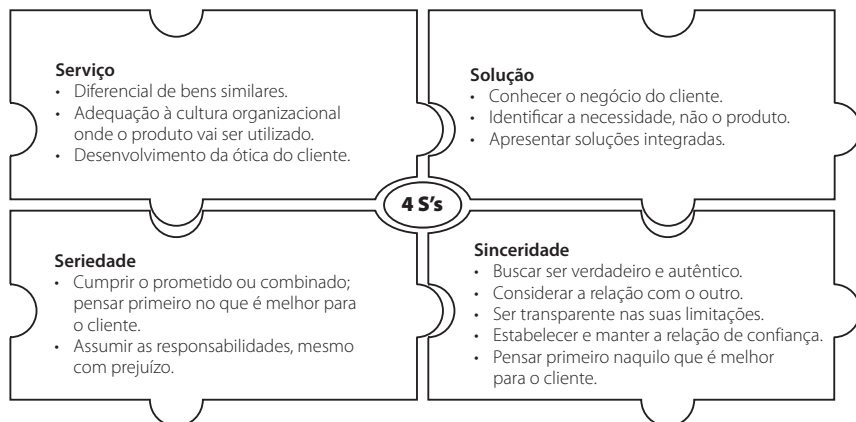
O QUE FAZER EM VENDAS	O QUE NÃO FAZER EM VENDAS
Saiba sobre seu produto e concorrentes melhor do que o comprador.	Não fale de técnicas ou assuntos sobre os quais não tenha certo domínio.
Ofereça algo único, personalizado – uma adaptação no produto ou processo, um desconto maior que o usual.	Não se concentre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

Fonte: Baseado em Beardem, Ingram e Laforge, Marketing – *Principles and Perspectives*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

## O modelo dos 4 S's aplicado a vendas

A teoria dos 4 S's, apresentada esquematicamente no Figura 3.1, oferece uma orientação sobre como o profissional de vendas deveria agir e pensar. Ela é baseada na razão de ser do profissional de vendas: o cliente.

Figura 3.1 • Modelo dos 4 S's



## NA PRÁTICA

### TORNANDO A COMPRA DE ROUPAS MAIS GOSTOSA

Butiques renomadas estão tentando cada vez mais agregar serviços a seus produtos. A razão de as roupas custarem tão caro nessas butiques é porque elas não são simples pedaços de pano: representam também um estilo de vida, *status* e qualidade de atendimento. Assim, além dos tradicionais serviços como vendedores bonitos e simpáticos, decoração elegante e espaçosa, cafés e refeições também estão sendo oferecidos aos clientes dessas lojas.

Na entrada da loja de 500 m<sup>2</sup> da grife Viva Vida nos Jardins, em São Paulo, por exemplo, podem-se folhear livros, revistas e catálogos de moda, ouvir música e degustar lanches e refeições. Há quem prefira ser atendido no próprio restaurante, pedindo que a vendedora traga à mesa o vestido que será comprado. Segundo Nardi Davidsohn, proprietário da grife, a clientela pode curtir o lugar, sem se sentir pressionada a consumir, além do leve cheiro de comida na hora do almoço, sem incomodar, é claro, passar uma idéia de um ambiente caseiro. A grife Chocolate também fez o mesmo na sua megaloja carioca de 400 m<sup>2</sup> há o Club Chocolate: uma área com minilivraria, CDs e restaurante, para tornar a espera mais agradável. No Empório Armani, há um pequeno café, no qual são servidos como cortesia chocolate, biscoitos caseiros e café – não optando por restaurante, para evitar que o ambiente seja invadido pelo cheiro de comida.

Fonte: Gisele Vitória. "Café com grife – Butiques famosas oferecem a sua clientela ambientes para lanches e até almoços durante as compras", *IstoÉ*, 9 jul. 1997.

Vejamos mais detalhadamente cada um destes 4 S's.

### Solução

Durante muito tempo, as empresas acreditaram que as pessoas deviam esforçar-se para comprar os produtos por elas fabricados e que a área mais importante de uma organização era a de produção. Depois de algum tempo perceberam que as pessoas compravam os produtos que atendiam a suas necessidades e, portanto, eles deviam gerar benefícios que fossem ao encontro dessas necessidades. Com isso, não bastava somente vender o produto: era necessário criar uma série de serviços que pudessem ampliar os benefícios gerados e propiciar ao cliente garantias de que o produto iria continuar atendendo às suas necessidades durante um longo período.

O que faltava na verdade era perguntar ao cliente o que ele realmente queria, qual sua necessidade, por que ele estava comprando um equipamento, onde seria aplicado, qual o retorno que ele espera do investimento e em quanto tempo. Conhecer verdadeiramente qual é o objetivo do cliente e de que maneira a empresa pode efetivamente contribuir para sua satisfação, e se o que o cliente está buscando são produtos e serviços, ou a solução para um problema específico.

Isto ocorre porque os clientes não querem mais comprar equipamentos ou peças, eles querem soluções para seus problemas. A qualidade deve ir além do bem físico e atender às suas reais necessidades com grande vantagem de pagar o preço justo.

A solução envolve *softwares*, *hardwares* e *peopleware*, fator fundamental para o sucesso de qualquer projeto que se desenvolva. Mas o objetivo final ainda é o mesmo: satisfazer o cliente, fazer com que ele se preocupe somente com a sua necessidade. A empresa é quem deve se preocupar com a busca da melhor solução, com a negociação com seus fornecedores, com a apresentação do projeto completo e com o que for preciso para isso, como máquinas, instalação, estrutura, conectividade, logística e o próprio gerenciamento do projeto.

### Serviço

Para o consumidor, não é suficiente a solução apresentada, sua expectativa é de continuidade dos benefícios a serem gerados, lembrando-se de que o produto é igual ao bem físico mais os serviços; os serviços são, portanto, o fator de diferenciação do produto que está sendo oferecido no mercado.

A importância do serviço aumenta na medida em que as características do bem físico são similares, não havendo como o diferenciar a partir do produto tangível. Como os serviços se baseiam principalmente na cultura do ambiente em que o produto vai ser utilizado, deve-se ter em mente quem é o cliente ou quem é a sua organização, se ele for um comprador organizacional, e quais as suas necessidades.

Os serviços não podem de maneira alguma ser elaborados sob a ótica do fabricante – se o objetivo é diferenciar o produto em relação ao da concorrência, deve-se utilizar sempre o ponto de vista do cliente. Se para o cliente não há diferença entre dois produtos, visto que os serviços prestados não agregam valor ao produto, ele irá escolher se não quiser pagar a mais por isso.

## NA PRÁTICA

### QUALQUER TIPO DE SERVIÇO É VÁLIDO?

Um fabricante de ônibus urbanos escolheu prestar aos seus clientes serviços de manutenção da frota. A princípio, esse serviço foi interessante para empresas que tinham uma frota de ônibus urbanos, independentemente do porte ou de sua localização.

Em função disso, o fabricante de ônibus passou a incluir no custo do seu veículo o serviço de manutenção, o que, apesar de aumentar o preço final para o frotista, era um diferencial diante da concorrência. Ele acreditava que o consumidor veria a relação custo/benefício como vantajosa.

Entretanto, da ótica do cliente – o frotista –, apesar de considerar tentador o serviço oferecido pelo fabricante, alguns frotistas já tinham, em sua garagem principal, uma oficina de manutenção para atender a sua própria demanda e prestar serviços de manutenção às empresas de transporte de carga que se localizam nas proximidades. Portanto, esse serviço extra não é interessante para todos a ponto de ser incorporado no preço final do produto, tanto para os que o desejam como para os que já o possuem e teriam de pagar a mais por um serviço que não será utilizado.

Assim, antes de implantar uma estrutura de serviço ou de escolher os serviços a serem prestados, é preciso uma pesquisa com os clientes para definir o grau de interesse e importância do novo serviço. É importante também dar aos clientes a opção de querer ou não pagar a mais pelo serviço.

### **Seriedade**

A seriedade se traduz em todas as nossas ações no dia-a-dia, desde o cumprimento do horário que foi marcado com o cliente – em vez de justificar o atraso em função do trânsito – até o abandono de práticas que mesmo sendo usuais não são as mais corretas, como o “jeitinho brasileiro”.

Os vendedores fazem de tudo para atender ao pedido do cliente, mas depois... Na hora da venda, as empresas, de modo geral, estão totalmente disponíveis para prestar todo e qualquer tipo de esclarecimento necessário para obter o pedido. Algumas nem isso fazem, pois atuam em mercados monopolistas nos quais a procura por seus produtos é muito maior que a oferta. Atender bem o cliente não é uma questão de princípio para essas empresas, mas sim da contingência do mercado. Os problemas aparecem normalmente após a comercialização. Nessa hora, a sensação que transparece aos clientes é a de que as empresas “criam dificuldades para vender as facilidades”. Os clientes não querem ouvir que as condições comerciais não eram bem essas, que o prazo será um pouco mais longo em razão de problemas não previstos, que haverá um pequeno reajuste proveniente de um repasse do fornecedor de componentes, que o técnico que iria instalar o equipamento ficou doente e só poderá ir na próxima semana...

Apesar disso tudo, o cliente ainda é complacente e agradece a atenção, visto que muitas empresas nem sequer dão satisfação sobre o andamento do pedido ou qual é o prazo de entrega previsto. Seriedade no negócio possibilita àquelas que se dispuserem a fazer um esforço se destacar como competentes e respeitáveis e, portanto, merecedoras da confiança do cliente.

### **Sinceridade**

Ser sincero é mostrar adequação de uma atitude diante da realidade do mercado. Quando ouvimos em discussões de negócios expressões como “Falando sinceramente...” ou “Vou lhe fazer uma pergunta, mas gostaria de uma opinião sincera”, temos a impressão de que faz parte do hábito das pessoas não usarem de sinceridade e, quando ela se torna necessária, é preciso avisar ou solicitar sua utilização.

Ser sincero por definição é ser verdadeiro, autêntico, é ter no discurso clareza, objetividade e, acima de tudo, a intenção de não enganar o outro. Mas por que as pessoas não são sinceras? Qual a dificuldade

em ser verdadeiro e autêntico? Que mecanismo psicológico interfere de maneira tão decisiva a ponto de mudar a atitude de uma pessoa?

Um dos motivos é o fato de os indivíduos entenderem que para ser sincero é necessário falar a verdade nua e crua como ela se apresenta (sincericídio). A sinceridade é uma arte que deve permear toda a empresa. Podem-se apresentar soluções, alternativas e novos benefícios, sem com isso desvalorizar as necessidades dos clientes – o problema do cliente deve ser também o problema da empresa.

Na prática, o que ocorre é que quando deparamos com um problema, na presença do cliente, e não temos a solução de imediato, em vez de darmos uma resposta honesta, passamos a criar uma série de paliativos com o objetivo de não deixar clara a nossa incapacidade momentânea de apresentar soluções ou esconder o nosso limite na tomada de decisão. É comum a crença de que se formos sinceros com o cliente ele irá ficar chateado ou se recusará a comprar novamente da empresa.

Muitas vezes, uma boa saída é compartilhar o problema com o cliente, discutindo-o com ele. Se for o caso, pode-se até mostrar que quem tem a melhor solução para o problema apresentado não é a sua empresa, mas o seu concorrente. Ser sincero é acima de tudo pensar primeiro naquilo que é melhor para o seu cliente e depois naquilo que, porventura, poderá agradar.

## HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE VENDAS

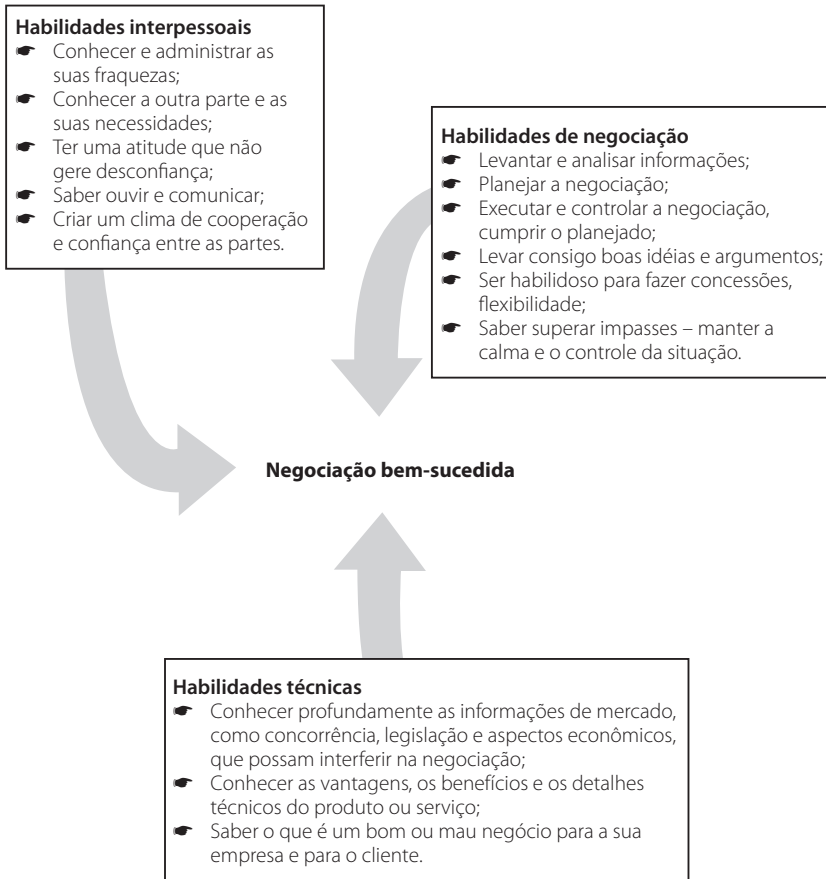
As habilidades necessárias ao profissional de vendas, como mostrado no Figura 3.2, podem ser divididas em três categorias principais: habilidades interpessoais, técnicas e de negociação.

habilidades  
interpessoais

As habilidades interpessoais são essenciais ao vendedor, já que ele deve manter contato com as pessoas, entender suas necessidades, relacionar-se adequadamente com os clientes e gerar oportunidade e interesse para a apresentação de seu produto. Já as habilidades técnicas lhe são necessárias para entender e explicar as características dos produtos que vende, compreender as necessidades e desejos dos clientes do ponto de vista técnico e como atendê-las com seus produtos ou qual produto atende melhor às necessidades dos clientes.

habilidades  
técnicas

Figura 3.2 • Habilidades para uma negociação bem-sucedida

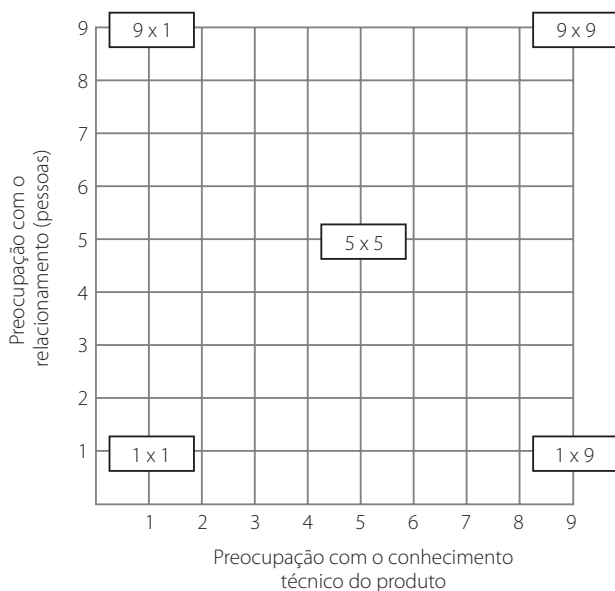


Alguns vendedores são mais voltados para o relacionamento humano, enquanto outros são mais preocupados com o conhecimento técnico do produto. A matriz de relacionamento *versus* conhecimento técnico traça algumas das combinações possíveis, apresentadas pelo Figura 3.3.

A posição 1×1 representa um vendedor pouco voltado para o conhecimento técnico do produto, mas que também não se envolve muito com as pessoas. É um vendedor distante e desconhecedor de como atender adequadamente o cliente e suas necessidades, que precisa ser treinado tanto em técnicas de vendas como em relacionamento.



Figura 3.3 • Matriz de relacionamento *versus* conhecimento técnico



A posição 1×9 representa um vendedor muito voltado para o conhecimento técnico, mas fraco do ponto de vista do relacionamento. Ele tem dificuldades em entender o cliente, conseguindo vender apenas pelo seu grande conhecimento com relação aos produtos. Encaixa-se melhor em produtos do segmento organizacional que são comprados exclusivamente por suas características técnicas ou por resultados obtidos em testes de qualidade. De qualquer forma, ele necessita de treinamento para que possa ter um relacionamento melhor, pois as compras técnicas também são influenciadas pela empatia entre comprador e vendedor.

Já a posição 9×1 é a de um vendedor que prioriza o relacionamento humano em detrimento do conhecimento técnico dos produtos. Costuma ser muito amigo do cliente, participar de festas e até mesmo visitar o cliente em casa, fica até tarde na empresa do cliente esperando ser atendido ou batendo papo, não esquece do aniversário do cliente ou da secretária dele. Esse estilo de vendedor é adequado a produtos que são extremamente conhecidos pelos clientes, não necessitando, portanto, de explicações técnicas mais profundas. Por outro lado, quando o produto é tão técnico que o cliente é atendido

diretamente pelo departamento de engenharia ou departamento de projetos do cliente, esse tipo de vendedor também pode ser adequado, porque acaba atuando como um elo entre as duas empresas.

O vendedor do tipo 5×5 apresenta um nível razoável tanto de conhecimento técnico do produto como de relacionamento. Esse nível é bastante comum nos vendedores em início de carreira ou nos acomodados, devendo-se avaliar cautelosamente se vale a pena investir no treinamento destes últimos.

Como já era de esperar, a posição 9×9 é a considerada ideal pela maioria das empresas, por aliar um bom desenvolvimento em termos de relacionamento interpessoal com um profundo conhecimento dos produtos da empresa. Esse tipo de vendedor pode atuar com qualquer tipo de produto.

As habilidades de negociação serão vistas com mais detalhes na seção seguinte. negociação

## A negociação

A estratégia de negociação é extremamente ampla e genérica, variando conforme o cliente e o seu nível de necessidade, cabendo ao vendedor usar as suas habilidades técnicas e pessoais para traçar e definir qual é a melhor forma para conduzir uma negociação. Ela envolve quatro grandes etapas: preparação, discussão, proposta e barganha.

A preparação diz respeito à obtenção de todas as informações sobre a situação: o assunto em análise, cliente, necessidades de produtos ou serviços, especificações e detalhes técnicos. Qualquer vendedor deve saber preparar sua apresentação para o cliente, levantando informações que possam ajudá-lo na sua tarefa. Uma boa oportunidade de travar conhecimento com potenciais clientes são as feiras e exposições, nas quais diversas empresas de determinado segmento estão expondo seus produtos, máquinas ou equipamentos. Nelas, pode-se formar um cadastro de todos os potenciais clientes que visitarem o estande e visitar outros estandes, obtendo informações sobre a concorrência e o mercado de forma econômica e concentrada. preparação

Depois de ter preparado todos os elementos necessários para uma boa negociação, é chegada a hora de discuti-los. Na discussão, discussão acertam-se dados importantes, como considerações técnicas, prazo de

entrega, transporte, condições de pagamento e quanto o cliente está disposto a investir no produto.

### proposta

Na proposta, mostram-se os aspectos com os quais se concorda ou não, apresentando sugestões (*contraproposta*). Além disso, procuram-se os sinais de negociação.

### barganha

Na barganha, busca-se o ponto de equilíbrio de tal forma que as duas partes se beneficiem, para que a negociação seja do tipo ganha-ganha e não ganha-perde. O cliente poderá aqui procurar obter um prazo mais curto de entrega, um preço menor ou dividir o valor em um número maior de parcelas. A negociação se concluirá no momento em que as duas partes chegarem a um equilíbrio: o vendedor terá realizado a venda garantindo uma margem de lucro para a empresa para a qual trabalha e o comprador, por seu turno, também terá obtido uma condição justa de compra.

### princípios da negociação

Há alguns princípios da negociação que norteiam o trabalho do profissional de vendas. Os principais são:

- *Todas as ofertas devem ser realistas*; se alguma posição for muito disparatada, muito fora do que se imaginava, a negociação não se completará.
- *Estar preparado para ceder*, pois a situação final deverá estar a meio caminho entre as propostas iniciais de ambas as partes.
- *Só conceder algo se receber também outra coisa em troca* é a regra do “se... então...”, como, por exemplo, para dar um desconto de 10% na compra do produto, o vendedor pode exigir um aumento da quantidade pedida de 20%.
- *Trocar o que é menos importante pelo que realmente importa*; já que ambas as partes terão de fazer concessão, é melhor que elas sejam feitas em itens não-fundamentais, para que os que realmente importam possam ser mantidos.

No processo de negociação, o vendedor leva consigo toda uma carga de referências pessoais, empresariais e de mercado. Por parte do comprador também ocorre a mesma coisa. Ele traz consigo as suas referências de necessidade, satisfação e as influências pessoais, técnicas e econômicas que sofre. A busca do equilíbrio de todas essas referências e a sua conseqüente conquista ajudam a definir o fechamento da

venda. Quanto maior for o equilíbrio conquistado, maior consistência terá a relação existente entre as partes.

## GRANDES VENDEDORES

Roger Fisher, fundador do Harvard Negotiation Project, foi chamado ao Chipre para discutir como dividir a ilha entre turcos e gregos e constituir uma federação. O exército turco ocupava cerca de 40% da ilha, e os gregos representavam aproximadamente 60% da população total. As propostas até o momento eram sempre baseadas em 40-60 ou meio a meio para cada um. Foi, então, que ele sugeriu: "Por que não dividir 40-80? Por que não dizer que os turcos poderão utilizar 40% da ilha e os gregos 80% e cada um terá um porto seguro e um pedaço que representa 20% da ilha no qual trabalharão juntos?". A sugestão deixou-os sem fôlego, porque nunca tinham pensado na possibilidade de que a soma das partes seria mais de 100% se compartilhassem o aeroporto e algumas cidades.

Ao se preparar para uma negociação, o vendedor deverá levar em consideração alguns elementos – de responsabilidade, principalmente – do vendedor, pois nem sempre o cliente tem tempo para pensar em todos esses aspectos, devido, por exemplo, à ansiedade para resolver o problema. Cabe ao vendedor o preparo e a habilidade para tentar conduzir a negociação – afinal de contas, é a sua *profissão*.

Os dois primeiros elementos-chave, dos sete, segundo Roger Fisher, em uma negociação são a *comunicação* – não é possível negociar se as partes não se entendem, se não conseguem transmitir sua mensagem – e o *relacionamento entre as partes* – a negociação será melhor se as partes trabalharem conjuntamente para resolver um problema e souberem lidar com suas diferenças, em vez de se verem como inimigas.

O terceiro elemento é o *interesse*, pois cada parte tem seus próprios interesses: promoção no cargo, atingimento das metas, dinheiro, segurança. Eles variam em função das circunstâncias, e o negociador precisa descobrir qual é o real interesse da outra parte. Para isso, ele deve proporcionar algo que desperte o interesse do outro sem prejudicar seu próprio interesse.

O quarto elemento são as opções, a criação de possibilidades para o acordo. Se um cliente quer comprar um galpão, o vendedor deve procurar entender por que o cliente quer um galpão. Para investimento? Para

segurança, caso a sua produção aumente repentinamente? Para construir a sede da empresa ou estocar produtos prontos? O vendedor poderá sentir, então, quais opções seriam melhores para o cliente. De acordo com o interesse manifestado, ele pode sugerir, por exemplo, um *leasing* a longo prazo, um *leasing* com opção de compra ou uma compra a prazo.

O quinto elemento são as formas de *convencer a outra parte de que está sendo tratada de maneira justa*. Assim, o vendedor poderá apresentar o valor de mercado, o preço normal *versus* o desconto oferecido devido ao tamanho do negócio, os antecedentes da empresa, o aspecto legal.

E se não se chegar a um acordo? Assim, o sexto elemento seria as partes saberem quais são suas opções, caso o negócio não saia. Será que o cliente poderá fazer um acordo com outra empresa? Será que outra empresa teria as mesmas condições para oferecer? Finalmente, o último elemento é o *compromisso*, com promessas práticas e realistas de cada parte.

## ÉTICA E LEGISLAÇÃO EM VENDAS

Iniciaremos agora uma reflexão a respeito dos aspectos éticos e legais envolvidos em vendas. Apesar de discutirmos nesta seção algumas situações praticadas no mercado, os aspectos legais e, principalmente, os éticos permeiarão todo o livro, sendo abordados em vários capítulos.

A importância da ética pode ser comprovada com diversos números: por exemplo, apenas nas universidades dos Estados Unidos há atualmente mais de 500 cursos especializados na matéria. Além disso, lá existe uma lei que torna obrigatória a recomendação do comportamento ético em todas as filiais das empresas multinacionais no exterior. Cerca de 90% das 500 maiores empresas, segundo o *ranking* da *Fortune*, já implantaram códigos de conduta ética. E 45% das 1.000 maiores companhias americanas desenvolvem atualmente programas ou seminários sobre ética<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Esta seção foi em grande parte baseada no artigo de Carolyn Wiley, "O ABC da ética", *HSM Management*, mar./abr. 1997.

Mas o que vem a ser ética? Ética envolve o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto.

A Johnson & Johnson, por exemplo, chega a sacrificar vendas e lucros, ainda que no curto prazo, em nome do comportamento ético e da imagem da empresa. Assim, quando se iniciaram alguns boatos alegando que seu analgésico, o Tylenol, havia sido adulterado, ela optou por retirar imediatamente o produto do mercado, mesmo que nada tenha sido comprovado sobre o fato.

### Ética, a preocupação para gerar um novo padrão

No Brasil, vivemos um momento de transformações em várias esferas. Mudanças e ajustes são percebidos pela população nos setores econômico, social e de saúde. Diante de problemas como a grande carga tributária brasileira, algumas organizações adotam um mecanismo pouco ético na conduta de seus negócios com o mercado, como a venda sem nota fiscal, a criação de ferramentas para que a tributação ocorra de forma mais amena, a meia-nota e o lançamento de itens em quantidades inferiores aos comercializados ou o não-lançamento de alguns itens nas notas fiscais.

O mecanismo conhecido como *meia-nota* consiste em lançamentos contábeis, emissão de notas fiscais de entradas e saídas de produtos em valores parciais dos itens comercializados. Por meio dessa atitude, forma-se uma cadeia de distribuição na qual desde o primeiro a lançar os valores abaixo do real até o último envolvido não podem elevar os valores ao patamar real sob pena de ser tributado em uma das pontas do processo de apuração instituído pelos órgãos governamentais. Ele acabará pagando imposto por valores que não correspondem ao que ele agregou ao processo.

Da mesma forma, sempre que se lançam produtos em quantidades ou valores inferiores aos comercializados ou, simplesmente, “se esquece” de lançá-los, o valor a ser pago em tributos será sempre menor que o correto, pois o cálculo será feito com base nos valores “oficialmente” informados.

Práticas como esta fazem com que o governo deixe de arrecadar tributos que poderiam reverter em benefício do próprio mercado.

Enquanto algumas dessas empresas sonegadas retêm esses “benefícios” ilegais em favor de seus proprietários, outras revertem-nos em preços mais baixos para os compradores, prejudicando as empresas que “fazem a coisa certa” pagando todos os tributos devidos e agindo de forma ética e legal.

A ética também diz respeito ao sigilo das informações a que os profissionais de vendas têm acesso. Devido ao estreito contato que mantêm com o mercado, com clientes e até mesmo com os concorrentes, devem tomar muito cuidado com informações tidas como sigilosas ou estratégicas para a empresa. É difícil encontrar empresa que tenha uma política de segurança clara quanto a isso. Segundo um levantamento da Ernst & Young, apesar de 90% das 171 empresas brasileiras pesquisadas considerarem a segurança de informações importante ou muito importante e 49% terem dito que, nos últimos anos, os riscos aumentaram, 45% delas não alocam sequer um funcionário para lidar com o assunto e 31% têm orçamento zero para isso.

## O Código de Defesa do Consumidor

### Código de Defesa do Consumidor

Quando falamos do Código de Defesa do Consumidor, referimo-nos a uma lei cuja utilização é obrigatória. Mesmo que as partes assinem contratos com cláusulas que contrariem o que é determinado pelo Código, só serão levados em consideração os direitos e obrigações previstos por esse instrumento legal. É preciso ficar claro que as normas regidas pelo Código prevalecem sobre a vontade das partes e que determinações diferentes do que ali está previsto são automaticamente nulas.

Uma das partes que compõem a relação de troca é o *fornecedor*, conceituado como toda pessoa física ou jurídica que de alguma forma participa da cadeia de consumo, seja criando, fabricando, construindo, distribuindo, montando, importando, exportando, seja comercializando produtos ou prestação de serviços. Isso significa que mesmo quem se dedica apenas ao comércio deve estar atento aos produtos com os quais trabalha, pois para o comprador ele também é um fornecedor e responderá como tal.

Essa definição de fornecedor utilizada pelo Código de Defesa do Consumidor é importante, pois é diferente da normalmente adotada

pelo mercado, que identifica o fornecedor como uma pessoa ou organização que fornece matérias-primas ou suprimentos utilizados na fabricação do produto a ser comercializado com o consumidor final. No Código, esse fornecedor também é compreendido, por exemplo, como fabricante, importador, comerciante e ainda como prestador de serviços.

A outra parte envolvida no processo de compra, o *consumidor* ou *comprador*, pode ser caracterizada como qualquer pessoa que compra um produto ou serviço exclusivamente para uso próprio – o que significa que não o comercializará ou empregará na confecção de qualquer coisa que seja posteriormente comercializada. Segundo o Código, ele é o destinatário final de um produto ou serviço. Assim sendo, não importa se é pessoa física ou jurídica; o que interessa realmente é que o produto ou serviço adquirido não seja destinado a atividade econômica. Portanto, em alguns casos, o fornecedor também poderá estar na posição de consumidor e se valer das diretrizes do Código em seu benefício. Uma organização, ao adquirir produtos ou contratar serviços na condição de destinatária final, sem o intuito de utilizá-los na atividade econômica própria da pessoa jurídica – como produção ou comercialização –, poderá recorrer ao Código para defender seus interesses e direitos, se achar necessário. É o caso, por exemplo, de uma organização que adquire um equipamento para o clube de funcionários e, ao recebê-lo, percebe que está com defeito.

O fato de vivermos em uma sociedade de consumo de massa faz com que o Código trate também da proteção da coletividade de consumidores, ainda que cada um deles não possa ser determinado.

## Códigos de ética

As organizações estão atualmente buscando um modelo de estrutura na qual possa existir um padrão de comportamento que venha a valorizar a conduta ética no mercado. Entretanto, mesmo que as organizações sejam regidas por padrões considerados aceitos no mercado, elas devem fazer também com que seus funcionários sigam à risca essa conduta implementada pela cúpula. Diante desse fato, um dos mecanismos que os dirigentes adotaram como orientador e disseminador de uma disciplina ética no mercado são os *Códigos de Ética*.



A implantação de um código de ética ou o simples respeito aos padrões éticos podem causar profundas transformações em uma empresa. Segundo um levantamento do Centro de Ética Empresarial dos Estados Unidos, 20% das companhias que adotaram medidas em relação à ética tiveram de alterar sua estrutura organizacional, e, destas, 39% acabaram modificando até o papel da diretoria. Além disso, 24% promoveram uma participação maior dos trabalhadores no processo de tomada de decisões e 7% promulgaram uma declaração dos direitos dos empregados e ainda mostraram que os códigos de ética ou de conduta, treinamento dos empregados e auditorias sociais se revelaram as abordagens mais populares para infundir valores éticos na organização.

Os Códigos de Ética são estruturados e divulgados, com o apoio das próprias organizações, por meio das entidades de classe às quais o profissional ou, por vezes, as organizações estão atrelados. Nesses Códigos encontramos formas de postura, conduta ética, estímulos a alguns padrões de comportamento, que podem ser desenvolvidos pela própria empresa ou por associações ou organizações do setor, como Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd), Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) e Associação Brasileira de Publicidade (ABAP).

### auditoria de ética

Cabe à auditoria de ética levantar questões relacionadas aos métodos de fabricação, políticas de recursos humanos, negociações com os fornecedores, relatórios financeiros e técnicas de venda, a fim de descobrir se abusos antiéticos estão ocorrendo. A auditoria é mais um mecanismo para implantar a ética empresarial. Por exemplo, a Dow Corning o utiliza há mais de uma década no mundo todo e seus escritórios e filiais de vendas passam periodicamente por processos de investigação onde são examinadas questões como vantagens, pedidos incomuns dos clientes e preços especiais.

As comissões de ética, *ombudsman* e linhas diretas são outros métodos usados para implantar um código de ética eficaz. Há cerca de 15 anos, entre 1986 e 1987, a General Dynamics já havia instalado cerca de 30 linhas telefônicas diretas na empresa, inclusive um número para chamadas gratuitas para orientação, denúncias, sugestões aos diretores do programa de ética.

## Diretrizes éticas em vendas<sup>2</sup>

O profissional de vendas não deverá induzir seu cliente ao erro, lançando mão de informações não comprováveis ou inverídicas. Ele também não deve negociar produtos impróprios ou deturpar ou apresentar de maneira capciosa elementos de pesquisa ou estatísticas. Recomenda-se também que, sempre que tais dados sejam utilizados como elemento fundamental de persuasão, seja mencionada sua fonte de origem.

### NA PRÁTICA

#### ÉTICA TAMANHO G

O presidente de uma grande empresa na área de telecomunicações aprendeu três lições na área de vendas: não mentir, não fazer promessas que não pode cumprir e estar sempre disposto a ouvir todos. Aos 22 anos de idade, era coordenador da área de vendas de uma malharia, e o dono o mandava vender camisetas com tamanhos adulterados para desovar do estoque os tamanhos encalhados. Como logo descobriam que haviam sido enganados, a quantidade de reclamações era enorme e ele tinha de lidar com uma constante perda de clientes.

As ofertas de vendas devem ser claras, precisas, honestas e completas, para que o consumidor possa saber a natureza exata do que é oferecido, o preço, eventuais taxas extras, as condições de pagamento e as obrigações nas quais incorre ao fazer a solicitação. Antes de a oferta ser divulgada, a empresa deve estar preparada para comprovar todas as afirmações anunciadas. São vedados argumentos ou publicidade inverídicos, enganosos, fraudulentos ou que depreciem outras empresas injustificadamente.

Deve-se deixar claro quando uma oferta mencionar bens que não estão incluídos no produto ou que têm custo extra. Quando houver cobrança de taxa de entrega, esta deverá ser compatível com os preços vigentes – não se pode compensar um desconto dado no produto acrescentando o valor da taxa de entrega de maneira injustificada. Porém, pode

---

<sup>2</sup> A grande maioria destas diretrizes foi extraída do código de ética da Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd).

ser apresentado como “grátis” qualquer produto ou serviço oferecido ao consumidor sem custos ou obrigações. Quando um produto ou serviço for oferecido gratuitamente ou quando a oferta exigir que o consumidor compre outro produto ou serviço, todos os termos e condições devem ser apresentados junto à palavra “grátis” ou ao termo semelhante.

Quanto à comunicação e materiais de divulgação utilizados, eles devem incluir uma descrição clara dos pontos essenciais da oferta e do produto ou serviço. Também não podem ser utilizados materiais que, por suas dimensões reduzidas, localização ou outra característica visual, afetem a clareza da oferta ou de exceções a ela, ou fotografias, ilustrações e situações de uso do produto que não constituam reproduções fiéis dos produtos ou serviços a serem vendidos.

Todas as descrições e garantias devem estar de acordo com condições, situações e circunstâncias vigentes no período da oferta. Referências a quaisquer limitações (tais como tempo e quantidade) devem estar expressas no material de comunicação e ser cumpridas.

É inaceitável por ocasião da venda, seja na definição do preço e condições de venda, seja na aceitação ou não da proposta, a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

São proibidas pelo Código de Defesa do Consumidor *ofertas de opção negativa* – aquelas que exigem uma manifestação de não-aceitação pelo consumidor. Programas de fornecimento automático e contínuo de produtos ou serviços deverão obter do consumidor a prévia anuência dos termos iniciais e condições de cancelamento.

Quando o vendedor utilizar-se de comparações com a concorrência para ressaltar as vantagens do produto da sua empresa, ele deve ter por princípio a objetividade, e todos os argumentos apresentados devem ser passíveis de comprovação. Dados subjetivos, de fundo psicológico ou emocional, não constituem uma base válida de comparação perante o consumidor. A comparação não poderá ser feita entre produtos ou serviços de épocas diferentes, a menos que se trate de referência para demonstrar evolução entre bens de consumo, o que, nesse caso, deve ser caracterizado. Além disso, ela não pode estabelecer confusão, entre produtos e marcas concorrentes, caracterizar-se como ato de concorrência desleal ou denegrir a imagem do produto, serviço ou marca de outra empresa.

Se o profissional de vendas quiser utilizar resultados de pesquisas ou testes em sua argumentação, ele deve citar sempre a fonte e a metodologia utilizada. Ele não pode distorcer resultados de testes ou pesquisas, nem utilizá-los fora de contexto.

## Ética e remuneração em vendas

Os possíveis descontentamentos e divergências gerados por uma remuneração pouco atrativa ao profissional de vendas não podem, de forma alguma, justificar posturas não-éticas para conseguir vantagens. Atitudes não-éticas lesam o mercado como um todo, pois podem prejudicar a empresa que atua de forma ética ou, até mesmo, exigir que todas as empresas, para poderem sobreviver, permitam atitudes antiéticas.

Algumas dessas vantagens antiéticas são conhecidas como “bola” ou “propina” e direcionadas de forma muito pessoal aos compradores que demonstram nos contatos comerciais um interesse mais pessoal do que profissional quando estão desenvolvendo as tratativas comerciais para a concretização de uma negociação. Há profissionais que deixam esse desejo mais explícito e latente; outros, por sua vez, são mais discretos e deixam que o profissional de vendas faça primeiro a proposta ilegal.

O profissional de vendas deve ter uma conduta ética baseada nos valores e comportamentos de sua empresa; deve demonstrar a maior transparência possível na condução de uma negociação comercial. A organização deve treinar seus profissionais para defenderem seus interesses e, de forma lícita, conseguir as vantagens comerciais mais atraídas. As organizações tentam, por meio de políticas, crenças, valores, mitos e histórias, estimular determinados comportamentos, inibindo e desarticulando possíveis transações ilícitas.



# PLANEJAMENTO E PREVISÕES EM VENDAS

## Capítulo 4

Vários são os meios de se planejar as vendas, seu crescimento, tendências e mudanças importantes. Conhecer os principais métodos de previsão de vendas, suas vantagens e

desvantagens, possibilita diminuir a chance de uma escolha errada. Aliar um bom planejamento de vendas a um bom marketing permite vislumbrar melhor o caminho que a empresa estará seguindo nos próximos períodos e preparar-se para eles.

- ☛ PREVISÃO DE VENDAS
- ☛ ETAPAS E MÉTODOS DE PREVISÃO
  - Método não-científico
  - Método científico
- ☛ ORÇAMENTO DE VENDAS
- ☛ PLANEJAMENTO DAS VENDAS
- ☛ RELATÓRIOS COMERCIAIS
  - Ficha do cliente
  - Ficha de cadastro para a concessão de crédito
  - Mapa de vendas
  - Pedido
  - Relatório de visitas
  - Mapa da avaliação das visitas
  - Relatório de despesas da equipe comercial
- ☛ A TECNOLOGIA A FAVOR DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS



## PREVISÃO DE VENDAS

Antigamente, para estabelecer as metas de vendas, as empresas consideravam o que tinham vendido no período anterior e, indagando os clientes sobre quais seriam suas compras futuras, estabeleciam as novas quantidades a serem produzidas. Outras vezes, determinavam o novo patamar utilizando a taxa de crescimento das vendas do ano anterior.

Posteriormente a essa fase, que poderíamos chamar de *empírica*, passaram a utilizar métodos estatísticos, como ajustamentos lineares, parabólicos e equações de múltiplas variáveis, construídos a partir dos históricos de vendas.

No entanto, para que esse processo, conhecido como *extrapolação*, desse certo, era preciso que as condições ocorridas no período considerado como base continuassem a se verificar, o que nem sempre ocorre.

As empresas brasileiras passaram, então, a se basear em dados de países mais desenvolvidos para determinar como seria a demanda no futuro. No entanto, além de esse método só poder ser utilizado por países que se encontram em defasagem em relação aos outros, ele também era prejudicado pelos *hábitos culturais*, que variam enormemente de um país para outro, e pelos *saltos tecnológicos*, que evitam a passagem de todas as etapas ocorridas no país de origem.

A correlação, tanto simples como múltipla, também foi largamente utilizada. O método da correlação consiste em considerar duas variáveis que estão interligadas, de forma que, ao se alterar uma delas, a outra variará numa proporção determinada. Por exemplo, quando o poder aquisitivo da população cai, o mercado de usados e de manutenção – mecânicos, funileiros e pintores de automóveis – aumenta, pois as pessoas deixam de adquirir automóveis novos e passam a dar maior cuidado aos usados. A Figura 4.1 traz alguns exemplos de variáveis correlacionadas.

---

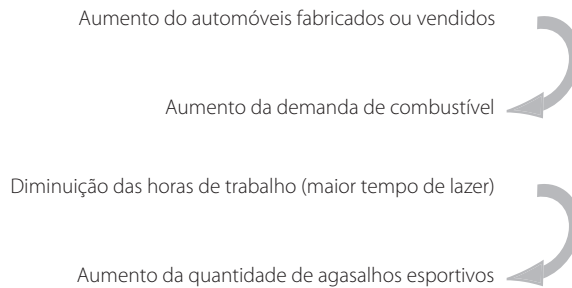
método  
da correlação

Com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York em 1929 e a crise do petróleo de 1930, todos os países e empresas do mundo foram atingidos de tal forma e intensidade que nenhum método de previsão pôde antecipar. As empresas perceberam, então, que qualquer um dos métodos, por mais preciso que fosse, jamais poderia ter detectado com exatidão os efeitos causados por essas crises. Ficou claro que



existem situações diferenciadas que podem influenciar uma empresa, mas que nem sempre ocorreram no passado e, portanto, não podem ser consideradas numa análise que tenha por base o período anterior. É o que acontece também com a estagflação, situação caracterizada pela paralisação das atividades econômicas e da produção em paralelo com a inflação ou, de outra maneira, a coexistência da inflação com a estagnação econômica.

**Figura 4.1 • Exemplos de correlação**



Os estudiosos resolveram, então, buscar outras maneiras que pudessem ser empregadas pelos executivos para determinar com certa precisão como seria o mercado de amanhã. Perceberam que, embora se fale muito em turbulência, ela não ocorre repentinamente. Notaram que, se o histórico econômico de um país ou de um mercado fosse acompanhado continuamente, por meio do estudo de uma série de variáveis que o representem, poderia ser possível detectar uma mudança com a antecedência necessária para que a empresa se preparasse para enfrentar a situação anômala – seja ela uma oportunidade, seja uma ameaça mercadológica.

As mudanças que ocorrem no mundo, tanto aquelas associadas aos aspectos políticos, econômicos, tecnológicos como também sociais, fazem com que os processos clássicos ligados a uma lógica estática que previa estabilidade através de um fluxo fixo tenham caído em descrédito perante o empresariado e os estrategistas das empresas. A idéia do estático não pode ser mais aceita dentro das organizações. Hoje é importante ter uma atenção direcionada para os rumos dos negócios

e para suas vocações primordiais, pois é através dessa visão ampliada e associada a seus objetivos que as empresas conseguirão entender com clareza os rumos de seus mercados.

O grande salto qualitativo das corporações está em compreender a parte do processo relacionada à construção de suas previsões de vendas. O fluxo dos negócios nos levará para uma dimensão em que prever a impresivibilidade será um exercício contínuo dos negócios. Portanto se faz necessário a existência de ferramentas que deverão ser associadas à percepção dos operacionalizadores do processo. Construir previsões de vendas é pensar estrategicamente o negócio.

## ETAPAS E MÉTODOS DE PREVISÃO

Deve haver um grande entrelaçamento entre a previsão e o orçamento de vendas para que o controle operacional de uma atividade comercial possa ser atingido em toda a sua plenitude inicialmente programada. Para se elaborar uma previsão de vendas formal são necessários os passos mostrados no Quadro 4.1.

Assim, o mecanismo de previsão de vendas é sempre elaborado mediante as perspectivas de ocorrências futuras. As expectativas dessas ocorrências são trabalhadas com base no momento atualmente conhecido. Diante do quadro hoje identificado pelas organizações, seus executivos e coordenadores de equipes comerciais agregam as possibilidades de certas ocorrências do macroambiente, que são conhecidas pelo mercado – como mudanças cambiais, eleições, surgimento de novos mercados ou setores específicos de consumo. A junção desses fatos conhecidos (históricos e atuais) com as expectativas de transformações futuras possibilita ao profissional responsável pela elaboração da previsão de vendas idealizar um objetivo para ser contemplado, compreendido e atingido pelo grupo comercial da organização.

Sendo assim, a previsão de vendas é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação. O sucesso em se atingir esta previsão é dependente de fatores externos à organização, ou seja,

---

previsão  
de vendas

depende da ação de pessoas que não estão sob o controle da organização. Esse fator de vulnerabilidade faz com que os executores da previsão de vendas utilizem margens de segurança e rotas de ajustes na elaboração do processo, a fim de que essa maior flexibilidade possa garantir, mesmo que as variáveis mudem, o objetivo global da organização definido no início do processo de previsão.

### Quadro 4.1 • Etapas de uma previsão de vendas

#### PREVISÃO DE VENDAS

- Determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões.
- Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos.
- Determinar, com maior exatidão possível, quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto, ou grupo de produtos, e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles.
- Escolher um método de previsão de vendas mais adequado a cada caso.
- Reunir todas as informações disponíveis.
- Analisar as informações.
- Verificar os resultados da análise e compará-los entre si ou com outros fatores disponíveis.
- Estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente.
- Converter as deduções e as premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares.
- Analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões.

Fonte: José Roberto Whitaker Penteado Filho. *Previsão de vendas*, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Existem alguns fatores que podem definir os rumos de uma organização e, principalmente, o volume de vendas de um determinado período. Na previsão de vendas, devem-se avaliar quais são as consequências positivas ou negativas de fatores como crescimento do PIB, inflação, demanda por produtos complementares ou substitutos e entrada de novos concorrentes. As consequências negativas são muitas vezes avaliadas pelas organizações como barreiras; porém, cabe ao administrador/gestor ter capacidade criativa para reverter este quadro, transformando essas barreiras em oportunidades concretas de novos negócios ou em abertura de oportunidades que gerem diferenciais para as suas empresas. Estas análises correspondem principalmente ao exame das condições internas responsáveis

pela rapidez de respostas aos anseios do mercado e das condições do setor de atividade da empresa (análise microambiental) e das condições gerais dos negócios e da economia em geral (análise macroambiental).

Para a *análise microambiental* convém examinar criteriosamente as reais perspectivas do setor de atuação, ramo ou mercado e que possam gerar possibilidades otimistas ou pessimistas sobre a continuidade do negócio em si. Ao analisar se ela, o mercado e os clientes possuem condições favoráveis no momento, a organização poderá deparar com um quadro que defina com maior segurança o rumo de seus negócios.

Com relação à *análise macroambiental*, ao observar as condições gerais dos negócios e da economia em geral, ela traz a possibilidade de os números que serão afixados na previsão de vendas serem avaliados e controlados melhor. Deve-se ter a preocupação em avaliar sempre não só o negócio em que se está envolvido, mas também as perspectivas que englobam setores direta ou indiretamente relacionados, pois, assim, pode-se ter uma visão mais ampla dos rumos globais e, conseqüentemente, maior segurança na elaboração da previsão de vendas.

Existem vários métodos de previsão de vendas. Alguns mais antigos, outros mais modernos, mas todos com algumas vantagens e desvantagens, como veremos a seguir. Alguns deles são baseados em processos científicos apurados, refletindo a preocupação das organizações em possuir segurança para a previsão futura: são os métodos científicos. No outro extremo estão os métodos pouco conceituados cientificamente, mas que são usados em função dos recursos disponíveis: são os métodos não-científicos.

## Método não-científico

Muitas vezes, os métodos mais técnicos, por serem mais caros e exigirem mais tempo e qualificação, são com o tempo substituídos por alternativas baseadas na percepção ou *feeling*.

Assim, no método não-científico de previsão de vendas, os profissionais se valem de métodos que não possuem uma análise científica mais apurada, como a listagem de fatores, construção de fatores e extrapolação.

A *listagem de fatores* é habitualmente utilizada como trabalho preliminar à fixação dos números finais da previsão, em etapas como

método  
não-científico  
de previsão de  
vendas

a análise ambiental, servindo como um primeiro grande “rascunho” da projeção final. Entretanto, os fatores, mesmo que coletados de forma comum, devem ser avaliados sob a ótica específica de cada situação, pois, afinal, a segurança que oferecem é muita pequena.

Na *construção de fatores*, os dados podem ser agregados, o que muitas vezes favorece a análise final dos números. Os profissionais que utilizam essa metodologia devem possuir uma visão clara de quais são seus objetivos e, principalmente, saber quais dados coletados serão importantes e válidos na estruturação dos números finais. Por meio dessa visão mais ampla, poderão desenvolver algumas *extrapolações* mais próximas possíveis da realidade; porém, o risco de se chegar a um número final distorcido é maior do que em outras mecânicas de previsão de vendas desenvolvidas ao longo dos tempos.

O processo de *extrapolação* consiste em transformar históricos de vendas dos produtos em gráficos – tanto em forma de retas como de parábolas, de acordo com a melhor explicação do fenômeno – e estender a reta ou curva para os anos vindouros.

Entretanto, o processo de extrapolação toma como base o fato de que as variáveis são estáticas e que as condições ocorridas no período considerado como base continuarão exatamente iguais no período subsequente. Sabemos que isso nem sempre é possível, pois os clientes não compram sempre os mesmos produtos e quantidades, nem os concorrentes mantêm a mesma participação de mercado para sempre.

## Método científico

método  
científico

No contraponto do sistema de cálculo, encontramos o método científico, no qual se utilizam dados do passado para que, combinados com técnicas diversas e o uso da matemática, sejam encontrados números mais confiáveis. Essa metodologia não pode, contudo, ser aplicada de forma indiscriminada em todos os setores; existem situações em que uma forma matemática é mais útil do que em outra. Dentro dessa visão, os métodos a seguir deverão dar uma base mais sólida à previsão de vendas, desde que tenham sua mecânica compreendida e sejam aplicados de forma coerente a cada caso.

O Quadro 4.2 traz as principais classificações e os tipos de métodos científicos que as compõem.

Quadro 4.2 • Tipos de métodos científicos

CLASSIFICAÇÃO	MÉTODOS
Método matemático	<ul style="list-style-type: none"><li>• Médias móveis</li><li>• Média ponderada</li><li>• Regressão linear</li><li>• Simulação</li></ul>
Método de opinião da força de vendas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percepção da equipe comercial</li><li>• Perspectivas de mercado</li><li>• Análise da equipe de vendas</li></ul>
Métodos de levantamentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intenção de compra dos clientes</li><li>• Análise do rendimento da ação comercial</li><li>• Avaliação da concorrência</li></ul>
Método de julgamento dos executivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Baseado na experiência</li><li>• Utilização do <i>feeling</i> de mercado</li></ul>
Métodos de zona piloto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Agrupamento de variáveis de características semelhantes</li><li>• Zonas de vendas</li><li>• Estimativas de mudanças econômicas</li></ul>
Métodos de vendas passadas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Históricos de vendas</li><li>• Médias de índices de vendas</li><li>• Variações sazonais</li></ul>
Método de intenção de compra	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa prévia ao mercado</li><li>• Expectativa do mercado</li><li>• Frustrações em compras passadas</li></ul>

No método das médias móveis, a organização utiliza-se dos dados do passado recente para realizar projeções para o futuro, baseando-se na divisão simples desses dados. Analisemos o Quadro 4.3, que traz as vendas mensais do primeiro semestre de uma empresa.

método  
das médias  
móveis

Para calcularmos a *média mensal*, faremos o seguinte:

$$\frac{36 + 39 + 38 + 42 + 40}{5} = 39 .$$

Se em junho forem vendidos 46 mil reais, pode-se prever o volume de vendas a partir do método das médias móveis, desprezando-se

o primeiro dado (o de janeiro, no caso) e acrescentando o mais recente (o de junho):

$$\frac{39 + 38 + 42 + 40 + 46}{5} = 41 .$$

Quadro 4.3 • Vendas mensais de uma empresa

MESES	VOLUME DE VENDAS MENSAL (EM MIL REAIS)
Janeiro	36
Fevereiro	39
Março	38
Abril	42
Maior	40

método  
da média  
ponderada

O método da média ponderada possibilita às organizações agregar representatividade a cada item analisado. Assim, a primeira coisa a se fazer nesse método é definir, com base em dados anteriores, o quanto um período é mais importante do que o outro. Por exemplo, para um produto, como sorvete ou biquíni, no qual os meses de verão são mais importantes do que os meses de inverno, determinam-se maiores índices para esses períodos mais representativos para o produto. O Quadro 4.4 tomaria a seguinte forma:

Assim, supondo novamente que as vendas de junho sejam de 46 mil reais, que por ser um mês de inverno tem peso 1 e desprezando os valores de janeiro, teríamos pelo método da média ponderada:

$$\begin{aligned} &= \frac{(39 \times 5) + (38 \times 4) + (42 \times 3) + (40 \times 2) + (46 \times 1)}{5 + 4 + 3 + 2 + 1} = \\ &= \frac{195 + 152 + 126 + 80 + 46}{15} = \frac{599}{15} = 39,93 . \end{aligned}$$

Este método determina com maior precisão os resultados de uma previsão de vendas, uma vez que avalia os fluxos reais de um produto e os serviços no decorrer de um período, não deixando de lado possíveis sazonalidades a que serão submetidos no futuro.

Quadro 4.4 • Vendas mensais e peso de cada mês

MESES	VOLUME DE VENDAS MENSAL (EM MIL REAIS)	PESO DE CADA MÊS
Janeiro	36	5
Fevereiro	39	5
Março	38	4
Abril	42	3
Maiο	40	2
Junho	46	1

Já a regressão linear, normalmente utilizada na definição da função de demanda, pode ser calculada por meio de um simples fator ou de vários fatores. Atualmente, as organizações já contam com diversas ferramentas e *softwares*, como Excel, SAS e Shazam, que podem ser utilizados de forma rápida e dinâmica para calcular as previsões de vendas futuras com base no histórico comercial da organização, encontrando-se uma reta que norteará os números previstos. Na Figura 4.2 poderemos observar com maior clareza a dinâmica deste procedimento.

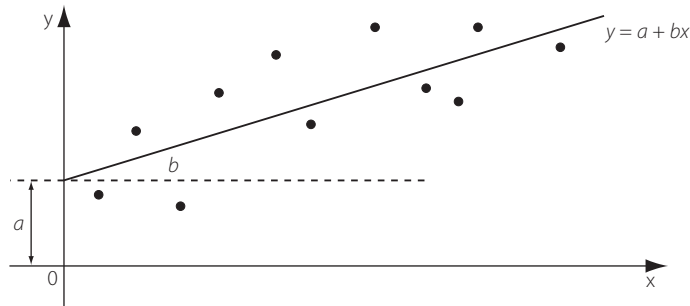
método da regressão linear

Já no método da simulação, as organizações realizam suas projeções com base em uma série histórica. Na simulação, estão geralmente contidos vários dados considerados de domínio público, tais como indicadores da economia, de concorrentes, compradores e dados de mercado. Por meio da análise desses resultados fixos do passado, as organizações extrapolam para o futuro. Entretanto, esse método também utiliza uma visão imóvel, pois, como os dados se referem ao passado, a organização pode correr vários riscos caso se encontre em um mercado dinâmico e de muitas mudanças.

método da simulação



Figura 4.2 • Exemplo de regressão linear



Na tentativa de atenuar as características dessa imobilidade, algumas organizações desenvolvem formas mais dinâmicas para possibilitar uma rápida adequação às mudanças que ocorrem no mercado, agregando novos fatores a essa análise e gerando caminhos alternativos.

Esses caminhos alternativos, também chamados de *opções* ou *cenários*, são normalmente classificados em pessimistas, realistas e otimistas. Cada organização, dependendo de suas necessidades e possibilidades de recursos, opta por criar diversas versões de cenários. Os sintomas que o mercado apresentará nos períodos futuros serão avaliados dentro dos cenários construídos nessa fase de previsão e cabe à organização escolher uma das alternativas levantadas.

método de  
opinião da  
força de  
vendas

O método de opinião da força de vendas tem como foco principal a visão da equipe comercial das organizações. Baseadas nas perspectivas e projeções que a equipe comercial tem para o futuro, as organizações projetarão seus números de vendas para o próximo período. Assim, valorizam-se a sensibilidade e o conhecimento do vendedor, uma das pessoas da organização que tem contato mais direto com o comprador. Ao investir no desenvolvimento das equipes, as organizações delegam, em muitas situações, a responsabilidade da previsão de vendas para o profissional de vendas, que tem o *feeling* e conhece a fundo o dia-a-dia do mercado.

Já que são as pessoas do próprio departamento de vendas as responsáveis pela determinação do quanto será vendido no próximo período, elas são obrigadas a desenvolver uma visão clara e realista do mercado, não podendo exagerar os números nem para baixo nem para cima. Tal responsabilidade deve ser baseada na observação consciente do passado para saber dos problemas já ocorridos no mercado, identificar se o momento é

de expansão ou retração e preparar-se para futuros desdobramentos econômicos, sociais e políticos que possam influenciar os rumos do mercado em que a organização, os produtos e serviços estão inseridos.

O método de julgamento dos executivos é um dos mais pessoais. Nele, a previsão de vendas é estruturada única e exclusivamente pelo *feeling* do profissional. Assim, o número final a ser alcançado, como a previsão de vendas em um determinado período, é fruto da experiência e da intuição desse executivo, que avalia as possibilidades com base nos conhecimentos adquiridos e na experiência que possui no setor, no mercado e no produto ou serviço.

método de  
julgamento  
dos executivos

O fato de essa metodologia ficar caracterizada como extremamente pessoal faz com que a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos números divulgados, como sendo os que a empresa deverá atingir no próximo período, recaia sobre esse profissional. Em uma análise mais aprofundada do mercado, pode-se constatar que esse tipo de metodologia é muito aplicado em organizações de pequeno porte ou que possuem poucos recursos para desenvolver técnicas de previsão de vendas ou ainda não desenvolveram uma cultura mais profissional para essa tomada de decisão.

As técnicas de método de zona piloto são aplicadas por organizações que se utilizam de mercados concentrados ou de pequeno porte para lançar ou reposicionar seus produtos ou serviços. Neste caso, analisam-se determinados agrupamentos de consumidores que possuem características de compra e consumo muito semelhantes entre si, mesmo que suas condições econômicas, sociais, religiosas sejam diferentes.

método de  
zona piloto

Para exemplificar essa situação, vejamos o caso de alguns compradores de tênis para corrida. Encontramos em determinado ponto-de-venda perfis muito diferentes de pessoas – como classe social, local de moradia e sexo. Porém, há entre elas a semelhança pela necessidade de compra de um tênis específico para a prática do esporte com que se identificam. Também se podem escolher algumas *zonas de vendas* – área geográfica particular que delimita certo número de clientes potenciais ou efetivos – que possuam situações muito semelhantes entre si em função da variável selecionada.

O método de vendas passadas gera uma projeção das previsões de vendas com base nas médias de índices já ocorridos. As empresas utilizam-se das variações das vendas passadas, que receberam maior

método  
de vendas  
passadas

ou menor influência de fatores sazonais e cíclicos, para verificar quais podem ser repetidos e, conseqüentemente, afetar as previsões futuras. Atualmente, as organizações conseguem com muita facilidade identificar que fatores geram essas influências sazonais – como temperatura e produtos de época – e quais são fruto das expectativas globais, sejam elas políticas, econômicas ou sociais. Outro ponto que merece destaque são as pesquisas de satisfação do produto ou serviço realizadas com o mercado consumidor. É através dessas referências opinativas que as empresas constroem quadros mais precisos para examinar o passado e projetar o futuro.

Analisar o histórico das vendas é a grande ferramenta desse método. No Brasil, esta é uma das formas mais utilizadas pelas organizações que já possuem um histórico que dá segurança na adoção dessa alternativa.

método de  
intenção  
de compra

O método de intenção de compra é baseado numa pesquisa prévia do mercado comprador, por meio da qual as organizações podem perceber as situações de mudança que estarão ocorrendo no mercado, nos próximos períodos. Para se desenvolver uma previsão de vendas, deve-se sempre antes conhecer as expectativas do mercado. E é isso que esse método faz: questiona o comprador; identifica as compras futuras de uma forma direta e clara. Além de ser utilizada como instrumento de previsão de vendas, a pesquisa de intenção de compras também oferece informações bastante valiosas para a área de marketing e para o treinamento da equipe de vendas, como as frustrações em compras passadas. A organização que conhece o motivo de não ter deixado seu comprador plenamente satisfeito possui excelentes condições de reverter de forma mais rápida um quadro de possíveis quedas nos volumes que serão comercializados no próximo período.

## ORÇAMENTO DE VENDAS

O processo de se elaborar um orçamento de vendas é baseado em objetivos e tarefas desenvolvidos previamente pela organização. O *planejamento do orçamento de vendas* pode ser entendido como um conjunto de análises e avaliações sob a ótica financeira em um período futuro – semanas, quinzenas ou meses. Ao definir o orçamento de vendas, os

gerentes devem ter em mente que a organização não possui influência direta sobre as pessoas externas à situação, podendo apenas influenciar os colaboradores que estão sob seu controle e comando.

As atividades futuras de vendas deverão seguir o que foi estipulado no plano orçamentário no início do período, levando-se em conta certa margem de flexibilidade para resolver situações imprevisíveis e emergenciais no decorrer do processo de implementação do orçamento. As mudanças constantes no ambiente organizacional tornam esse mecanismo de gerenciamento um processo extremamente ágil e dinâmico.

Por meio de planejamento tanto em unidades físicas como em monetárias (real ou dólar, geralmente), pode-se acompanhar de forma periódica a evolução dos números de vendas, cabendo a cada organização, com base no mercado em que atua, estipular qual é a frequência mais adequada. O controle financeiro do processo permite um monitoramento muito claro de toda a operação comercial, podendo prever evolução ou decréscimo, além de receitas adicionais para compensar despesas acima do patamar inicial.

A busca de maior retorno para o investidor é um dos guias do processo orçamentário. Sua aplicabilidade é hoje encontrada em empresas sob vários níveis e qualificações de produtos ou serviços, comportando desde controles de apenas um item específico ou uma linha de produtos, de um segmento específico de mercado, até o mercado como um todo.

## PLANEJAMENTO DAS VENDAS

O processo de planejamento das vendas de uma organização deve prever algumas etapas básicas, que mostram a direção a ser seguida. Entretanto, nem todas as organizações conseguem efetivamente planejar suas vendas, muitas vezes devido à cultura organizacional, ao não-profissionalismo de sua administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado.

Além do planejamento, os profissionais de vendas também devem desenvolver procedimentos e estimular posturas de trabalho que visem a maior produtividade e, principalmente, a controles apurados para monitoramento dos planos elaborados.

A complexidade do planejamento dependerá do tamanho da organização, podendo, conforme a necessidade, aumentar o processo ou dar mais destaque a algumas dessas etapas para conseguir maior eficácia nos resultados.

Dentro do planejamento de vendas das organizações, cinco etapas – avaliação das oportunidades de mercado, estimativa de potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação de mercado e distribuição e logística – são a base para todo o processo.

Assim, o planejamento de vendas deve, primeiro, procurar sistematizar ações, aproveitando *oportunidades de mercado*, desde que enquadradas dentro da missão e dos objetivos da empresa.

Depois, os profissionais de vendas devem trabalhar em modelos que possibilitem a identificação clara e objetiva do *potencial de mercado*: a capacidade de um mercado de determinada área geográfica ou setor da economia de absorver uma quantidade de vendas de um produto ou serviço.

Quanto à *previsão de vendas*, ela visa avaliar o que poderá ocorrer no período seguinte sob as diversas influências conhecidas no momento. Por meio do cruzamento desses fatores, identificam-se os volumes de vendas a serem atingidos no período seguinte.

A identificação de *segmentos de mercado* dentro do planejamento de vendas visa gerar subsídios para a organização dos territórios, o zoneamento e outros critérios para a formulação da estratégia de vendas. Como vimos, a segmentação pode ser entendida como a subdivisão de um mercado em partes menores, preservando as características básicas (em comum) de compra e consumo.

distribuição  
e logística

A etapa de distribuição e logística é responsável pelo escoamento mais adequado do produto; nela a organização avalia quais são as melhores formas e caminhos. Como será visto nesta obra, ela pode ser dividida em distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva e tem como meta principal estabelecer, manter e gerar eficácia nas vias de distribuição para que o composto de produtos seja colocado nos segmentos mais importantes da maneira mais econômica.

Muitas organizações estão desenvolvendo processos sistemáticos para que, de forma contínua, consigam introduzir dados a serem utilizados como conhecimento acumulado em planejamentos futuros das empresas. Os profissionais que estão diretamente ligados a estas ativi-

dades perceberam o quanto é importante manter um monitoramento constante da evolução, do controle e de possíveis rotas de correção durante a execução de atividades para que o sucesso dos planejamentos possa ocorrer sem sobressaltos.

## RELATÓRIOS COMERCIAIS

O processo comercial é amplo, dinâmico e assume em alguns momentos uma complexidade desnecessária. Ele é composto por diversas tarefas interligadas e dependentes de um bom fluxo operacional para que se atinja o sucesso das vendas. As tarefas que compõem um fluxo operacional adequado a cada realidade de organização são estruturadas na fase de planejamento das vendas; ali os profissionais da área desenvolvem e observam como deverá fluir todo o processo comercial. As avaliações dos possíveis pontos de estrangulamento do processo, assim como as áreas da organização – vendas, cobrança e distribuição – que estarão em maior grau de vulnerabilidade para cumprir os prazos pre-estabelecidos dentro do fluxo, serão alvo de uma análise mais apurada. Os ajustes que se fizerem necessários deverão ser implantados visando à busca de uma perfeita harmonia desse fluxo operacional.

Após a realização do planejamento das atividades operacionais, que estarão oferecendo suporte para a empresa desenvolver o trabalho de vendas, cabe aos profissionais envolvidos a estruturação dos mecanismos que servirão para acompanhar a evolução e a plena implementação do planejamento: os relatórios comerciais ou de vendas.

A principal função desses relatórios é o fornecimento de dados que serão avaliados pela organização e cruzados com os números referenciais do planejamento, orçamentos e previsões de vendas realizados no início do processo.

Algumas organizações julgam que os relatórios comerciais estimulam a burocracia e o excesso de controle: são uma camisa-de-força. Argumentam que a função principal dos profissionais de vendas é vender, e não preencher relatórios; que a burocracia e o tempo investido na elaboração sistemática desses documentos podem diminuir o volume de vendas no mercado.

---

relatórios  
comerciais

Como o processo de vendas não se encerra com o fechamento da venda e não envolve apenas a área de vendas, os relatórios comerciais são úteis para áreas como marketing (lançamento de novos produtos, promoções, composto de marketing, elaboração do plano de marketing); compras (suprimento das matérias-primas necessárias); de produção ou industrial (planejamento dos volumes de produção e alocação de estoques); recursos humanos (treinamento, capacitação, etc.); e financeira associada à cobrança (fluxos financeiros). Assim, são os relatórios que permitem que todas as áreas envolvidas recebam as informações necessárias para seu funcionamento, aprimoramento e monitoramento do processo implantado. Além disso, alimentam o SIM (Sistemas de Informações em Marketing) da organização e dão maior controle e segurança à administração das vendas.

A evolução da tecnologia e a introdução da informática como ferramenta facilitadora desses controles possibilitaram maior velocidade na geração de informações que servirão para as decisões do corpo diretivo e gerencial das organizações. Na próxima seção, analisaremos as vantagens proporcionadas à administração de vendas pela informatização e utilização das novas tecnologias de vendas.

As organizações dispõem de um número muito grande de variáveis, que podem ser mais ou menos importantes em suas decisões. A própria cultura organizacional reinante indicará os parâmetros para que a empresa gere informações mais amplas ou mais sintéticas. É dessa realidade que se deve partir para a estruturação de quais os dados são relevantes para a elaboração dos relatórios necessários a cada organização. Os documentos mais comuns utilizados para a alimentação do processo de vendas são mostrados no Quadro 4.5 e explicados a seguir.

**Quadro 4.5 • Documentos de vendas**

### DOCUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE VENDAS

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| • Ficha do cliente                              | • Pedido                        |
| • Ficha de cadastro para a concessão de crédito | • Relatório de visitas          |
| • Mapa de vendas                                | • Mapa de avaliação das visitas |
|   | • Despesas da equipe comercial  |

## Ficha do cliente

A ficha do cliente é uma ferramenta fundamental: nela estão contidos os dados básicos que demonstram o potencial de compras, últimas vendas realizadas, qual é o nome do comprador, além dos dados cadastrais – endereços de vendas e cobranças, e local de entregas. Ela também indica o potencial do cliente e a conseqüente frequência de visitas necessárias para que exista um atendimento adequado.

A informação de visitas necessárias possibilita que o vendedor organize seu plano de viagens e atendimentos, facilitando, dessa forma, a ordenação do fluxo de vendas.

Essa ficha deve estar sempre atualizada para retratar o momento real pelo qual passa o cliente. Como a maioria das fichas atualmente é informatizada, sua atualização é bastante fácil, podendo ser feita, muitas vezes, em tempo real.

ficha do  
cliente

## Ficha de cadastro para a concessão de crédito

Apesar de o papel primordial de um vendedor ser a geração de vendas substanciais e cada vez melhores do seu produto, ele também deve estar orientado para a questão do pagamento dessas vendas, desde a verificação se o cliente tem crédito até o acompanhamento se o título gerado pela venda foi pago.

A ficha de cadastro para a concessão de crédito (Figura 4.3) dá ao departamento financeiro da organização grande parte das informações necessárias para a concessão de um limite de crédito adequado ao cliente.

A organização normalmente utilizará serviços de empresas especializadas em confirmar se os dados mencionados na ficha são reais e válidos, além de averiguar as atuais condições de crédito em empresas correlatas. É muito freqüente que determinadas organizações tenham convênios para a troca de informações financeiras de seus clientes. Certas empresas exigem que alguns documentos mencionados nas fichas sejam anexados ao pedido de concessão de crédito para facilitar e agilizar sua liberação.

ficha de  
cadastro para  
a concessão  
de crédito



Figura 4.3 • Ficha de cadastro de clientes

FICHA DE CADASTRO DE CLIENTES										DATA		CÓD. N°	
										CLIENTE – TIPO			
										VENDEDOR		ZONA	
RAZÃO SOCIAL								INSCRIÇÃO N°					
								CNPJ N°					
DENOMINAÇÃO COMERCIAL													
RUA/AV.								N°		TELEFONE			
BAIRRO		CIDADE		ESTADO		CEP		CAIXA POSTAL		END. ELETRÔNICO			
RAMO DE NEGÓCIO								DATA DA FUNDAÇÃO					
SUCESSORA DE (CITAR DENOMINAÇÃO – DATA DA SUCESSÃO E PRAÇA)													
ÁREAS COBERTAS		ÁREAS DESCOBERTAS		IMÓVEL		ALUGUEL MENSAL		SEGURO CONTRA FOGO					
M²		M²		PRÓPRIO <input type="checkbox"/>		ALUGADO <input type="checkbox"/>		CIA.		VALOR			
MATRIZ – ENDEREÇO						BAIRRO/CIDADE/ESTADO		CNPJ N°					
								INSCR. N°					
FILIAL – ENDEREÇO						BAIRRO/CIDADE/ESTADO		CNPJ N°					
								INSCR. N°					
FILIAL – ENDEREÇO						BAIRRO/CIDADE/ESTADO		CNPJ N°					
								INSCR. N°					
SÓCIOS – DIRETORES PRINCIPAIS						CARGO		PART. CAPITAL		OUTRAS EMPRESAS DE QUE PARTICIPA			
INFORMAÇÕES SOBRE ATIVIDADES EXERCIDAS ANTERIORMENTE PELOS SÓCIOS (FIRMAS COM MENOS DE 2 ANOS)													
1 - IMÓVEIS DA EMPRESA		\$				7 – DUPLICATAS E CONTAS A PAGAR		\$					
2 - VEÍCULOS		\$				8 – FINANCIAMENTOS		\$					
3 - EQUIPAMENTOS E MÁQUINAS		\$				9 – TÍTULOS DESCONTADOS		\$					
4 - INSTALAÇÕES, MÓVEIS E UTENSÍLIOS		\$				10 – CAPITAL SOCIAL		\$					
5 - ESTOQUE MÉDIO DE MERCADORIAS		\$				11 – INTEGRALIZADO		\$		SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>			
6 - DUPLICATAS E TÍTULOS A RECEBER + CAIXA		\$				12 – TOTAL A INTEGRALIZAR		\$					
MÉDIA MENSAL VENDAS		TOTAL/ÚTIMO EXERCÍCIO				MÉDIA MENSAL COMPRAS		TOTAL/ÚTIMO EXERCÍCIO					
PRAZO MÉDIO DE VENDAS – DIAS						PRAZO MÉDIO DAS COMPRAS – DIAS							
30 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 190 <input type="checkbox"/>						30 <input type="checkbox"/> 60 <input type="checkbox"/> 90 <input type="checkbox"/> 190 <input type="checkbox"/>							
% DE VENDAS À VISTA						% DE COMPRAS À VISTA							
IMÓVEIS DA EMPRESA													
TERRENO	PRÉDIO	ENDEREÇO				VALOR	ESCRITURA DEFINITIVA	COMPROMIS.	ÔNUS – \$				

## Planejamento e previsões em vendas

BENS MÓVEIS E IMÓVEIS DOS SÓCIOS									
NOME DO SÓCIO	ESPÉCIE	EST. CIVIL	ESPÉCIE	DESCRIÇÃO	VALOR				
FONTES DE REFERÊNCIA – CONVÊNIO DE INFORMAÇÃO DE CRÉDITO									
OUTRAS FONTES DE REFERÊNCIA									
1	NOME								
	ENDEREÇO				Nº				
	CIDADE			ESTADO					
2	NOME								
	ENDEREÇO				Nº				
	CIDADE			ESTADO					
3	NOME								
	ENDEREÇO				Nº				
	CIDADE			ESTADO					
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS		PRAÇA	C/CORRENTE		COBRANÇA	DESCONTO	FINANCIAMENTO		
NOME DO VENDEDOR			SIM   NÃO		SIM   NÃO	SIM   NÃO	SIM   NÃO		
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
OUTRAS INFORMAÇÕES			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
NOME DO VENDEDOR			DATA		ASSINATURA E CARIMBO DO CLIENTE				
CRÉDITO SUGERIDO VENDEDOR		CRÉDITO SUGERIDO SUPERVISOR							
ASSINATURA VENDEDOR		ASSINATURA SUPERVISOR							
PARA USO CRÉDITO E COBRANÇA									
LIM. CRÉDITO									
AUTORIZADO POR									
DATA									
OUTRAS INFORMAÇÕES									

## Mapa de vendas

mapa  
de vendas

O mapa de vendas (Figura 4.4) possibilita ao vendedor uma visão imediata da evolução dos seus resultados perante os objetivos traçados para o período. Esta rápida avaliação oferece condições de o vendedor mudar a sua estratégia de vendas diante do mercado.

**Figura 4.4 • Mapa de vendas**

[illegible]

## Pedido

pedido

O pedido é a maior fonte de dados que o vendedor poderá gerar para a organização; é ele quem aciona vários fluxos internos e dá informações para uma série de relatórios visando à avaliação e correção da atuação da organização no mercado.

As organizações procuram simplificar o pedido, por exemplo, por meio da adoção de códigos para produtos e campos pré-impressos, evitando erros de preenchimento, possibilitando maior rapidez de registros e mostrando ao mercado a imagem de uma organização estruturada.

## Relatório de visitas

O relatório de visitas (Figura 4.5) é um mapa em que alguns dados mencionados são transformados em índices estatísticos que servirão para medir o desempenho de um vendedor, uma equipe, uma gerência ou até mesmo da própria organização.

relatório  
de visitas

O relatório de visitas dá maior controle às atividades comerciais, pois permite a formação de um histórico de resultados que servirão para futuras análises comparativas.

## Mapa de avaliação das visitas

O mapa de avaliação das visitas é uma poderosa ferramenta para direcionar as ações da equipe comercial, permitindo o desenvolvimento de treinamentos, visando a um melhor desempenho futuro da equipe e à habilitação de vendedores que demonstrem deficiências específicas.

mapa de  
avaliação  
das visitas

O mapa de avaliação das visitas também é aplicado em uma visão mais ampla da organização para retratar a eficácia das políticas comerciais, estratégias implantadas e desempenho dos produtos.

Vários índices de avaliação da eficácia de vendas podem ser extraídos deste relatório. O Quadro 4.6 traz os principais deles.

## Relatório de despesas da equipe comercial

O relatório de despesas da equipe comercial é a ferramenta com a qual as áreas financeira e a controladoria da organização poderão avaliar se a rentabilidade está dentro dos parâmetros indicados no plano orçamentário. As equipes de vendas possuem certa autonomia de gastos, mas, por questões como a de auditoria interna, é prudente ter um controle mais pontual dos níveis das despesas geradas. Por ser um instrumento legal para o reembolso de despesas originadas em ações de venda, o relatório de despesas da equipe comercial também estimula a formalização.

relatório  
de despesas  
da equipe  
comercial

As organizações podem, a seu critério, definir políticas de despesas com a equipe comercial baseadas em alguns procedimentos que visam facilitar o controle do processo, como as mostradas no Quadro 4.7.

Figura 4.5 • Relatório de visitas

MAPA ESTATÍSTICO DE VISITAS																																		
ESCRITÓRIO DE VENDAS	CIDADE	ESTADO	ZONA	VENDEDOR	MÊS	ANO	RECIBO DATA / / DATA / /	VISTOS		GERENTE																								
								SUPERVISOR																										
REVENDEDORES		DISTRIBUIDORES			OUTROS CLIENTES CONSUMIDORES				PEDIDOS EMITIDOS		Nº DE PEDIDOS EMITIDOS																							
Nº VISITAS REALIZADAS	CLIENTES QUE COMPRARAM	Nº CLIENTES VISTADOS (1ª VISITA DO MÊS)	Nº VISITAS REALIZADAS	CLIENTES QUE COMPRARAM	Nº CLIENTES VISTADOS (1ª VISITA DO MÊS)	PEDIDOS EMITIDOS	TOTAL	A	B	C	D	TOTAL																						
														TOTAL	A	B	C	D	TOTAL															
																					TOTAL	A	B	C	D	TOTAL								
																												TOTAL	A	B	C	D	TOTAL	
CLIENTES NOVOS																																		
DIA													TOTAL																					

Quadro 4.6 • Indicadores de vendas

INDICADORES DA EFICÁCIA EM VENDAS		
Eficácia do vendedor	=	$\frac{\text{Pedidos obtidos}}{\text{Visitas realizadas}}$
Incremento da carteira	=	$\frac{\text{Número de clientes novos}}{\text{Número total de clientes}}$
Redução da carteira	=	$\frac{\text{Número de clientes perdidos}}{\text{Número total de clientes}}$
Valor médio do pedido	=	$\frac{\text{Valor das vendas realizadas}}{\text{Número de pedidos}}$
Visitas por dia	=	$\frac{\text{Número de visitas por mês}}{\text{Número de dias trabalhados}}$
Pedidos por dia	=	$\frac{\text{Número de pedidos por mês}}{\text{Número de dias trabalhados}}$
Atenção ao cliente	=	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Número total de clientes}}$
Venda diária	=	$\frac{\text{Valor das vendas mensais}}{\text{Número de dias trabalhados}}$
Custo por visita	=	$\frac{\text{Custo mensal (remuneração + gastos)}}{\text{Número de visitas por mês}}$
Custo por pedido	=	$\frac{\text{Custo mensal (remuneração + gastos)}}{\text{Número de pedidos por mês}}$
Custo sobre vendas	=	$\frac{\text{Custo mensal (remuneração + gastos)}}{\text{Valor das vendas mensais}}$
Insatisfação do cliente	=	$\frac{\text{Número de reclamações}}{\text{Número de visitas}}$

---

Quadro 4.7 • Políticas de despesas

EXEMPLOS DE POLÍTICA DE DESPESAS DE VENDA

**Roteiros nas cidades-sede do vendedor**

Serão reembolsáveis somente despesas com combustíveis.

**Roteiros externos à cidade-sede do vendedor**

São reembolsáveis:

- combustíveis
- hospedagem
- alimentação
- gorjetas)

**Roteiros de longa distância**

São reembolsáveis:

- combustíveis
- hospedagem
- alimentação
- gorjetas
- transporte (avião, táxi, ônibus)
- representações

A Figura 4.6 é um exemplo de como um relatório pode ser estruturado. Lembre-se, porém, de que determinadas organizações, em razão das características de gastos (maior predominância na cidade-sede, por exemplo), podem adotar relatórios de despesas de suas equipes comerciais mais simplificados ou complexos.

## A TECNOLOGIA A FAVOR DA ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

As organizações estão passando atualmente por um ritmo muito intenso de aperfeiçoamento em suas técnicas de vendas. Um dos fatores-chave para sustentar esta evolução ocorre por meio da utilização, em proporções cada vez mais amplas, de sistemas automatizados e informatizados (*laptops*, *palmtops*, telefones com sistemas de rastreamento, etc.) para consulta, concretização e controle das transações comerciais.

Entretanto, talvez o maior desafio na informatização ou automação da força de vendas não tenha nenhuma relação com a tecnologia em si e sim com a habilidade de entender e acuradamente prever os benefícios dessa automação.

O Quadro 4.8 apresenta alguns impactos positivos e negativos do processo de informatização na área de vendas.

Figura 4.6 • Relatório de despesas da equipe de vendas

Vendedor \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Destino: \_\_\_\_\_  
Razões: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PARTIDA

Ano    Mês    Dia    Hora

REGRESSO

Ano    Mês    Dia    Hora

CONTROLE DE CAIXA

Quantia recebida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_      \$ \_\_\_\_\_  
Total das despesas                                      \$ \_\_\_\_\_  
Saldo a    \$ \_\_\_\_\_

CONTABILIDADE

Relatório registrado no caixa Nº \_\_\_\_\_ Horas trabalhadas \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

DESPESAS

DIAS								TOTAL
1 - Hotéis								
2 - Táxi								
3 - Trem								
4 - Ônibus								
5 - Almoço								
6 - Jantar								
7 - Avião								
8 - Combustível								
9 - Óleo								
10 - Oficina								
11 -								
12 -								
13 -								
TOTAL DIÁRIO								

OBSERVAÇÕES

ITEM	

APROVAÇÕES

Assinatura	Gerência	Diretoria	C. Contabilidade	km inicial _____
				km final _____



**Quadro 4.8 • Vantagens e desvantagens da informatização em vendas**

INFORMATIZAÇÃO EM VENDAS	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da capacidade de tratamento das informações comerciais</li> <li>• Agilidade na obtenção das informações sobre os clientes</li> <li>• Maior confiabilidade nos dados</li> <li>• Integração de subsistemas de vendas</li> <li>• Maior delegação de poder aos vendedores</li> <li>• Maior controle</li> <li>• Economia e melhor aproveitamento do tempo do vendedor</li> <li>• Incentivo e maior facilidade no planejamento</li> <li>• Oferecimento de novos serviços aos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diluição de responsabilidade</li> <li>• Deslocamento do poder para os que dominam a tecnologia</li> <li>• Excesso de informações (poluição de informações)</li> <li>• Evasão das informações de vendas</li> <li>• Temor de desemprego</li> <li>• Possibilidade de fraude e prejuízos</li> <li>• Burocracia, desorganização, ineficiência, inflexibilidade e rigidez</li> </ul>

Fonte: Antonio Carlos M. Mattos, O Impacto do Computador na Empresa. *Revista de Administração de Empresas*, dez. 1987.

Existem dois pontos que são indiscutíveis quando se automatiza a força de vendas. Primeiro, a mudança da forma como a organização opera. Subestimar a mudança de como o processo de vendas ocorre hoje para como será depois de informatizado é colocar em risco o sucesso desse esforço. Segundo, a informatização da força de vendas mexe com a forma como a área de vendas se comunica com os outros departamentos dentro da organização. Portanto, é fundamental incluir no processo todas essas áreas, como marketing, propaganda, suporte a vendas, gerência de produtos, serviço ao cliente e qualquer outro grupo que se relacione com o cliente e o consumidor.

O uso da informática, como *palmtops*, *laptops* e mesmo micro-computadores, pela equipe de vendas causou grande impacto sobre as operações da empresa, pois permitiu ao profissional de vendas realizar um trabalho melhor, prestando informações imediatas, completas e acuradas sobre características técnicas dos produtos. Com ela, a Bayer conseguiu, por exemplo, oferecer a seus representantes todas as informações sobre os medicamentos fabricados pela empresa, além de uma enciclopédia contendo fórmulas de remédios.

A automação também propicia melhor aproveitamento do tempo do vendedor, liberando-o de tarefas mais burocráticas. Uma conhecida seguradora, por exemplo, conseguiu uma redução de até 40% do tempo gasto na realização da venda. Já a Johnson & Johnson obteve uma redução de 10 para 2 minutos no tempo levado para tirar o pedido e aumentou o número de visitas em 30%. Em outras empresas percebe-se que os pedidos chegam mais rapidamente ao escritório central, permitindo a entrega mais rápida, a cobrança mais ágil e clientes mais satisfeitos. Dessa forma, a Colgate conseguiu reduzir de 7 para 4 dias o prazo de entrega, além de diminuir o tempo de cobrança, obtendo ganhos financeiros estimados em 2 milhões de dólares em um determinado ano. A informatização pode servir também como facilitadora do planejamento e do controle do trabalho de vendas. A Coca-Cola usa *laptops* para realizar o controle de rotas da equipe de vendas e o controle dos estoques no ponto-de-venda.

Uma das principais chaves do sucesso de um projeto de automação da força de vendas é o mapeamento do processo de vendas, no qual são determinados e analisados os estágios relevantes do esforço de vendas e as interações entre vendas e os outros grupos da organização, verificando todos os benefícios e custos envolvidos.

Com o mapa do processo de vendas, o próximo passo é apontar as áreas em que a informatização ou a automação agregará valor. Entrevistas e pesquisas com usuários adicionarão credibilidade e comprometimento ao projeto, garantindo que todo o sistema estará alinhado com as necessidades deste grupo de profissionais. Finalmente, o suporte do “patrocinador” do projeto precisa ser muito forte. O patrocinador deve desde o início do projeto determinar claramente quais são os pontos-chave da lista de objetivos que se tornarão alicerce de todo o projeto.

A partir da lista de benefícios acordada pela organização e comprometidos pelo patrocinador do projeto, devem ser selecionados todos os objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e possíveis de ser acompanhados, ou seja, os objetivos quantitativos.

Além dos objetivos quantitativos, os qualitativos também deverão estar claros para a organização, como, por exemplo, melhorar a comunicação entre vendas e suporte ao cliente, o serviço de atendimento ao consumidor, a comunicação entre marketing e consumidores, a qualidade do processo, o entendimento dos dados ou a imagem da organização.

Tipicamente, um projeto de automação da força de vendas deve conter os custos associados ao sistema, *hardware* e *software* e também os custos associados ao desenvolvimento, implantação, manutenção e suporte.

Muitas vezes, as empresas ignoram os custos de treinamento e suporte, que, por proporcionarem a assimilação da tecnologia e da nova forma de trabalho pelos profissionais de vendas, são a garantia do sucesso de implementação de um projeto de automação da força de vendas.

As informações referentes ao cliente, intermediário e final, como lista de preços e procedimentos para compras, também podem ser integradas com o sistema da empresa. É possível ainda o envio de mensagens automáticas via *e-mail*, com a periodicidade automática desejada, depois de obtida autorização expressa do cliente, com lançamentos, promoções e informações úteis a ele.

Se a empresa atende ao mercado organizacional (*bussines to business*), ela pode oferecer às empresas-cliente acesso a um *site* exclusivo (internet) ou à própria rede interna (extranet), com acessos limitados, para busca de informações, assistência técnica, acesso à área de vendas ou de marketing, novos pedidos, verificação do andamento dos pedidos existentes, entregas e pagamentos<sup>1</sup>. Serviços como este, proporcionados pela informatização e pelos avanços tecnológicos, tornam mais profundo, próximo, fácil e fiel o relacionamento entre empresas vendedoras e compradoras.

---

<sup>1</sup> Algumas organizações oferecem sistemas de automação que visam melhorar o desempenho do trabalho de uma equipe de vendas, como a SAP (<http://www.sap-ag.de/brazil/>), a Microsiga (<http://www.microsiga.com.br/>) e a Marxsoftware (<http://www.marxsoftware.com.br/>).

# PROCESSO DE COMPRA E ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O COMPRADOR

## Capítulo 5

Neste capítulo, a base de análise estará centrada no comprador. É por meio do comprador que as organizações se estruturam comercialmente. Analisaremos as questões que envolvem a decisão de compra e seus desdobramentos, o comporta-

mento do consumidor, suas atitudes e postura diante dos referenciais que recebe do mercado, além das diferenças básicas entre compradores individuais e empresariais. No fechamento do capítulo, abordaremos as relações diretas que envolvem o comprador sob a ótica do marketing externo, interno e de relacionamento.

- ☛ COMPORTAMENTO DO COMPRADOR
- ☛ MERCADO CONSUMIDOR *VERSUS* ORGANIZACIONAL
  - Processo de decisão de compra do consumidor
  - Influências no processo de compra do consumidor
  - Influências sociais
  - Influências pessoais
- ☛ O PROCESSO DE COMPRA DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL
  - Influências no processo de compra organizacional
  - Situações de compra organizacional
  - Organizando-se de acordo com o processo de compra do cliente
- ☛ RELACIONAMENTO COM O CLIENTE
  - Problemas decorrentes
  - Variáveis envolvidas
- ☛ ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O CLIENTE
  - Sistema de apoio à decisão de marketing



## COMPORTAMENTO DO COMPRADOR

O comprador possui uma série de necessidades, tanto pessoais quanto profissionais, que o motivam a comportamentos distintos no ato da compra. Essas diversas posturas ou papéis que ele acaba representando estão intimamente ligadas aos aspectos externos que o envolvem no momento da compra. Diante dessa realidade, as organizações procuram observar e estudar esses comportamentos distintos para desenvolver técnicas que possibilitem maior interação com o decisor da compra.

Uma mulher que receba um convite para ser madrinha de um casamento poderá, por exemplo, em uma determinada manhã comprar um vestido especial para a ocasião, levando em consideração principalmente a cor e o modelo do vestido. Ela dará preferência a cortes exclusivos ou de poucos exemplares, para não se deparar no dia com outra madrinha ou convidada com um vestido igual. Essas atitudes são características próprias de uma *compra especial*. Entretanto, se ela for, no mesmo dia, no período da tarde, comprar uma calça jeans de uma grife conhecida, seu papel será bem diferente quando comparado com suas atitudes e preocupações ao comprar o vestido. Nesta situação, ela desejará um produto que a enquadre nos padrões da moda atual, ou seja, desejará uma roupa que siga a tendência da moda que todas as consumidoras estejam usando. Fica caracterizada uma *compra habitual*.

Como podemos explicar comportamentos tão distintos da mesma compradora com atitudes tão diferentes em um curto espaço de tempo? Vejamos, então, a resposta para esta questão.

## MERCADO CONSUMIDOR VERSUS MERCADO ORGANIZACIONAL

As empresas possuem vários tipos de compradores. Eles são comumente divididos em dois grandes blocos: compradores individuais ou consumidores finais e compradores organizacionais, também conhecidos como compradores profissionais ou empresariais, que representam a compra de produtos ou serviços por pessoas jurídicas. O Quadro 5.1 traz algumas diferenças entre eles.

Quadro 5.1 • Diferenças entre o mercado consumidor e o organizacional

	CONSUMIDORES	COMPRADORES ORGANIZACIONAIS
Quantidade de compradores	Muitos	Poucos
Valor da compra	Baixo	Alto
Quantidade comprada	Baixa	Alta
Relacionamento entre empresa e cliente	Distante	Estreito (muitas vezes, de parceria)
Crítérios de decisão da compra	Racionais e emocionais	Muito mais racionais (compra profissional)

mercado  
empresarial ou  
organizacional

O mercado empresarial ou organizacional pode ser caracterizado como formado por todas as organizações que compram produtos ou serviços utilizados em seus processos produtivos para gerarem novos produtos ou serviços, que serão comercializados para terceiros. Dentre alguns setores que compõem essa cadeia de transformação, podemos citar a agricultura, a mineração, a manufatura, os transportes e intermediários (varejistas e atacadistas).

Os volumes comercializados pelo segmento organizacional são mais representativos do que se fossem apenas para o consumidor final. Isso ocorre em virtude do grande número de organizações que participam da cadeia de produção de um determinado item, tomando-se como base a origem da matéria-prima, a sua transformação, o surgimento do produto, seus agregados diretos e indiretos até a chegada ao comprador. O Quadro 5.2 traz as principais características da demanda no mercado organizacional.

compra  
organizacional

Assim, podemos definir compra organizacional como todo o processo de tomada de decisão em que organizações formais estabelecem a necessidade de comprar produtos e serviços e identificar, avaliar e escolher marcas e fornecedores alternativos<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Webster e Wind. *Organizational Buyer Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, 1972.

Quadro 5.2 • Como é a demanda de produtos organizacionais

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA DEMANDA NO MERCADO ORGANIZACIONAL	
<b>Concentrada:</b>	Os compradores tendem a se concentrar geograficamente.
<b>Derivada:</b>	A demanda por fatores de produção ou matérias-primas “deriva” – depende – da demanda pelo produto final da empresa, ou seja, quanto mais procurado o produto final, mais serão procurados também os materiais necessários para produzi-lo <sup>2</sup> .
<b>Inelástica:</b>	Uma variação percentual no preço provoca uma variação percentual relativamente menor nas quantidades compradas; por exemplo, uma redução de 10% no preço provoca um aumento de apenas 5% na quantidade comprada <sup>3</sup> .
<b>Flutuante:</b>	Uma pequena mudança na demanda do consumidor pode iniciar uma grande mudança na demanda organizacional, como, por exemplo, a construção de uma nova fábrica.

## NA PRÁTICA

### VENDA PERSONALIZADA NÃO É EXCLUSIVIDADE DE CLIENTES ORGANIZACIONAIS

O alfaiate italiano Leonardo Milesi veio ao Brasil em 1998 apenas para tirar medidas de clientes da boutique Gianni Versace. Como não podia deixar de ser, o tratamento é extremamente personalizado e as opções são quase infinitas – só de tecidos são 350 tipos diferentes, entre lãs frias, *cashmeres* e algodões puros, e mais dezenas de acessórios, como botões e outros acabamentos. Para cada cliente é feito um terno que se ajuste perfeitamente a sua silhueta, postura e estilo de vida – um relatório com 80 itens esmiúça gostos e características do cliente. Milesi explica que muitos de seus clientes fixos – como o rotundo tenor Luciano Pavarotti – “não têm a medida-padrão, e os ternos são minuciosamente projetados”. Esse relatório é, então, arquivado no computador para pedidos futuros.

Desde a etapa de desenho e corte, feitos em máquinas sofisticadas, até os acabamentos, executados à mão, incluindo os exaustivos testes antes de ser entregue, o terno passa por nada menos que 140 fases. Tudo isso demora cerca de um mês e custa aos interessados entre 1,8 mil e 5 mil dólares.

Fonte: Chantal Brissac. “Versace, porém sisudo” – *IstoÉ*, 2 set. 1998.

<sup>2</sup> Vasconcellos & Garcia, *Fundamentos de economia*. São Paulo: Saraiva, 1999.

<sup>3</sup> *Ibidem*.



## Processo de decisão de compra do consumidor

comprador

O comprador é caracterizado por receber estímulos das mais variadas fontes e formas no período em que ele está aberto à possibilidade de compra. Apesar de muitos desses estímulos serem provocados pelas organizações para que seus produtos sejam adquiridos, o comprador não necessariamente realiza o ato da compra ao primeiro estímulo recebido.

O comportamento desse comprador foi alvo de estudos mais aprofundados das organizações que buscam, por meio de pesquisas, identificar como e quais são as etapas mais freqüentes na decisão pela compra de determinado produto ou serviço. Depois de vários estudos foi possível desenvolver uma teoria bastante criteriosa. Segundo ela, o comportamento do consumidor pode ser definido como um processo de decisão de compras composto de cinco fases que, apesar de serem complementares entre si, não são necessariamente dependentes ou padronizadas. Assim, apesar de os compradores passarem por todas as fases, não se pode afirmar que, em sua totalidade, todos eles cumpram essas etapas de forma cronológica e sistematicamente organizada. Muitas vezes, por já possuírem uma experiência de consumo anterior, algumas situações acabam sendo muito rotineiras e rápidas. E alguns podem enfatizar mais uma etapa ou atributo do produto, enquanto outros não.

É importante, portanto, que o profissional de vendas compreenda que seu potencial comprador cumpre algumas etapas para firmar sua decisão de compra, adequando sua estratégia de atuação e abordagem à fase na qual seu cliente se encontra.

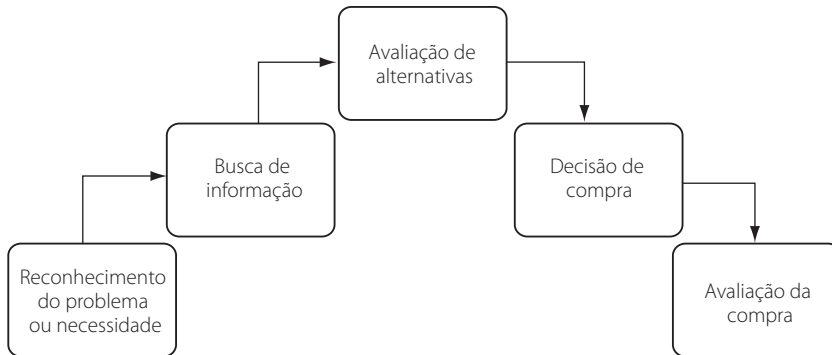
A Figura 5.1 descreve o processo de decisão de compra.

A primeira etapa do processo de decisão de compra é o *reconhecimento do problema* ou da *necessidade*. Ela ocorre quando, a partir de um desejo ou de uma necessidade, o cliente se dá conta de que tem um problema que deve ser resolvido. Assim, ele se vê entre duas situações: a *percebida* – o problema; e a *desejada* – a solução ou compra. Juntas, elas desencadearão o primeiro passo no processo de aquisição de um produto ou serviço.

O problema ou situação percebida pode ser iniciado por meio de *estímulos espontâneos* (internos) ou *provocados* (externos) por alguma fonte. No primeiro caso, a pessoa é estimulada por desejos ou necessidades básicas, como sede, fome e frio, ao passo que, no segundo, o

estímulo é originado por fatores como um anúncio numa revista ou a passagem diante de uma vitrine de *shopping*.

Figura 5.1 • Processo de decisão de compra

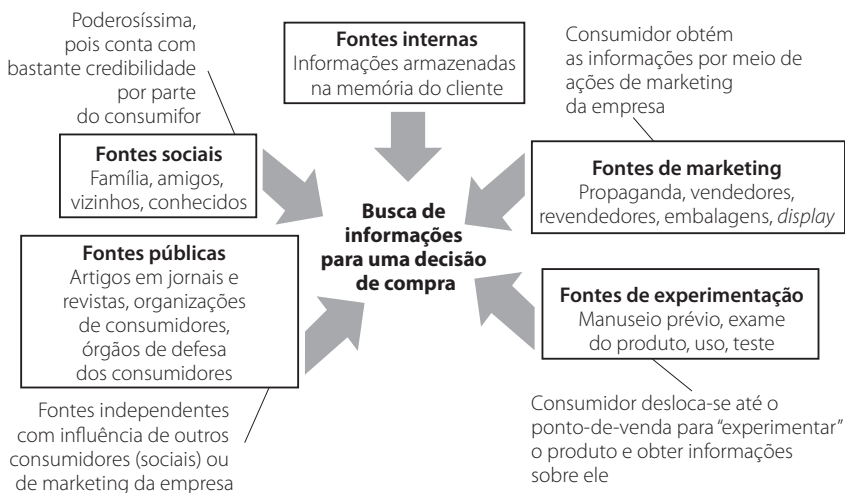


Na próxima etapa, conhecida como *busca de informações*, o comprador começa, de forma consciente ou inconsciente, a buscar dados que possam ajudá-lo na decisão de compra. Essa fase é dividida em duas outras: a de atenção elevada e a de busca ativa de dados. Na *atenção elevada*, o futuro comprador presta maior atenção aos dados que surgem do produto ou do serviço que lhe despertou interesse. Na *busca ativa de dados*, o comprador realiza um papel ativo em conseguir dados: conversa com amigos sobre o assunto, faz telefonemas à empresa vendedora e busca folhetos promocionais nos pontos-de-venda. Essa busca efetiva de dados é classificada como fonte e dividida em quatro patamares, conforme mostra a Figura 5.2.

A terceira etapa pela qual passa o comprador é a de *avaliação de alternativas*. Neste ponto, não existe nenhuma regra que predomine; o comprador acaba desenvolvendo a sua própria técnica, que pode ser exclusivamente emocional, um misto de racional e emocional ou somente racional. Muitas vezes, o mesmo comprador executa duas formas de avaliação simultaneamente sobre o mesmo produto ou produtos distintos. Na compra de flores para sua esposa, um homem pode avaliar simplesmente o impulso de agradar a sua esposa ou, ao mesmo tempo, refletir que ela adora flores vermelhas. Neste exemplo, percebemos que

os dois fatores interferiram em sua avaliação: o emocional (impulso pela compra de flores) e o racional (gosto da esposa por flores vermelhas). O aspecto racional também poderia ser percebido neste exemplo se somente o preço das flores fosse levado em consideração.

Figura 5.2 • Fontes que influenciam a decisão de compra



Em produtos e serviços de menor valor e risco, o comprador utiliza métodos relativamente simples de avaliação. Entretanto, quando se trata de produtos ou serviços mais onerosos e com maior risco envolvido, as avaliações são mais criteriosas e comparativas.

Realizada a avaliação, o comprador passa para a etapa de *decisão de compra*. Nesta fase veremos claramente como o comprador realiza ou não a opção pela compra. A decisão pode ser influenciada por atitudes de outros compradores, como as que expressam o contentamento ou frustração pela compra anterior de um produto ou serviço semelhante. Além da comparação de opiniões, outro tipo de avaliação também pode ocorrer, tais como aumento de preços, perda de emprego e postura comprometedora de um vendedor.

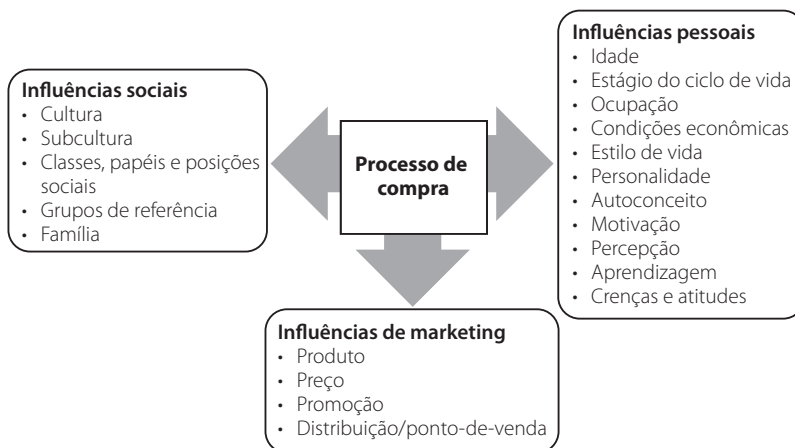
À última etapa do processo de decisão de compra dá-se o nome de *avaliação da compra*; ela reflete o sentimento do consumidor após a compra. A postura que o comprador terá após a realização da compra

será reflexo direto de sua satisfação ou insatisfação com o produto ou serviço adquirido. Existindo o sentimento pós-compra positivo, as possibilidades de ocorrer uma nova compra são extremamente maiores. Se a sensação for negativa, o consumidor inicialmente tenderá a devolver ou abandonar o produto. Se permanecer uma grande frustração, as conseqüências para a organização poderão ser mais desastrosas, pois ela não estará perdendo somente um comprador, mas poderá estar se envolvendo em disputas jurídicas ou que envolvam a imprensa e sua imagem. Neste caso, os efeitos institucionais são imprevisíveis.

### Influências no processo de compra do consumidor

É importante que o profissional de vendas compreenda os fatores que podem estar envolvidos na tomada de decisão de compra de seu cliente. É muito comum que os clientes potenciais tenham um conhecimento que reside originalmente na sua mente; esse conhecimento e a forma como foi gerado são atribuídos ao repertório que esse consumidor já adquiriu em tempos passados. Tal acúmulo de informações é transferido para a postura que o consumidor desenvolverá no ato da compra e será transferido e exercido em momentos de negociação junto ao vendedor. Entre as principais fontes de influências, as que mais se destacam são as sociais, pessoais e de marketing, como mostrado na Figura 5.3.

Figura 5.3 • Influências no processo de compra do consumidor



## Influências sociais

Os fatores sociais geram influências diretas no comportamento de compra. Os principais fatores que influenciam socialmente uma decisão de compra são: cultura, subcultura, classes, papéis e posições sociais, grupos de referência e família.

### Cultura

cultura

A cultura é percebida como a estrutura que determina os desejos fundamentais dos compradores e dita o padrão de comportamento de um indivíduo. Por meio da absorção de valores, percepções e preferências, o indivíduo acaba formando um padrão cultural dentro dos grupos em que ele convive, como a família e instituições básicas: escola, clube e igreja.

### Subcultura

subculturas

As subculturas são as divisões naturais que ocorrem na cultura, proporcionando uma identidade às pessoas que delas fazem parte. Incluem, por exemplo, nacionalidades, religiões, grupos raciais e grupos de regiões geográficas distintas.

Alguns consumidores podem ser facilmente identificados pelas organizações, pois possuem atitudes e comportamentos que os caracterizam de forma muito específica. Os negros, os latinos e os asiáticos são exemplos de subculturas que influenciam o processo de decisão em compras – os compradores tomam como base o que seus “semelhantes” fazem/compram e o que pensarão a respeito da decisão de compra tomada.

### Classes, papéis e posições sociais

classes sociais

As classes sociais agrupam indivíduos não apenas por sua renda monetária, mas também por ocupação, nível educacional e moradia. Dentro das classes sociais, podem-se perceber preferências distintas entre marcas de produtos e formas de utilização, reflexo do meio em que as pessoas cresceram e no qual estão convivendo atualmente.

Além da classe social da qual faz parte, o indivíduo expõe-se durante toda a sua vida a vários grupos (como associação dos moradores do bairro, grupo de jovens da igreja e time de futebol da escola) e em cada grupo exerce um determinado papel social. Assim, as decisões de

papel social

compra baseiam-se na classe social da qual o indivíduo faz parte, na sua posição social e nos papéis que ele representa, fazendo com que um comprador tenha uma postura de compra como pai de família diferente da postura como aluno em uma universidade. Do mesmo modo, um pai de família de classe baixa terá uma postura diferente da de um pai de família de classe alta.

## VENDAS EM AÇÃO

### RIQUEZA DE SERVIÇO

Conhecer os gostos e hábitos dos clientes e de sua posição social é importantíssimo para o profissional de vendas. E isso está sendo levado cada vez mais a sério, principalmente se o cliente for um multimilionário americano – para os bancos americanos, um multimilionário corresponde a alguém com ativos superiores a 100 milhões, sem contar imóveis, jóias, carros e barcos, ou seja, esse único cliente detém um patrimônio equivalente a cerca de 6 mil famílias.

Na Merrill Lynch, maior corretora americana, há um gerente apenas para cuidar dos gostos dos supermagnatas. Sua função? Cuidar desde a organização de cruzeiros e festas até a troca de sexo de herdeiros, como já foi solicitado. Numa ocasião, o lançamento de um título de 30 milhões de dólares de um cliente foi suspenso, pois ele estava com um problema sério: uma árvore estava atrapalhando a vista do quarto de hóspedes da casa nova.

Fonte: "Private Banking", Revista *Dinheiro*, 10 nov. 1999.

## Grupos de referência

Os *grupos de referência* podem ser divididos em três blocos: o *grupo primário*, no qual podem se encontrar família, vizinhos, colegas de trabalho e amigos, ou seja, pessoas próximas ao indivíduo; o *grupo secundário*, formado por pessoas que participam de atividades sociais, como clubes esportivos e associações profissionais; e os *grupos de comparação* ou comparativos, formados por pessoas nas quais o indivíduo se espelha, às quais, portanto, exercem grande influência em seu comportamento de compra.

### Família

Pela enorme influência que exerce em seus membros, a *família* sempre mereceu grande atenção no processo de compra. Dentro desse grupo, encontramos várias formas de consumo, como as geradas pelo marido, pela esposa, pelos dois em conjunto, pelos filhos ou por outras pessoas

que morem na casa. Por exemplo, a troca do carro pode ser fruto da vontade do marido; a nova decoração da casa, uma decisão da mulher; e as férias, uma escolha em conjunto.

## Influências pessoais

As influências pessoais do próprio indivíduo, com destaque para os fatores psicológicos, dão uma visão mais detalhada do comportamento de um comprador. Sua decisão de compra e, conseqüentemente, a forma de abordagem do profissional de vendas dependerão de fatores como idade, estágio do ciclo de vida, nível de formação, ocupação, estilo de vida, personalidade, autoconceito (o que ele pensa de si mesmo) e condições econômicas.

Entre os fatores tidos como psicológicos temos a *percepção* – o processo pelo qual o indivíduo seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo do mundo; a *aprendizagem* – as mudanças no comportamento de um indivíduo decorrentes de experiências vividas no passado e que são avaliadas para compras futuras; e as *crenças e atitudes*, que influenciam os pensamentos, sentimentos, tendências e ações em relação a algum objeto ou idéia proposta.

## O PROCESSO DE COMPRA DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL

O processo de compra organizacional é bastante diferente do processo do consumidor, principalmente pelas diferenças vistas no início do capítulo. A Figura 5.4 traz um esquema de como seria este processo.

Os principais objetivos de compra de um comprador organizacional estão relacionados à qualidade, manutenção e consistência dessa qualidade; pronta ou rápida entrega (prazo de entrega); preço e condições; serviço aos clientes; disponibilidade do produto e confiança no vendedor<sup>4</sup>. O produto ou serviço comprado será usado na

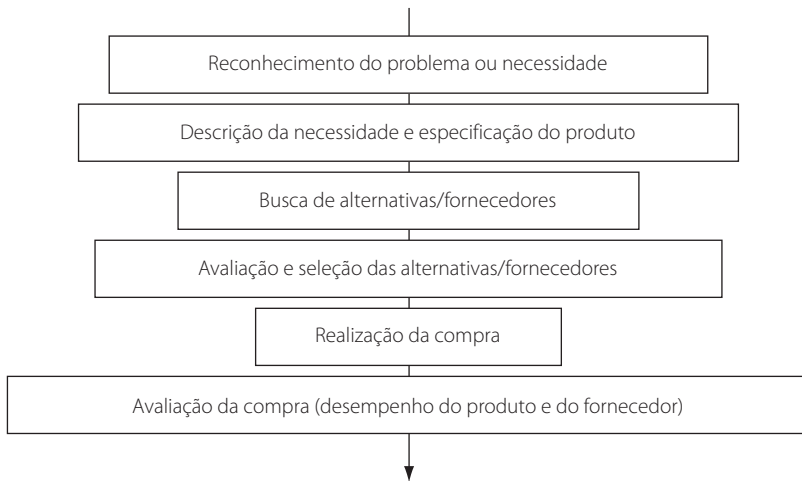
---

<sup>4</sup> Evans & Berman. *Principles of Marketing*, 3ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

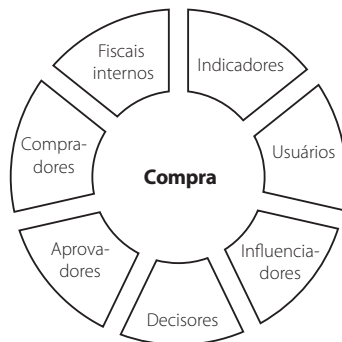
produção de outros, na operação (como manutenção e material de escritório) da empresa ou será revendido para outro cliente: consumidor ou organizacional.

Os participantes de um processo de compra são mostrados na Figura 5.5.

**Figura 5.4 • O processo de compra organizacional**



**Figura 5.5 • Participantes do processo de compras**



Vejamos, então, o papel que cada um deles exerce no processo de compra:



- Indicadores: solicitam que algo seja comprado; podem ser usuários ou outras pessoas da organização.
- Usuários: são os que usarão o produto ou serviço; em muitos casos, iniciam a proposta de compra e ajudam a definir as especificações do produto.
- Influenciadores: influenciam a decisão de compra; freqüentemente ajudam a definir as especificações e também fornecem informações para a avaliação das alternativas; o pessoal técnico é particularmente importante como influenciador.
- Decisores: decidem sobre as exigências do produto ou fornecedor.
- Aprovadores: autorizam as ações propostas por decisores ou compradores.
- Compradores: têm autoridade formal para selecionar o fornecedor e preparar as condições de compra, podendo ajudar a delinear as especificações do produto, além de desempenhar papel importante na seleção de fornecedores e na negociação. Em compras mais complexas, gerentes e diretores também atuam como compradores.
- Fiscais internos: evitam que vendedores ou informações cheguem aos participantes dos centros de compras. Por exemplo, os próprios compradores, recepcionistas e telefonistas podem evitar que vendedores contatem usuários ou decisores, por considerar que as informações ou produtos vendidos por eles não agregam valor, estão fora do que a empresa necessita ou fabrica ou vieram num momento inoportuno.

### Influências no processo de compra organizacional

O comprador profissional ou organizacional sofre várias influências de compra, tanto de caráter profissional (dentro da hierarquia formal da empresa) como pessoal (amigos, colegas de trabalho e até mesmo pessoas não relacionadas com seu trabalho, como os membros de sua família).

O tipo de produto a ser comprado ditará, em grande parte, a intensidade de cada fase do processo de compra. Entretanto, ele é geralmente mais direto que o processo de compra de um consumidor, havendo maior probabilidade de que os produtos sejam adquiridos diretamente dos fabricantes (*compra direta*). Outras vezes, a decisão de compra é automática, baseando-se em critérios como o de *reciprocidade*: as empresas

tendem a preferir comprar de empresas que adquirem seus produtos (são ao mesmo tempo clientes e fornecedoras).

Como mostra a Figura 5.6, no mercado organizacional as influências a que os profissionais de compras estão sujeitos podem ser basicamente de quatro tipos: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

**Figura 5.6 • Influências no processo de compra do comprador organizacional**



As *influências ambientais* exercem grande impacto na tomada de decisão de compra por estarem ligadas diretamente ao macroambiente em que as organizações interagem. Elas geram impactos das mais variadas ordens, como tecnológica, econômica e política, e, muitas vezes, acabam se transformando em diretrizes para a tomada de decisão.

influências  
ambientais

As *influências organizacionais*, em oposição às ambientais, dizem mais respeito ao ambiente interno, ao que acontece dentro das organizações. Os compradores ou responsáveis pela tomada de decisão em compras de uma organização devem saber com muita clareza quais os objetivos, políticas, procedimentos e sistemas reinantes em sua empresa. Além disso, devem conseguir conciliá-los com a realidade encontrada no macroambiente em que estão inseridos.

influências  
organizacionais

influências  
interpessoais

As *influências interpessoais* dizem respeito aos relacionamentos e contatos que um profissional tem em seu trabalho. Representam o terceiro item. Nele prevalece o lado pessoal do profissional que está exercendo a atividade comercial de compra, que será valorizada pelos aspectos de interesse, autoridade, posição social, empatia e grau de persuasão. Esses fatores são, na maioria das ocasiões, muito importantes, uma vez que o bom entendimento entre os participantes de um grupo que representam situações diferenciadas (compradores *versus* vendedores) deve ser objeto de atenção das organizações.

influências  
individuais

Por último, encontramos as *influências individuais*, que correspondem à pessoa. Como o processo de compra organizacional é baseado em pessoas, ele também é influenciado pelas motivações, percepções e preferências pessoais dessas pessoas, que, por sua vez, são influenciadas por fatores como idade, educação e personalidade.

## Situações de compra organizacional

As situações de compra organizacional mais freqüentes são identificadas e classificadas pelos tipos de decisões a que os compradores são expostos diariamente nas organizações. Cabe às empresas ter a percepção do comportamento do seu cliente, visto que no processo de compra organizacional é importante perceber que a empresa cliente é geradora de um contínuo conhecimento do processo que não para de evoluir. Diante desse quadro, a empresa precisa estar disposta a aprender e simultaneamente criar a consciência em distribuir o poder do processo comercial, compartilhando as decisões na tentativa de manter um ambiente propício para a continuidade das relações comerciais. As situações de compra são classificadas em recompra direta, recompra modificada e compra nova.

recompra  
direta

A recompra direta, o tipo mais simples, rotineiro e comum de compra encontrado nas organizações, envolve a aquisição de produtos e serviços de forma continuada.

As organizações criam normas e procedimentos, classificando os fornecedores que realizam o atendimento rotineiro. Esse fluxo contínuo evita as constantes buscas e cotações de preços e qualidade para itens já conhecidos e aprovados em aquisições passadas. A recompra direta pula algumas fases do processo de compra tradicional. Por se

tratar de um procedimento tido como rotineiro, não há necessidade de reconhecimento do problema (é o mesmo da compra anterior) nem de se buscarem alternativas de fornecedores, avaliá-los e selecioná-los.

A recompra modificada ocorre quando alguns aspectos da compra, como preço, prazo de entrega ou qualidade dos produtos, são modificados. O processo inicia-se conjuntamente com o fornecedor e as partes envolvidas expõem as suas dificuldades. Após as argumentações das partes, inicia-se a busca de novos acordos ou negociações que venham a satisfazer os envolvidos no processo negocial. Realizado o novo acerto comercial, a situação recai na recompra direta. Na recompra modificada pode ou não haver, dependendo de cada caso, as fases de reconhecimento do problema, busca de alternativas e avaliação e seleção dos fornecedores e produtos.

recompra  
modificada

A compra nova ocorre quando se faz necessário uma busca intensa de informações e um processo de decisão mais cuidadoso e complexo (não-rotineiro). O processo é muito mais extenso e demorado: o comprador tem de contatar diversos fornecedores, para os quais solicita amostras do produto, analisar as alternativas apresentadas, negociar preços, prazos e entregas, fazer contra-ofertas, buscar o fechamento mais atrativo para as partes envolvidas e acompanhar as entregas. As estratégias identificadas nessa fase, tanto por parte do comprador como do vendedor, são muito amplas e criativas e visam criar a melhor situação para a concretização do negócio.

compra nova

## Organizando-se de acordo com o processo de compra do cliente

A empresa deve planejar e estruturar suas decisões de acordo com as reações e fases pelas quais o comprador passa. Como veremos a seguir, os 7 O's – objeto, objetivos, organização, operação, ocupantes, ocasião e *outlets* (pontos-de-venda) – mostram alguns dos itens importantes que ela deve levar em consideração.

### Objeto

As empresas necessitam saber o que o mercado compra, quais os interesses e necessidades dos consumidores, o que o mercado está disposto a comprar. Cada vez mais, elas buscam dados e informações que possam

identificar os motivos que levam o comprador a optar pela aquisição de um produto e, portanto, orientar seus planos comerciais e de marketing.

### Objetivos

Além de identificar o que o mercado está disposto a comprar, a empresa também deve conhecer os motivos que levam à compra de um produto ou serviço. Essa etapa é dedicada em grande parte a responder por que o consumidor faz a opção pela compra “A” e não pela “B”. Os objetivos que estão na mente do consumidor são os determinantes imediatos da decisão. Os produtos ou serviços são avaliados pelo potencial comprador, que faz, então, a opção por um produto específico que supra a necessidade aflorada no objeto da compra.

### Organização

A empresa deve entender como o processo de compra se organiza, quem participa dele, pois nem sempre o consumidor é o comprador. Basta observarmos o desejo de uma criança por algum doce: ela manifesta o seu desejo pelo produto, porém, o comprador na maioria das ocasiões acaba sendo um adulto. Essa situação é bastante importante, uma vez que as empresas devem canalizar seus esforços não só para o consumidor, mas também para o potencial comprador de seus produtos.

### Operação

A empresa também deve compreender como o processo ocorre, ou seja, como é feita a compra. As atividades comerciais são desenvolvidas para entender, convencer e conquistar o comprador no ato da aquisição dos produtos. Aqui, o comprador já possui em mente uma série de respostas sobre o seu problema, facilitando a preferência por um determinado produto. Cabe às empresas garantir ao comprador a segurança de optar por uma marca, para, então, formatar a operação propriamente dita, ou seja, por meio de uma operação convincente da organização de compra, as empresas podem conquistar a preferência do comprador potencial.

Os profissionais da área comercial não podem desenvolver suas atividades baseando-se simplesmente no *feeling* e nas experiências do passado. No mercado competitivo em que as empresas atuam, não há mais espaço para “achismos”; as decisões devem ser tomadas com base

em dados e fatos concretos e coerentes. Diante desse quadro, deve-se também estar atento a outros três fatores, mostrados a seguir.

### Ocupantes

As organizações atuais têm-se empenhado em descobrir quem são seus clientes reais, numa preocupação que se inicia no planejamento. Devem estar atentas ao fato de que, como já vimos, em muitas ocasiões o comprador também ocupa o papel de consumidor e em outras ele é vivido por pessoas distintas. A empresa também deve verificar o potencial de consumo, onde e como se localizam e estarão localizados, ou seja, quem na verdade constitui hoje e constituirá no futuro o mercado. Essas questões norteiam os profissionais na descoberta de oportunidades e na decisão de se continuar ou não o desenvolvimento de um projeto ou mercado. Algumas empresas que possuem uma visão de longo prazo e cultura organizacional inovadora, em muitas ocasiões, desenvolvem estratégias para “criar” um mercado e fazer com que os compradores se identifiquem com esta necessidade, estando sempre um passo adiante da concorrência.

### Ocasão

Ao analisar quem são os ocupantes do mercado, as empresas conseguem, baseadas nos hábitos do comprador de adquirir produtos em determinados locais, em certas épocas ou em função de preços mais competitivos, desenvolver certas táticas para proteger seu nicho de mercado.

Empresas que trabalham com público de baixa renda procuram concentrar os seus esforços em períodos de recebimento dos pagamentos, normalmente no início do mês. Aquelas organizações que estão desenvolvendo projetos para públicos mais elitizados se valem de ações que valorizam a diferenciação do consumo de seus itens, criando um referencial claro de *status*. Entretanto, elas podem, depois de estudar as formas de comportamento de seu nicho e transformar suas análises em estratégias, escolher algo facilmente percebido e imitado pelos concorrentes.

Se as organizações ficarem atentas às ocasiões reais de quando e como o consumidor realizará as suas compras, elas poderão, por exemplo, provocar a ocasião de compra no momento em que o cliente menos espera. É a compra por impulso, que foge um pouco do processo habitual de se adquirir o produto ou serviço.

### **Outlets (Pontos-de-venda)**

A forma clássica que encontramos no mercado para o comprador adquirir os produtos ou serviços é via pontos-de-venda. É no ponto-de-venda que ainda estão concentrados os maiores índices de concretização de negócios. O conceito de ponto-de-venda está atualmente passando por uma revolução. Afinal, com as novas modalidades de compra e venda que surgem a cada momento – como telemarketing, mala direta, internet, como veremos no Capítulo 6 –, o comprador experimenta situações novas a cada compra realizada.

Mediante tais mudanças, o próprio comprador não consegue absorver com rapidez os novos processos. Os mecanismos de compra e venda tenderão a continuar se transformando constantemente, pois na visão das organizações é somente por meio de constantes avanços nas formas e na tecnologia que as empresas continuarão próximas a seus compradores. A leitura óptica nos códigos de barras impressos nos produtos e a baixa automática dos estoques são bons exemplos dessa transformação. A criação de formas mais atrativas tem como objetivo imediato rentabilizar este canal de venda e fidelizar o cliente.

## **RELACIONAMENTO COM O CLIENTE**

As empresas estão buscando a todo momento estreitar o seu contato com o mercado. Na Inglaterra, por exemplo, a rede de supermercados Tesco tem uma cópia autorizada da chave do carro de alguns de seus clientes, para, depois de cumprir a lista de compras pela internet, colocar as sacolas diretamente no porta-malas dos veículos de seus clientes, na garagem da empresa na qual trabalham ou em qualquer outro lugar no qual o carro fique estacionado.

Essa abordagem tem como grande objetivo deixar o cliente próximo da empresa e não vulnerável às ações dos concorrentes. As formas atuais utilizadas pelas empresas demonstram uma preocupação constante em não perder seus clientes fiéis e em oferecer fatos novos a cada momento. É por meio da criação de uma ampla gama de novidades que as empresas buscam cativar o seu público, evitando, assim, uma possível vulnerabilidade quanto às ações de seus concorrentes diretos ou indiretos.

A proteção do seu nicho de consumidores faz com que os custos operacionais das organizações também se elevem a patamares que em muitas ocasiões suplantam as margens preestabelecidas pela cúpula da organização. Nesse caso, o fator financeiro acaba se tornando um limitador para a aprovação de ações que têm por objetivo cativar o consumidor. Existem casos em que planos de ações de fidelização do consumidor superam os custos incorridos, mas os projetos são levados adiante para firmar uma imagem institucional mais sólida. Assim, as metas esperadas pela organização podem ser definidas como de longo prazo, o que torna a ação possível de ser executada mesmo com um quadro não favorável ou considerado deficitário quando analisado isoladamente. Afinal, o que está por trás de uma ação planejada de relacionamento é a busca da perpetuação do relacionamento com o cliente, e em algumas situações a relação econômica não deve ser a única forma de avaliação de uma política negocial.

As organizações que possuem flexibilidade para trabalhar com seu composto de produtos sabem que a recuperação desse investimento ocorre no conjunto da comercialização de todos os produtos da linha, que eles podem estar envolvidos em uma política mais ampla, conhecida também como *estratégia de guarda-chuva*. Portanto, os custos de implantação são absorvidos pelo conjunto total de itens comercializados.

As constantes atitudes identificadas como de relacionamento acabam sendo vistas pelo mercado consumidor como vantagens que são oferecidas em troca de uma maior concentração de compras. Essa ação muitas vezes é considerada exclusivamente de caráter promocional; porém, o consumidor a percebe como algo que se incorpora ao produto. Se essa ação não for bem planejada e refletida, a empresa poderá se complicar a médio prazo, pois o mercado irá sentir a falta do complemento incorporado anteriormente ao produto na condição de ação promocional.

No mercado brasileiro, encontramos diversos casos em que os planos de afinidade são atualmente entendidos como parte integrante do produto ou serviço que está sendo oferecido: planos de afinidade de cartões de crédito (como o da American Express Membership Rewards e do Diners Club Rewards), os planos de acúmulo de milhagem das companhias aéreas, a troca de 10 tíquetes de pizzas por uma gratuita,



cartões de relacionamento e duchas externas nos veículos após abastecimento de combustível. O problema com que atualmente algumas dessas empresas convivem é tentar separar as vantagens, que podem ser temporárias, dos produtos. Portanto, é salutar que exista uma proposta clara dos objetivos que se buscam quando se adota um plano que envolva relacionamento e fidelização dos consumidores.

### Problemas decorrentes

As organizações passam a cada momento por mudanças originadas por fatores tanto de ordem interna como externa. Essa contínua transformação gera uma constante preocupação sobre os reflexos positivos ou negativos nos negócios da empresa e no mercado como um todo.

Há também a questão de que os compradores, sejam consumidores finais, sejam organizacionais, querem cada vez mais benefícios e vantagens em sua decisão pela aquisição de um produto ou serviço. O nível e a quantidade de serviços, brindes, “opcionais” inclusos, prêmios pelo uso e fidelidade e descontos, entre outros mais, exigidos pelo cliente atualmente são tão grandes e rigorosos que podem até tornar um negócio não-lucrativo.

Essas posições distintas não podem ser encaradas pelas partes envolvidas como um caminho sem volta. É fundamental percebermos que ambos querem a concretização de seus desejos: o comprador necessitando de um produto ou serviço que venha satisfazer às suas necessidades, e a organização, que conhece as características de seu mercado, pretende comercializar o seu produto para esse público potencial.

É óbvio que ambas as partes buscam as transações comerciais mais atrativas, mas cabe à organização minimizar e, se possível, eliminar as rotas de atrito, antecipando-se aos problemas identificados no mercado. Esses problemas ou dificuldades podem ser originados em transformações como lançamentos de produtos concorrentes, ajustes de preços no mercado, mudanças de comportamento do comprador e novas necessidades surgidas diariamente.

A postura de inovação exige que a organização continuamente questione seus procedimentos internos e externos, perguntando-se, por exemplo, em que ela pode se aperfeiçoar, se está de fato oferecendo o que o mercado deseja e o que ele está disposto a consumir.

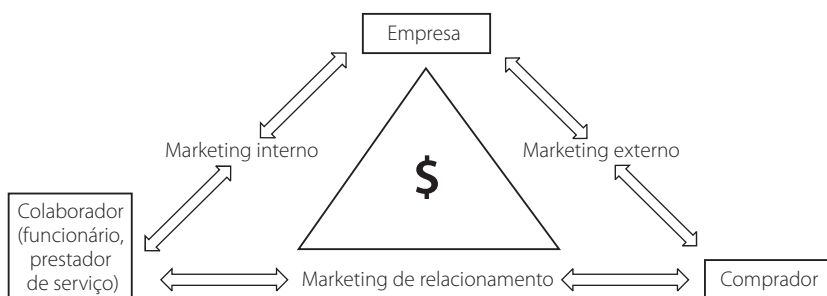
Respostas a perguntas como estas geram para a organização um quadro claro das atitudes a serem tomadas para estar sempre à frente no mercado.

## Variáveis envolvidas

Em uma organização, a operação é composta basicamente de três grandes variáveis: a empresa em si, seus colaboradores ou funcionários e, no final do processo, o comprador. A relação de tarefas identificadas e executadas nessas relações são muito distintas entre si; afinal, a argumentação necessária para que a organização motive seus colaboradores é diferente daquela que motiva seus consumidores a comprar.

Para efeitos didáticos, conforme mostrado na Figura 5.7, à interação entre empresa e cliente chamaremos de marketing externo, à interação empresa-colaborador, de marketing interno ou endomarketing e à interação entre colaborador-cliente, de marketing de relacionamento (é claro que o marketing de relacionamento também envolve a empresa, mas por se basear no contato pessoal entre as partes, assumiremos que o colaborador é o grande responsável por ele).

**Figura 5.7 • Variáveis importantes do processo de compra e suas interações**



Vejamos, então, mais de perto cada uma dessas interações, juntamente com as técnicas mercadológicas desenvolvidas para facilitar o processo e, ao mesmo tempo, rentabilizar toda a relação comercial.

### **Marketing interno**

O marketing interno ou endomarketing corresponde às relações desenvolvidas internamente à organização, ou seja, com seus colaboradores diretos, buscando motivar, conscientizar e envolver o grupo na busca de resultados e objetivos estipulados. Exemplos de instrumentos de endomarketing incluem vídeo de integração, motivacional ou informativo, manuais, jornal interno, mural, cartazes, palestras, correio eletrônico e intranet – rede interna de informações.

### **Marketing externo**

O marketing externo é sem dúvida a forma de interação mais conhecida, pois utiliza-se de meios externos, como a mídia, para ganhar visibilidade. As tarefas mais usuais do marketing externo já foram vistas no Capítulo 2 e são representadas pelo composto de comunicação.

### **Marketing de relacionamento**

A terceira variável, que forma o tripé de sustentação do envolvimento das organizações com o mercado, o marketing de relacionamento, envolve a relação entre colaborador e mercado. Para que seus colaboradores trabalhem da forma mais harmônica possível com os potenciais compradores e consumidores, as organizações utilizam-se, por exemplo, de reuniões de esclarecimento sobre o uso adequado de produtos, treinamento operacional oferecido ao atual e futuro usuário e departamentos de atendimento ao mercado.

Essas ações são fundamentais para manter um bom envolvimento com seu público. Contudo, só poderão ser eficazes perante o mercado se estiverem respaldadas por uma política clara e transparente, visando a uma aproximação duradoura com o comprador.

O endomarketing, o marketing externo e o marketing de relacionamento motivam o público interno a alavancar vendas ou produtividade, podendo, de acordo com uma pesquisa feita pela empresa de consultoria Mark Up, aumentar o faturamento em até 20%.

## ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O CLIENTE

Além de as empresas terem de descobrir as mais variadas informações sobre seus clientes, elas precisam, também, saber organizar esses dados depois, num processo complexo que requer muita atenção dos profissionais envolvidos.

O tamanho do mercado a ser trabalhado por uma organização é o ponto de partida para um bom plano de organização das informações sobre os clientes. Depois, o próximo passo deve ser elencar os números efetivos do universo a ser trabalhado e, na sequência, o que pode servir como filtro no processo de planejamento, e com isso saber a profundidade com que os dados dos clientes serão depurados.

Essas duas variáveis quando cruzadas oferecem à empresa um quadro transparente de como deverá ser encaminhada a organização dos dados. Decidir como proceder é o ponto-chave do processo. Se a organização optar em aprofundar seus conhecimentos sobre os dados dos clientes em um mercado amplo, os investimentos para estruturação e manutenção serão elevados. Por outro lado, se a opção a ser tomada culminar em um tratamento mais superficial dos dados ou em um mercado pequeno, os valores envolvidos serão bem menores. O Quadro 5.3 mostra o quanto pode ter de ser investido na organização dos dados de acordo com as escolhas e mercados em que a empresa atua.

**Quadro 5.3 • Organização dos dados *versus* investimento necessário**

	TRATAMENTO SUPERFICIAL DOS DADOS	TRATAMENTO EM PROFUNDIDADE DOS DADOS
Mercado amplo	Investimento intermediário	Investimento elevado
Mercado reduzido	Investimento reduzido	Investimento intermediário

A realidade nem sempre é tão simples; neste caso foram cruzadas apenas duas variáveis (tamanho do mercado e profundidade da análise), e a quantidade de informações necessárias para uma decisão pode tornar-se bastante vultosa. Quando o número de alternativas a serem avaliadas aumenta de forma significativa, cabe aos profissionais

da área priorizar os dados fundamentais para a tomada de decisão, facilitando assim o trabalho dos profissionais de vendas.

Quando as decisões sobre estruturação não são tomadas por profissionais que conhecem os detalhes operacionais de uma equipe de vendas, podem ocorrer depois equívocos nas decisões tomadas pela empresa.

O tratamento detalhado desses dados requer dedicação e tempo do profissional de vendas. Entretanto, alguns profissionais possuem rotinas muito simplificadas na consulta e na introdução de dados no sistema. Planejar o quanto de dados sobre os clientes será necessário requer, antes de tudo, uma visão geral (macro) sobre todos os participantes do processo (planejadores e executores da introdução dos dados).

### Sistema de apoio à decisão de marketing

A Figura 5.8 traz uma visão geral de um sistema de apoio à decisão de marketing. Vamos analisá-lo com cuidado.

O comprador, seja ele consumidor final, seja organizacional, é influenciado por diversos fatores no ato da compra, tanto internos (participam ativamente como influenciadores na decisão a ser tomada no ato da compra) como externos (relacionados ao ambiente externo da organização)<sup>5</sup>.

modelos  
de mercado

O primeiro fator interno refere-se aos modelos de mercado nos quais as organizações se baseiam para planejar suas vendas. Por meio da utilização do *benchmarking*, os modelos praticados são avaliados pela organização em questão, por seus concorrentes e, até mesmo, por empresas que possuem estruturas de cadeia de distribuição semelhantes às praticadas no segmento.

dados brutos

Os dados brutos correspondem a dados coletados de forma contínua e espontânea pela área comercial por meio de relatórios de vendas, pedidos faturados, conversas e sugestões obtidas pelos vendedores no desempenho de suas atividades. Entretanto, para que possam servir de base em decisões estratégicas da empresa, os dados precisam

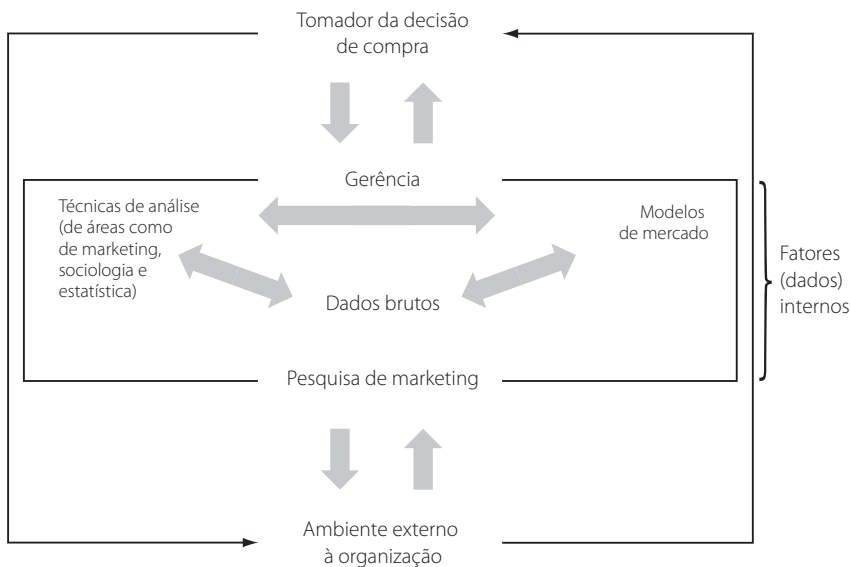
---

<sup>5</sup> J. D. C. Little. "Decision Support Systems for Marketing Management". *Journal of Marketing*. vol. 43, p. 9-27.

ser transformados em informações. Para isso, elas precisam lapidar os dados, analisando-os por meio de técnicas, intuitivas ou científicas, de áreas como marketing, sociologia e estatística, tais como médias, medianas, desvios-padrão e variâncias. Mas eles de nada servirão à organização, mesmo que ela possua um direcionamento claro e transforme-os em informações, se o fornecimento de dados não for entendido como ferramenta de identificação das reais necessidades do consumidor.

técnicas  
intuitivas ou  
científicas

Figura 5.8 • Sistema de apoio à decisão de marketing



Fonte: Graham J. Hooley & John Saunders. *Posicionamento competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1996.

Nos extremos do sistema, observamos os fatores externos que afetam a decisão de compra. De um lado está o ambiente externo à organização. É neste ponto que se consegue identificar ameaças e oportunidades à organização, que podem influenciar tanto positiva quanto negativamente o tomador da decisão de compra. Os fatores externos à empresa são essenciais para o sucesso do desempenho de uma equipe comercial.

ambiente  
externo

As interfaces de pesquisa de marketing alimentam, de forma contínua, os dados disponíveis pela organização. A esta ferramenta de

pesquisa  
de marketing

marketing pode ser atribuído o sucesso ou o fracasso de uma ação comercial. Muitas empresas, principalmente no Brasil, perceberam que o trabalho de planejamento, execução e controle de ações de vendas, por meio de uma base de pesquisa, por menor que seja, é fundamental para o bom desempenho nos negócios.

gerência  
ou interface  
gerencial

A gerência ou interface gerencial compreende os profissionais que farão a leitura dos fatores que compõem o sistema e tomarão as decisões mais adequadas para o momento; seu papel é o de realizar uma interpretação técnica dos dados e transformá-los em atitudes vitoriosas, com o objetivo prioritário de rentabilizar os resultados comerciais da organização.

# COMUNICANDO-SE EM VENDAS

## Capítulo 6

A comunicação em vendas é importantíssima. Ela rompe barreiras e facilita a abordagem e o relacionamento da equipe comercial com seu mercado-alvo.

O profissional de vendas desenvolve um papel fundamental no processo de comunicação. Por meio de sua atuação e postura diante de clientes atuais e potenciais, ele funciona como um dos meios de comunicação mais eficazes da organização. Sua sensibilidade em compreender as necessidades do comprador gabarita-o para interagir e solucionar as dúvidas que poderão surgir, desenvolvendo confiança no comprador e construindo uma imagem favorável da organização.

- ☛ A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS
- ☛ A COMUNICAÇÃO COMO FACILITADORA DAS VENDAS
- ☛ O PROFISSIONAL DE VENDAS COMO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO
- ☛ APOIANDO AS VENDAS: MECANISMOS QUE PODEM SER UTILIZADOS





## A FUNÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE VENDAS

O processo de envolvimento entre as pessoas pode ocorrer de diversas formas e basear-se em diversos conceitos. A comunicação entre duas pessoas pode adquirir forma pessoal, emocional ou profissional, ou mesclar um pouco de cada uma. O profissional de vendas é, muitas vezes, capaz de realizar uma aproximação espontânea de forma sutil, inteligente e perspicaz, utilizando para isso apenas suas habilidades naturais. Entretanto, seus dons naturais sempre podem ser aprimorados e técnicas de abordagem podem ser aprendidas.

A comunicação se inicia através de um elemento básico, que é o dado. É por meio dele que todo o processo se desencadeia. Formado por um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a diversos eventos, o dado também é considerado a matéria-prima básica para a informação. A evolução natural do processo de comunicação é fruto do acúmulo de dados, e nesse crescimento identificamos a informação: um conjunto audível ou visível que contextualiza e categoriza vários dados. Essa condensação que é percebida pelas pessoas que interagem pode ser caracterizada como mensagem.

A somatória de mensagens que refletem um agrupamento de informações se transforma em conhecimento, que pode ser difundido entre as pessoas. O conhecimento compartilhado gera as ações que modificam e transformam os ambientes em que as pessoas vivem.

Para o mecanismo de comunicação existir de forma imediata, deve-se ter no mínimo duas partes: o emissor, do qual parte o desejo e a necessidade de expressar alguma idéia ou conceito à outra parte envolvida, e o receptor, o alvo da mensagem. A mensagem emitida pelo emissor só será entendida se estiver estruturada dentro de padrões que o receptor possa compreender. Somente por meio de sinais comuns feitos aos participantes é que podemos afirmar a existência de alguma forma possível de comunicação entre os envolvidos. A Figura 6.1 esquematiza o processo de comunicação.

Outro item de fundamental importância neste processo de comunicação é a escolha adequada de um canal. O canal funciona como o transmissor de uma mensagem, facilitando o processo e permitindo que a parte receptora interaja com o emissor. Os canais de comunicação

---

emissor

---

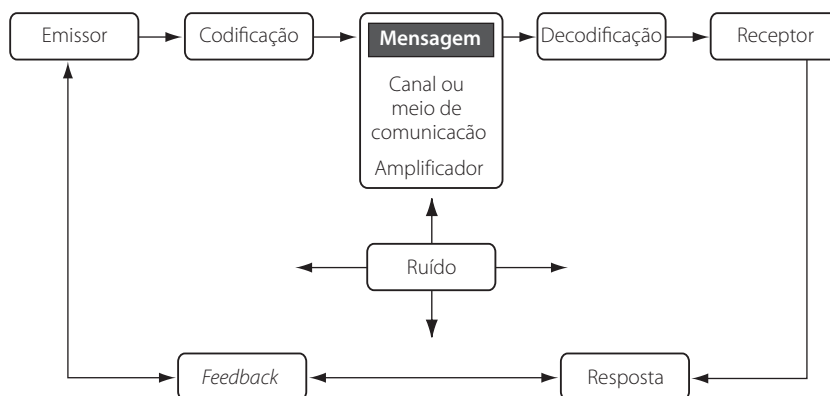
receptor

---

canal

assumem diversas formas; variando desde simples olhares ou palavras até modernas formas tecnológicas de emissão de sinais, como *e-mails* e sinais remotos. Mesmo que a idéia seja fantástica, inovadora, revolucionária, ela também precisa de um *amplificador* que a torne mais ampla e conhecida pelos potenciais receptores, conquistando um maior número de simpatizantes.

Figura 6.1 • Processo de comunicação



Assim, o emissor deve estruturar a idéia ou conceito a ser transmitido e saber que códigos são comuns a ambas as partes. Dessa maneira, as chances de seus objetivos e propostas serem compreendidos aumentam significativamente.

A mensagem escolhida também deve ter uma estrutura bem planejada e ordenada. O profissional de vendas precisa saber quais passos devem ser dados a cada momento para que a comunicação ocorra dentro de uma seqüência lógica. Ele pode, por exemplo, começar com a abertura da abordagem, expondo os objetivos que se planeja com o contato; citar e desenvolver as idéias principais, enaltecendo os benefícios do produto; e fechar a mensagem, utilizando uma boa amarração.

No ambiente comercial, o profissional de vendas assume o papel de ser o grande canal de transmissão de uma idéia. Sua postura diante do potencial comprador é vital para o sucesso de uma negociação e

sua atuação pode fazer com que os rumos de um processo comercial mudem completamente, pois não é fácil “vender” a idéia de um produto ou serviço para o mercado.

O profissional de vendas sabe que sua atuação é um dos alicerces principais do processo comercial, utilizando-se das mais diversas formas de comunicação para envolver o seu potencial comprador. O resultado é que, muitas vezes, seus volumes de vendas ultrapassam significativamente as expectativas da alta administração ou dos gerentes de vendas, produto ou marketing.

O ponto que é ressaltado pelas organizações como importante, no que tange à comunicação com o mercado, está focado em difundir a postura de trabalho com a forma complementar pela qual os mecanismos de comunicação devem ser trabalhados, ou seja, eles devem fazer parte de um conjunto de ações coordenadas visando ao melhor desempenho do produto no mercado escolhido como alvo. Essas atividades de suporte mútuo somadas às posturas individuais que cada parte possui dentro do conjunto fazem com que uma estratégia de comunicação seja vitoriosa.

## **A COMUNICAÇÃO COMO FACILITADORA DAS VENDAS**

A comunicação é, sem dúvida, uma grande aliada no processo de vendas. A sua estrutura formal muitas vezes é entendida como onerosa em um processo de vendas; porém, no momento em que é exercida pelo vendedor, acaba se tornando uma ferramenta de grande valia, pois gera velocidade em transmitir o conceito e as vantagens de um produto ou serviço para o seu potencial comprador.

Toda organização possui objetivos importantes em sua trajetória, como conquista de mercado e fidelização do cliente. Para que esses objetivos possam ser cumpridos de forma plena, a utilização da comunicação assume um papel importante, uma vez que poderá gerar credibilidade, estimular o desejo no consumo e facilitar na decisão da compra.

O profissional de vendas exerce o papel de facilitador no mecanismo de comunicação. É por meio dele que o comprador poderá interagir mais facilmente para sanar suas dúvidas. Mesmo sabendo que

a interação do comprador com a organização pode ocorrer por vários mecanismos, como internet, mala direta e telemarketing, é a figura do vendedor que faz essa relação ter mais confiança e credibilidade e torna-a mais concreta e precisa na ótica do comprador.

Assim, o comprador que busca respostas às suas dúvidas, isto é, a compreensão das vantagens e desvantagens de um produto ou serviço, terá no profissional de vendas um interlocutor apto a responder às suas perguntas e, principalmente, agregar novos atributos pertinentes à concretização do negócio.

Outra variável importante na conduta de um profissional de vendas é a sua postura. Sendo importantíssima para estreitar os relacionamentos com o mercado, a postura de um vendedor deve, muitas vezes, estar dentro de um padrão estipulado pela organização. Ela é a parte tangível no contato do cliente com a organização de vendas. O profissional de vendas é a organização diante do cliente, ou seja, o responsável pelo relacionamento permanente da organização vendedora com o mercado comprador. Esse profissional, portanto, cumpre o papel de representar sob todos os aspectos a imagem da organização perante os compradores. Sua postura, sua atitude e seu comportamento refletem o conceito maior que uma empresa tenta passar para o mercado.

## O PROFISSIONAL DE VENDAS COMO VEÍCULO DE COMUNICAÇÃO

O profissional de vendas assume o papel de meio de comunicação entre a organização e o comprador. Cabe ao vendedor usar a sua sensibilidade para entender as necessidades do mercado, expor dados e informações que venham a esclarecer possíveis dúvidas e, até mesmo, propor soluções que motivem o interesse do mercado em adquirir um determinado produto ou serviço.

O início desse processo ocorre, como vimos anteriormente, de uma forma planejada pelo profissional de vendas. Cabe a ele estar munido de alternativas e argumentos para envolver e encantar o comprador. Seu desempenho nessa fase do processo de venda é muito

importante. Afinal, é seu papel direcionar a negociação a fim de vencer as objeções e conquistar o comprador para que, em um segundo momento, ele possa fazer sua proposta ser aceita e fechar a negociação. A escolha do momento certo é fundamental, cabendo ao profissional de vendas sentir se o comprador está sensibilizado pelas argumentações utilizadas durante a negociação.

Portanto, o profissional de vendas é um canal de constante comunicação com o mercado em que está atuando. Ele é um dos grandes canais de comunicação no mercado, a peça-chave no processo de envolvimento, convencimento e conquista do potencial comprador.

De maneira prática, podemos exemplificar esse processo através de uma empresa do setor de alimentos/bebidas. Em um evento de cunho acadêmico, um profissional da empresa de alimentos/bebidas foi convidado para a realização de uma palestra para o corpo discente de uma instituição de ensino. Ao término do evento, o convidado e os professores que participaram da mesma apresentação foram recebidos por um comitê acadêmico que ofereceu um coquetel de confraternização. Para surpresa de todos os presentes, o palestrante bebeu, entre as diversas bebidas oferecidas, somente água. Quando questionado sobre o porquê de não consumir outra bebida, ele respondeu para todos os presentes, com plena convicção, que a sua atitude de só consumir água era porque na mesa de bebidas não havia nenhum produto fabricado por sua empresa e, portanto, ele não poderia consumir publicamente um item do concorrente.

Essa postura pode ser até entendida como radical por algumas pessoas; porém, mostra como um profissional da área comercial entende que a sua posição extrapola o universo da simples comercialização. Ela reflete a imagem, e em última análise, se transforma em comunicação perante as pessoas que presenciaram o fato.

Esses vários papéis assumidos pelo vendedor fazem com que as atividades expressas em sua conduta reflitam, antes de tudo, a imagem institucional da organização que representa. Assim, o profissional de vendas deve passar uma imagem que gere a credibilidade e confiança necessárias para a continuidade do processo.

## APOIANDO AS VENDAS: MECANISMOS QUE PODEM SER UTILIZADOS

As empresas podem utilizar-se de vários mecanismos para incrementar suas vendas. O Quadro 6.1 traz algumas das ferramentas mais utilizadas pelos profissionais de vendas para envolver o potencial comprador.

promoção  
de vendas ao  
consumidor

A promoção de vendas ao consumidor é uma excelente maneira de o profissional de vendas estimular e acelerar o consumo de um produto ou serviço pelo consumidor final, que pode, inclusive, desenvolver e reforçar a preferência por uma marca. Seu impacto e longevidade ocorrem em um prazo mais curto. Planejada e implementada, geralmente pelo pessoal de marketing com a participação da área de vendas, inclui, por exemplo, ações bastante conhecidas, como “Junte e troque”; “Achou, ganhou”; “Pague 2 e leve 3”; “Preencha o cupom e concorra”.

**Quadro 6.1 • Exemplos de ferramentas de vendas**

Promoção de vendas ao consumidor	Atividades, de curto prazo, visando incentivar ou encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.
Distribuição de amostras ao consumidor	Bastante freqüente em vendas; consiste em distribuir amostras dos produtos aos compradores, consumidores e formadores de opinião, explicando as suas aplicações e utilizações para estimular a experimentação do produto. Os principais custos envolvidos incluem o de produzir as amostras e o de distribuí-las no mercado.
Materiais e cursos de formação do consumidor	Com atuação de longo prazo, esses recursos consistem em transmitir ao potencial comprador informações detalhadas sobre o produto, para criar ou modificar comportamentos e atitudes. Como as informações são, em geral, demasiadamente longas ou complexas, faz-se necessário um meio de comunicação alternativo. O profissional de vendas é importantíssimo como “educador” e formador de futuros clientes.
Promoção de vendas ao varejo	Incentivar as vendas do varejista ou revendedor, a fim de que ele aumente a quantidade comprada regularmente ou introduza em sua loja um lançamento ou outro produto da empresa.

(continua)

(continuação)

Descontos por quantidade	Os descontos podem ser oferecidos de várias formas. Por exemplo: tendo por base as quantidades de caixas ou itens comercializados, ou por meio de uma quantidade extra de produto, depois de atendida a uma quantidade mínima preestabelecida entre as partes.
Descontos por cortesia	Identificadas situações em que o ponto-de-venda faz determinadas concessões a um fornecedor – como pontas de gôndolas e <i>merchandising</i> <sup>1</sup> –, e em “troca” ele receberá benefícios como descontos, mercadorias bonificadas, manutenção de tabelas de preços antigas ou prazo de pagamento mais dilatado. Tem um apelo bastante forte numa negociação.
Descontos por novos produtos	Associar o lançamento de um novo item a preços mais atrativos, como descontos negociados com o intermediário para serem repassados ao comprador final.

Já a promoção de vendas ao varejo vem recebendo cada vez mais verbas das empresas em seus orçamentos de marketing, tornando-se bastante usual. Apesar de o seu impacto também ocorrer no curto prazo, à medida que se propõe a produzir vendas imediatas, ela também pode permitir o desenvolvimento de preferência de marca. A Tramontina, por exemplo, distribuiu a todos os lojistas do Brasil uma pequena caixa de papelão contendo uma colher de sobremesa com um cartão, com a seguinte mensagem: “A Tramontina não costuma revelar seus lançamentos antes do tempo. Mas desta vez resolveu dar uma colher”.

promoção  
de vendas  
ao varejo

Além dos tipos de promoções de vendas, pode-se também fazer uma promoção de vendas dirigida à própria força de vendas, como é o caso, por exemplo, dos concursos por cumprimento de cota ou atingimento de metas de cobertura de território ou faturamento, visando estimular os vendedores na busca de melhores resultados.

promoção  
de vendas  
dirigida à força  
de vendas

<sup>1</sup> *Merchandising* envolve todas as ações de promoção e comunicação desenvolvidas no ponto-de-venda com o propósito de despertar maior interesse e atenção do consumidor, favorecendo assim o processo de consolidação da venda. Podem-se utilizar como recurso *displays*, ilhas, bandeirolas, *banners* e ponta de gôndolas. A força de venda é responsável pela negociação e execução das atividades após terem sido aprovadas pelo cliente



relações  
públicas

O relacionamento das organizações com seu mercado executa um programa de ação e comunicação para alcançar o entendimento e a aceitação do público<sup>2</sup>. Para isso, são avaliadas as atitudes dos clientes e identificadas as políticas e procedimentos de uma organização com interesse público. Muitas estruturas operacionais tentam agir de forma a transmitir a sua transparência para o mercado.

Relações públicas envolve procurar compreender e sistematizar os esforços empreendidos por um indivíduo ou empresa para criar um clima de confiança e de boas relações com o público<sup>3</sup>. O trabalho de relações públicas tem o propósito de se relacionar com os diversos públicos, com os quais a empresa mantém algum tipo de interação, melhorando ou mantendo a imagem institucional da empresa. Um trabalho de relações públicas funciona dos dois lados: ele tanto traz informações para a empresa como as leva para o mercado, pois está em contato intenso com a imprensa.

A equipe de vendas, por estar em constante contato com o comprador, é novamente importantíssima. Ao levar informações para os clientes e *prospects* e desenvolver uma postura ética nesse relacionamento, e construir com seu mercado uma relação sólida e ética ao longo do tempo, ela também está realizando um trabalho de relações públicas.

Os profissionais de vendas, nesta fase de relacionamento com o seu público, executam várias tarefas relativas ao mercado. O Quadro 6.2 traz algumas das principais.

**Quadro 6.2 • Exemplos de tarefas do profissional de vendas junto ao mercado**

Relações institucionais	Criar uma imagem favorável para a organização no mercado em geral.
Relações comunitárias	Criar e desenvolver relações cooperativas e harmoniosas com a comunidade atendida.

(continua)

<sup>2</sup> Belch e Belch. *Introduction to Advertising and Promotion: an Integrated Marketing Perspective*. New York: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

<sup>3</sup> Legrain e Magain. *Relações com o público*. São Paulo: Makron Books, 1992.

(continuação)

Relações com o poder público	Estreitar relações com o poder público, nos níveis municipal, estadual e federal.
Relações com o meio financeiro	Gerenciar as relações com a comunidade financeira, como bancos, CVM e Bolsa de Valores.
Relações para tempos de crise	Interagir com o público externo da empresa em momentos de dificuldades que possam ofuscar a imagem da organização no mercado como um todo.



## Parte III

# O PROCESSO DE VENDAS

capítulo 7 TIPOS, REQUISITOS E TENDÊNCIAS  
EM VENDAS

capítulo 8 TÉCNICAS E FASES DA VENDA

capítulo 9 VENDAS E DISTRIBUIÇÃO



## TIPOS, REQUISITOS E TENDÊNCIAS EM VENDAS

### Capítulo 7

Nesta parte, abordaremos os vários tipos de vendas – como a venda pessoal, a via telemarketing e a via internet (comércio eletrônico) –, o processo de negociação, a importância do marketing de

relacionamento e as técnicas de vendas utilizadas desde a prospecção e abordagem do cliente até o fechamento da venda e o relacionamento pós-venda. Daremos destaque ao pós-venda e suas características, para entender o motivo pelo qual ele assume um papel cada vez mais importante nas empresas.

Encerraremos esta parte estudando a distribuição e sua importância para a comercialização de bens e serviços, salientando como são divididas as áreas de responsabilidade de cada intermediário, pois o relacionamento com o canal de distribuição e a clareza com que se deve definir o papel ou responsabilidade de cada uma das partes envolvidas são fundamentais para o sucesso da organização e o seu posicionamento no mercado.

Neste capítulo, abordaremos os diferentes tipos de vendedores que encontramos no mercado atualmente, suas principais características, formas de atuação e qualificações exigidas pelas empresas atualmente. A seguir, veremos as principais características e exigências do processo de negociação, os diferentes tipos de situação e suas particularidades. Também abordaremos o marketing de relacionamento, sua conceituação e importância.

Para encerrar o capítulo, trataremos do comércio eletrônico nos dias de hoje, fazendo considerações sobre a importância da internet neste tipo de comércio, e das redes privadas que cuidam especificamente do relacionamento comercial (*business to business*), o EDI ou a troca eletrônica de dados.



#### ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE VENDAS

- Vendas internas
- Vendas externas
- Vendedores técnicos

## O processo de vendas

- Vendedores-balconistas
- Motoristas-vendedores
- Revendedor autônomo
- Representantes comerciais autônomos
- Operadores de telemarketing
- Propagandistas
- Consultores ou assessores técnicos
- Assistentes de vendas
- Promotores de vendas
- Demonstradores
- Consultoras de beleza
- Corretores ou agentes

☛ CONSTRUINDO UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

☛ ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NO RELACIONAMENTO VENDEDOR-CLIENTE

☛ NOVAS FORMAS DE VENDAS

- Internet
- EDI
- Televisão interativa
- Telemarketing

## ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE VENDAS

Cada empresa deve definir de forma clara e criteriosa seus objetivos, que deverão estar alinhados com o plano de marketing proposto. Os objetivos da empresa estão ligados diretamente ao tipo de produto ou serviço que possui para atender o mercado: automóveis, copiadoras, apólices de seguros, planos de assistência médica, computadores, microondas, vestuário, pacotes de viagens, serviços de alimentação. Para tanto se faz necessário que a empresa tenha em campo um profissional com perfil e preparo adequados para cada tipo de situação.

Diversas empresas já estão reconhecendo que é a força de vendas o que de fato implementa todas as estratégias de marketing, sendo, portanto, um dos principais responsáveis pela obtenção e manutenção da satisfação dos seus clientes. É pela satisfação dos clientes que a empresa pode buscar o aumento do seu faturamento e lucratividade. A força de vendas também atua permanente e persistentemente no combate e anulação das ações da concorrência nos pontos-de-venda.

Devido aos inúmeros papéis desempenhados pelos membros da força de vendas de uma empresa, como veremos a seguir, essa força pode ser composta de diferentes formas e por diferentes profissionais, divididos em dois grandes grupos: vendas internas e vendas externas.

### Vendas internas

A força de vendas interna abrange todas as atividades relacionadas às formas de atendimento e abordagem do cliente no ambiente interno da empresa. Elas oferecem a possibilidade de utilização de diversos recursos que favorecem e influenciam a decisão de compra, como no caso de estandes de vendas instalados em revendedores ou *showrooms* montados para ambientar e expor de maneira adequada os produtos e serviços oferecidos por determinada empresa. Outro fator que vem fazendo com que as empresas invistam cada vez mais nas vendas internas é o crescente custo das visitas externas – devido a fatores como transporte, hospedagem e alimentação – e o uso cada vez maior do telefone e de novas tecnologias como internet e EDI, como veremos adiante.

---

força  
de vendas  
interna



### vendedores internos

Os vendedores internos exercem suas atividades nas próprias empresas, ou seja, internamente, dando suporte e atendimento aos clientes. Eles podem exercer um papel de retaguarda aos vendedores externos, despachando pedidos, controlando estoques e recebimentos. Podem ser remunerados de forma fixa ou variável, recebendo prêmios ou bônus pelo cumprimento das metas estipuladas.

## Vendas externas

### força de vendas externa

Já a força de vendas externa abrange toda e qualquer forma de atendimento e abordagem aos clientes e consumidores que se dê no ambiente externo à empresa. Esse tipo de venda exige, por exemplo, o desenvolvimento de materiais que exponham com clareza as qualidades de determinado produto ou serviço, geralmente chamados de *broadside*, meios de transporte ou tecnologia de transmissão de dados.

### vendedores externos

Os vendedores externos são profissionais que desenvolvem o trabalho de campo, visitando os clientes já existentes, para tirar novos pedidos e repor estoques, e conquistando novos clientes no ambiente externo à empresa. Geralmente, possuem vínculo empregatício, e sua base salarial costuma ser uma parte fixa e outra variável, normalmente vinculada ao volume de vendas ou de faturamento. Vejamos agora os principais tipos de vendedores externos:

### Vendedores técnicos

Alguns produtos altamente sofisticados exigem profundos conhecimentos técnicos por parte do vendedor para compreender a necessidade do cliente e poder desenvolver um projeto adequado, que de fato atenda às suas necessidades. As empresas que possuem esse tipo de produto costumam contratar pessoas com formação técnica ou especialistas que, além de vender, também estejam aptos a prestar todo tipo de assistência técnica aos compradores.

### Vendedores-balconistas

Responsáveis pelo atendimento de todo e qualquer cliente que entre no estabelecimento, dando todo tipo de orientação e assistência que possa ajudá-lo em sua decisão de compra.

### **Motoristas-vendedores**

Algumas empresas trabalham com o sistema de pronta entrega de mercadorias, ou seja, a reposição das mercadorias que estão faltando no ponto-de-venda é feita de forma imediata pelo motorista-vendedor quando ele está fazendo uma visita. Esse sistema é muito utilizado por distribuidores de balas, doce, biscoito e refrigerante.

### **Revendedor autônomo**

São vendedores que atuam em pontos especiais, no sistema de porta em porta, ou ainda em vendas por telefone, ou via mala direta, comercializando produtos que adquirem de fabricantes ou comerciantes. Não possuem qualquer tipo de vínculo com as empresas cujos produtos vendem.

### **Representantes comerciais autônomos**

O representante pode ser tanto um vendedor profissional como uma empresa de serviços especializada que vende o produto para o fabricante ou revendedor.

Possuem contrato assinado de representação que regulamenta seus direitos e deveres para representar um produto, uma marca ou serviço. Apesar de operarem em nome da empresa, não possuem vínculo empregatício e são comissionados. Geralmente, as comissões só são pagas depois do recebimento parcial ou total da fatura.

### **Operadores de telemarketing**

Vendedores que atuam no atendimento a clientes por telefone, tanto *ativamente*, ligando diretamente para os clientes, cadastrados ou não, para tentar efetuar a venda, como *receptivamente*, somente atendendo às ligações dos clientes interessados nos produtos que estão vendendo. Cerca de 75% dos operadores de telemarketing são do sexo feminino.

Entre as habilidades necessárias para ser um operador de telemarketing estão fluência verbal, clareza ao falar, não possuir vícios de linguagem, conhecer informática como usuário e ter habilidade e gosto no trato com pessoas, além de entender o problema do cliente e ser paciente para fazer e atender a até 200 telefonemas por dia. Em geral, as empresas exigem o ensino médio completo, mas

universitários ou profissionais que falam outra língua, entendem de informática ou se especializaram em uma determinada área podem trabalhar em setores específicos (como atendimento internacional e venda técnica), ganhando mais e crescendo mais facilmente dentro da empresa. Como não há limite de idade, sendo geralmente preciso apenas ter mais de 18 anos, o telemarketing é uma excelente oportunidade para idosos e donas-de-casa que preferem trabalhar meio período. Além disso, também não são exigidas experiência nem “boa aparência”.

## NA PRÁTICA

### COMO TER UM DIA MELHOR AO TELEFONE

1. Ao chegar ao trabalho, seja o primeiro a cumprimentar os outros. Você notará a diferença.
2. Antes de atender a uma ligação, dê um sorriso.
3. Fale pausadamente e com segurança. Lembre-se: é você quem conduz a ligação.
4. Não mastigue chicletes ou alimentos durante o contato telefônico.
5. Identifique-se representando a sua empresa com orgulho e fornecendo seu nome.
6. Pergunte o nome do seu cliente e trate-o como você gostaria de ser tratado.
7. Ouça atentamente o cliente; anote seus requerimentos e sugestões.
8. Apóie o cliente nas horas difíceis, mas não seja concorrente de sua própria empresa.
9. Concentre-se no seu trabalho. Você é a pessoa mais importante para sua promoção.
10. Sinta-se como se você estivesse na casa do cliente. Faça-o se sentir em casa também.

Fonte: Roberto Pessoa Madruga, “10 passos para um ótimo dia de trabalho ao telefone”, <http://www.directmarketing.com.br>

### Propagandistas

São muito utilizados pelas indústrias farmacêuticas, na qual desenvolvem seu trabalho, principalmente com a classe médica. Os propagandistas periodicamente visitam os consultórios médicos para divulgar os medicamentos já existentes ou apresentar algum novo lançamento do laboratório que representam. Nessas visitas, apresentam a posologia do medicamento e entregam aos médicos algumas amostras grátis. O propósito dessa atividade é influenciar o médico na prescrição do medicamento para seus pacientes. Não realiza venda direta, podendo visitar eventualmente as

principais farmácias e drogarias de sua área de atuação a fim de informar o lançamento de algum novo medicamento. O objetivo desse trabalho realizado nas farmácias e drogarias é acelerar a compra do medicamento por parte do farmacêutico no distribuidor de medicamentos.

### **Consultores ou assessores técnicos**

Estes profissionais trabalham dando retaguarda à equipe de vendas, interna ou externa, prestando esclarecimentos e dando informações e orientações técnicas sobre o produto, tanto para os revendedores quanto para os consumidores. Esse tipo de serviço pode ser fator determinante no momento de decisão da compra.

### **Assistentes de vendas**

São responsáveis por todo o trabalho de retaguarda que é dado à equipe de vendas externa e interna, por exemplo, agendando visitas, acompanhando as entregas dos pedidos, anotando recados, esclarecendo dúvidas, agilizando o trâmite de documentos para abertura e aprovação de crédito e prorrogando prazos de faturas.

### **Promotores de vendas**

Atuam no ponto-de-venda abordando de forma direta os consumidores, para promoverem a experimentação do produto. Eles fazem uma breve explanação dos benefícios e qualidades do produto que estão promovendo e, geralmente, encerram sua explanação indicando o local onde o produto se encontra disponível.

### **Demonstradores**

São profissionais treinados e qualificados pelas empresas, geralmente fabricantes, para demonstrar o uso e a praticidade de um determinado produto. Os demonstradores são muito utilizados pelos fabricantes em feiras, exposições, congressos e também no próprio ponto-de-venda.

### **Consultoras de beleza**

Geralmente são profissionais do sexo feminino que são treinadas e qualificadas pelos fabricantes de produtos de beleza para entender e avaliar a real necessidade de cada consumidor ou usuário, para, a partir de então, recomendar-lhes o produto mais adequado. Pro-

curam vender o conceito e os benefícios que se tem ao adquirir o produto certo, por um preço justo e por meio de um atendimento personalizado.

### Corretores ou agentes

Atuam como facilitadores de uma transação. Promovem a aproximação do comprador com o vendedor, intermediando a negociação. Costumam receber um percentual do valor da transação, pago por aquele que os contratou, como no caso de corretores de imóveis, seguros e café.

Para cada tipo de venda apresentado, devemos ter diferentes profissionais. A forma de atuação deles é, geralmente, bastante próxima uma das outras, complementando-se e criando situação e ambiente favoráveis para a concretização da venda.

Entretanto, alguns profissionais que atuam na área de vendas não se identificam como vendedores, não achando seu papel socialmente aceitável. Querem ser gerentes, supervisores; envergar uma carreira que não exija trabalho de campo.

Mas, se os vendedores têm vergonha de ser o que são, como poderão estar realmente motivados para desempenhar seu papel?

Muitas empresas já compreenderam que sem um vendedor que acredita no seu trabalho não existe negócio. Assim, estão buscando reposicionar sua força de vendas dentro da organização, dando espaço aos vendedores e fazendo-os entender sua importância, compreender que eles são a materialização do pensamento estratégico da empresa perante o intermediário ou consumidor.

Se o vendedor é o representante da empresa perante o intermediário ou consumidor, se é considerado o principal responsável pela obtenção e manutenção do cliente, pela lucratividade que o cliente ou consumidor deverá dar para a companhia e pelo intenso e persistente combate à concorrência, nada mais justo e importante do que dar a ele treinamento e ferramentas adequadas para o desempenho e motivação de suas atividades.

## CONSTRUINDO UM RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO

Inúmeras empresas estão se atendo ao fato de que cada vez mais um número menor de clientes estará respondendo a um percentual cada vez maior de suas vendas e faturamento. Isso é decorrência da globalização e das fusões que estão ocorrendo. Dessa forma, os clientes de hoje são grandes e requerem cada vez mais atenção especial e negociações que envolvam não um único vendedor, mas uma equipe de trabalho composta por profissionais que representem os dois lados e que seja capaz de melhorar produtos e processos.

Há, assim, gerências de vendas especializadas voltadas para os principais clientes da empresa. As grandes contas (*key-account*) cuidam exclusivamente dos grandes clientes, os clientes-chave, responsáveis por um grande percentual das receitas da empresa e pela geração de prestígio ou influência nos outros clientes (*formadores de opinião*).

grandes  
contas

Os clientes mais importantes de uma companhia precisam receber atenção especial e contínua, merecendo um atendimento de primeira classe, feito por profissionais muito bem preparados e qualificados. O relacionamento com as grandes contas deve ser sempre avaliado no longo prazo, nunca como mais uma “possibilidade de se tirar um pedido”. Substitui-se a desgastada relação comercial vendedor-comprador baseada na desconfiança em negociações de soma zero, na qual uma parte deve sair perdendo para a outra sair ganhando, por uma na qual as duas partes se vêem como *parceiros* e as negociações são baseadas no ganha-ganha. Numa empresa americana de assessoria financeira, os profissionais de vendas, por exemplo, mandam uma limusine apanhar seus potenciais clientes para a reunião e levá-los de volta no final da reunião<sup>1</sup>.

Entretanto, esse tipo de atendimento não deve ficar restrito às grandes contas. Todos os clientes e *prospects* devem ser atendidos como únicos; devem sentir-se especiais e importantes para a empresa.

Dentro dessa filosofia, o profissional de vendas não deve restringir-se ao produto em si: ele deve agir como um verdadeiro *consultor*,

---

<sup>1</sup> Venda Mais, n. 6 (<http://www.vendamais.com.br>).

dando ao cliente sugestões que melhorem o seu negócio como um todo. Muitas empresas chegam a convidar seus principais clientes para situações que fujam do ambiente comercial, tais como shows, jantares e eventos. Esse relacionamento, que deve ser construído diariamente com os clientes da organização, faz parte de um tipo de marketing cada vez mais importante, o marketing de relacionamento: marketing que, a partir de um relacionamento estreito entre cliente e empresa, gera a fidelização do cliente.

### ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NO RELACIONAMENTO VENDEDOR-CLIENTE

Muitas negociações entre vendedor e comprador ocorrem fora da empresa, ou na empresa do comprador, ou em um ambiente neutro, como eventos e almoços de negócios. Neste ambiente externo à organização, os vendedores sentem que têm mais liberdade para abordar mais diretamente o comprador. Assim, muitos se aproveitam para tratar de assuntos não pertinentes – que não fazem parte do seu escopo de atuação –, fazer propostas antiéticas ou ilegais ou, simplesmente, como uma desculpa para um almoço num bom restaurante. Algumas organizações, sabendo que esse tipo de atividade é encontrada no mercado, tentam inibir tais comportamentos tomando algumas medidas mais rígidas, como permitir almoços de negócios entre compradores e vendedores somente dentro dos restaurantes da própria organização. Dessa forma, tentam inibir qualquer ato ilícito, sabendo, porém, que outras possíveis alternativas poderão estar ocorrendo de forma simultânea.

Outra questão de ordem ética que encontramos em alguns casos no mercado são os benefícios pessoais que alguns profissionais, que estão na condição de compradores, acabam recebendo em vantagem própria e de forma suspeita e ilegal. Em troca das vantagens recebidas, o comprador favorece determinado profissional de vendas ou empresa.

## NA PRÁTICA

### AVALIANDO O QUE É ÉTICO E O QUE NÃO É

Dê uma nota de 1 a 5 para os seguintes procedimentos, sendo:

1 = totalmente antiético

5 = totalmente ético

NOTA
Dar aos melhores clientes da empresa um presente de 50 reais no aniversário ou no Natal.
Dar aos melhores clientes da empresa um presente de 25 reais no aniversário ou no Natal.
Pagar um almoço.
Dar aos clientes médios da empresa um presente (lembrança) de 10 reais no aniversário ou no Natal.
Proporcionar entretenimento, como shows ou ingressos para teatro, aos responsáveis pela decisão de compra.

Veja no final do capítulo o resultado de uma pesquisa feita com 135 compradores de vários setores.

Fonte: Trawick, I. F.; Swan, J. E.; McGee, G. W. & Rink, D.R. Influence of Buyer Ethics and Salesperson Behavior on Intention to Choose a Supplier, *Journal of Academy of Marketing Science*, p.10.

## NOVAS FORMAS DE VENDER

A combinação de telecomunicações com a informática gerou informações em altíssima velocidade e avanços tecnológicos num ritmo alucinante. A competição mercadológica e a quantidade de inovações são tão intensas que há quem diga que, no futuro, pode não haver mais lugar para a venda tradicional, na qual o vendedor vai até o cliente, estaciona seu carro, visita a empresa, abre sua pasta para mostrar seu material de divulgação e faz uma apresentação completa sobre os produtos que sua empresa produz.

De um mundo cada vez mais dinâmico e competitivo, em que as fronteiras comerciais estão se extinguindo, a economia mundial se



globalizando, a competição se acirrando, as fusões se acontecendo, o que podemos esperar? Uma nova concorrência que não está ocorrendo na esfera dos diferenciais de produtos, que podem ser rapidamente copiados ou adaptados. A capacidade que as companhias possuem de se destacar umas das outras no que diz respeito à sua velocidade de resposta, atendendo o cliente de forma eficiente, com qualidade ao menor custo, prestando serviços que sejam reconhecidamente excelentes e gerando valor agregado para todos: desde o próprio cliente até os acionistas.

Muito bem, voltemos ao nosso vendedor que ainda está com a sua pasta aberta à espera do pedido. Ele poderá continuar a existir, desde que se alie às novas formas e tendências em vendas. Assim, ele deverá, por exemplo, estabelecer parcerias, utilizar-se dos meios eletrônicos ou virtuais para agilizar o processo e de estratégias de marketing para encantar seus clientes e revendedores.

Veremos agora algumas dessas novas formas de vender, dando especial destaque ao *comércio eletrônico* – o supermercado do futuro –, visto que a tendência é a de o consumidor fazer cada vez mais compras *on-line*<sup>2</sup>. Ele proporciona um controle melhor dos estoques e das vendas e, portanto, maior rapidez no atendimento das reposições, integração de pedidos, recebimentos e pagamentos, redução de custos e ganhos com qualidade e eficiência.

## VENDAS EM AÇÃO

### NOVAS FORMAS DE SE VENDER UM CARRO

As montadoras estão investindo em todas as alternativas possíveis para incrementar suas vendas.

A VW, por exemplo, abriu um 0-800 exclusivo para os interessados no Novo Fusca, que oferece informações e acelera o processo de compra. Já a Fiat fechou parceria com o canal de compras ShopTime. As vendas eram estimuladas por meio de um programa semanal específico para o modelo Brava, com duração de 27 minutos, no qual o consumidor que comprasse o carro ganharia vários brindes: desde frete e rodas de liga leve até um rádio toca-fitas com disqueteira e

---

<sup>2</sup> “Os novos rumos da informática”, *Época*, 26 out. 1998.

cinco CDs e uma cesta italiana. O interessado tinha seu crédito aprovado na hora pelo Banco Fiat, dava uma parcela do valor do carro de entrada e depois ia à concessionária escolhida para retirar o carro.

A General Motors tem um *site* na internet ([www.gmcenter.com.br](http://www.gmcenter.com.br)), exclusivo para a venda de veículos, que traz um guia de serviços e informação relacionados. Segundo estudo do instituto Fletcher Research, a partir de 2003 cerca de 20% dos consumidores preferirão comprar seus veículos pela internet, pois, entre outras vantagens, evitam a pressão direta dos vendedores e podem pesquisar à vontade preços e modelos concorrentes. Entretanto, além de a internet ser, muitas vezes, vista mais como uma propaganda institucional do que como um meio de venda de carros, dois terços dos consumidores também são céticos em relação a comprar via Web, principalmente porque ela não permite que se teste o veículo antes da compra.

## Internet

Imagine uma tecnologia que, em dez anos, passasse de 10 milhões de usuários, para cerca de 720 milhões; que, apesar de ter sido criada em 1969, por iniciativa do Exército americano, para funcionar mesmo em caso de ataque nuclear, permaneceu por mais de vinte anos restrita aos acadêmicos e militares, e que, hoje, responde por um terço da taxa de crescimento da economia americana. Sim, esta tecnologia é a internet; e ela mudou e vem mudando drasticamente desde o modo de os profissionais de vendas atuarem até a vida das pessoas e, portanto, dos clientes.

internet

O comércio eletrônico ou *on-line* nasceu com a venda de livros, seguida da de CDs e flores. Atualmente, as empresas vendem quase tudo pela internet brasileira, de pizza a motos. Já são mais de 50 floriculturas *on-line* somente no Brasil e a área de serviços também entrou neste *boom* de crescimento: só o Internet Banking do Bradesco, por exemplo, conta com mais de 500 mil correntistas cadastrados. Uma pergunta muito difícil de ser respondida é: o que a rede mundial ainda não vende?

comércio  
eletrônico  
ou on-line

A internet tem aberto o conceito de mercado, possibilitando que as empresas vendam para clientes antes inimagináveis. Elas não precisam mais abrir uma filial em cada estado brasileiro. Só precisam de um bom sistema de logística, no qual podem contar com a ajuda de empresas como Correios e Federal Express para a entrega dos produtos. No *site* da rede paulista de produtos de informática Plug Use, que já responde por 2% do faturamento da empresa, a maioria dos mais

de mil acessos diários ao *site* – para comprar impressoras, *joysticks*, computadores de mão e, principalmente, *softwares* e joguinhos – são de pessoas que não moram em São Paulo<sup>3</sup>.

Essa rápida evolução se reflete em todos os números relativos à rede de comunicação por computador, inclusive no de vendas de produtos. Nos Estados Unidos, que concentram mais da metade do total de internautas no mundo, quase 50% das empresas já vendem pela rede, e 43% delas obtêm lucros, para uma receita de vendas estimada em 2 trilhões de dólares no mundo inteiro. No setor de automóveis, por exemplo, 74% das vendas já são precedidas de, no mínimo, uma consulta pela internet.

O Brasil é um mercado altamente promissor e vem recebendo maciços investimentos de grupos estrangeiros. Segundo dados da consultoria Yankee Group, mais de 1 milhão de *e-mails* pessoais são enviados diariamente no Brasil. Nos Estados Unidos, a quantidade desses *e-mails* chega a 80 milhões ao dia, gerando cerca de 3,4 bilhões de mensagens ao ano – o correio tradicional americano envia atualmente apenas 107 milhões de mensagens urgentes por ano. O número de endereços eletrônicos espalhados pelo mundo não pára de crescer, ultrapassando a casa dos 300 milhões.

No Brasil, por exemplo, o internauta típico tem 29 anos, está empregado, tem cartão de crédito e fica mais de dez horas por semana *on-line*. Assim, a Universo On Line, parceria entre os grupos Abril e Folha, por exemplo, já é hoje o maior *site* de língua não-inglesa do mundo.

Uma pesquisa do Gartner Group mostrou que o custo médio para se desenvolver um *site* de comércio eletrônico de porte razoável é de 1 milhão de dólares, sendo 79% deste custo relativo à mão-de-obra, 11% a *hardware* e 10% a *software*. Parece muito? Mas o estudo diz que esse custo deverá aumentar ainda mais, numa taxa de 25% ao ano! Quanto ao tempo, não se deve considerar apenas o tempo médio para se criar um *site* de *e-commerce*, que é de cinco meses. Deve-se acompanhar também o “tempo de latência”, o período no qual os usuários estão conhecendo o *site* e tornando-o popular ou, até mesmo, uma verdadeira referência (*bookmark*).

---

<sup>3</sup> Peter Moon. “O maior dos shoppings”, *IstoÉ*, 16 dez. 1998.

Entretanto, os empresários brasileiros ainda precisam aprender muito sobre esse novo planeta de negócios, principalmente com relação à legislação e aos meios de pagamento digitais. Por exemplo, das 500 maiores empresas brasileiras, segundo a revista *Melhores & Maiores*, só 60% possuem um *site*, 5,8% usavam a Web apenas para vendas e 3,4% realizavam a transação toda pela rede<sup>4</sup>.

Esses dados nos dão uma pequena amostra de que as empresas brasileiras precisam fazer algo com urgência, principalmente se forem intermediárias e revendedoras. Como a tendência é o fabricante vender diretamente ao seu cliente, atacadistas e varejistas deverão ter o seu papel questionado e ajustado para uma nova realidade do comércio mundial – alguns analistas afirmam que eles serão somente OPERADORES LOGÍSTICOS. E, como sempre, aqueles que saírem na frente aumentarão as suas chances de sobrevivência.

Muitos de nós podemos estar com uma visão míope do que de fato está ocorrendo no comércio via internet. Pode ser que a primeira impressão que tenhamos é de que as vendas para pessoas físicas é que compõem o maior volume de transações.

Vamos tentar entender o que, de fato, vem ocorrendo no comércio via internet. Dentro da internet podem ocorrer basicamente dois tipos de transações. A primeira delas é a venda para o consumidor (*business to consumer*), na qual os internautas podem comprar diversos produtos e serviços de empresas que possuem uma página na Web. Esse comércio representa hoje apenas 16% do volume de negócios que são realizados via Web.

A segunda possibilidade que a internet oferece é a venda para compradores organizacionais (*business to business*), na qual diversas empresas utilizam a rede para realizar negócios com outras empresas. Além disso, a busca por relacionamento mais próximo e diferenciado entre vendedor e comprador encontra um campo fértil na internet. Para que os maiores clientes da empresa sintam que têm de fato um tratamento personalizado, podem-se, por exemplo, criar para eles páginas exclusivas dentro de *sites*, acessadas por meio de senhas. Entretanto, para atuar de maneira satisfatória nesse segmento, existem várias

---

<sup>4</sup> “Planeta e”, *Exame*, 16 jun. 1999.

regras que devem ser seguidas pelas empresas, como mostra a seguir o *Vendas em Ação – Erros Nada Virtuais*.

## VENDAS EM AÇÃO

### ERROS NADA VIRTUAIS

- **Página em construção.** Se o *site* não estiver pronto, o melhor a fazer é não divulgar nem criar um caminho para essa página.
- **Falta de telefone, fax ou endereço real.** Além de não transmitir confiança, dificulta que o cliente entre em contato com a empresa.
- **Excesso de efeitos.** O visitante terá todas as tecnologias necessárias para visualizar o *site*?
- **Demora para responder às consultas.** As respostas devem ser dadas o mais breve possível, de preferência em até 24 horas.
- **File Not Found.** Essa é uma das “páginas” mais acessadas na internet em todo o mundo. Cheque constantemente todos os *links* do *site* – há *softwares* que fazem isso.
- **Informações desatualizadas.** Pela facilidade na atualização do conteúdo, imagina-se encontrar sempre informações recentes, mas não é o que acontece na maioria dos *site*.
- **Excessos.** Evite exagerar nas letras maiúsculas, pontos de exclamação, colorir demais as frases, repetição de idéias, textos piscando...
- **Informações sem interesse.** Se o *site* tiver um conteúdo estático, o visitante não terá motivos para retornar. Ele deve ser convidativo, ser constantemente reformulado e ainda permitir acesso fácil e rápido.

Fonte: Jameson Rangel. “O Anti-Marketing”, <http://www.dmz.com.br/webmarketing/jump.cgi?ID=74>

A grande revolução vai ocorrer nos negócios entre empresas (*business to business*). Cada vez mais, os empresários e comerciantes descobrirão nas páginas da Web a possibilidade de desenvolver novos fornecedores e de gerar negócios com outras empresas localizadas em qualquer lugar do planeta.

## VENDAS EM AÇÃO

### ASPECTOS LEGAIS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

- Os usuários da rede têm o direito de se arrepender da compra e devolver o produto (mesmo antes de sua chegada) até sete dias depois de fazer o pedido.

- Nas aquisições internacionais, há necessidade de cobrança de imposto de importação. As exceções são os livros, que não são taxados independentemente do valor, e compras de até 50 dólares.
- Pode-se guardar o número do cartão do cliente num banco de dados para evitar que o cliente tenha de digitá-lo novamente numa próxima compra.

Fontes: IDEC e Associação Nacional dos Usuários da Internet (Anui).

A internet é um dos campos mais promissores para os profissionais de vendas. Por exemplo, enquanto aproximadamente 20% do público que entra em uma loja real compra de fato algum produto, no comércio eletrônico esse número é de apenas 0,5%.

## VENDAS EM AÇÃO

### ASPECTOS ÉTICOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A ética é uma questão-chave no desenvolvimento do comércio eletrônico. Na Espanha, por exemplo, uma empresa enviou para um grande número de pessoas no mundo inteiro um *e-mail* que dizia que ela estava confirmando uma compra via cartão de crédito no valor de 520 dólares. Para negar a suposta compra, o receptor da mensagem era, então, forçado a fazer uma ligação internacional tipo 0900, na qual cada minuto usado para se explicar era mais dinheiro para o caixa da empresa.

Além disso, empresas e profissionais antiéticos podem gerar correntes de *e-mail* a fim de conseguir mais nomes para o seu banco de dados – tanto para uso próprio como para posterior venda.

Já há vários clones de páginas com nomes parecidos aos de bancos ou lojas famosas (por exemplo, sem o “br” no final) para capturar a senha bancária dos desavisados. Segundo a Associação Nacional dos Usuários da Internet (Anui), é bom tomar cuidado com essas falsas lojas virtuais, endereços eletrônicos que parecem idôneos, mas na verdade pertencem a golpistas interessados nos números dos cartões de crédito de seus clientes.

Os tipos de *sites* mais seguros são os que, para autorizar as compras, utilizam um número de identificação, em vez dos dados do cliente, como o do Bradesco Net e o do Visa Mall. Na Carteira Eletrônica Bradesco, há um portal construído exclusivamente para os clientes do Bradesco. Ao baixar o programa de cadastramento, o cliente fornece uma única vez o número do seu cartão de crédito. Essa informação é criptografada e apenas o banco tem a chave para abrir o código. Assim, as empresas interessadas em vender pela internet devem dar grande atenção à segurança. Sempre que o *site* é seguro, aparece o desenho de um cadeado fechado no lado inferior esquerdo do programa, no caso do Internet Explorer, e uma chave no Netscape.

Quanto ao envio de *e-mails* com novidades, promoções e ofertas, as empresas só devem mandá-los quando autorizadas expressamente pelo cliente. Elas também devem dar a opção para que os que solicitaram o recebimento desses *e-mails* desistam fácil e rapidamente desse serviço. Nos Estados Unidos, por exemplo, já existem mais de 3,2 milhões de pessoas com as quais as empresas se comprometeram a não enviar mensagens.

### EDI

**EDI** O EDI (*eletronic data interchange* ou troca eletrônica de dados) corresponde, segundo definição da ECR Brasil, a uma troca automatizada, computador a computador, de informações de negócios estruturados entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente.

**código  
de barras**

**EAN**

Com a evolução da automação comercial, diversas empresas varejistas já não mais aceitam produtos que não possuam em suas embalagens o código de barras – um código fornecido pela EAN-BRASIL, representante oficial da EAN Internacional (European Article Numbering), a todos os seus filiados. A EAN é a entidade que administra o sistema de numeração de produtos e locais, os códigos de barras e a linguagem de negócios, EANCOM, dentro de padrões aceitos internacionalmente.

Imagine um consumidor adquirindo em alguma grande rede varejista um determinado produto. Ao passar pelo *check out* (caixa), o código de barras permite que o caixa passe o produto por uma leitora de código de barras, que mostrará na tela do computador o preço do aparelho para o cliente, para que, depois, seja emitida a nota fiscal.

Além disso, o código de barras também permite que, para cada produto passado no *check out*, seja feita uma baixa automática no estoque. À medida que os estoques vão sendo baixados e atingem o seu nível mínimo – previamente definido entre o fornecedor e o varejista –, é disparado um pedido via computador. Isso pode ser feito, pois esse computador está interligado ao do fornecedor por intermédio de uma

**VAN**

**VAN** (*value-added network*) – empresa que opera serviços de recepção, armazenamento e transmissão de mensagens entre empresas que se comuniquem por EDI.

Ao receber o pedido, dispara-se o faturamento da mercadoria e remete-se uma cópia da nota fiscal de venda para o cliente pedindo a confirmação do pedido. Ao receber a confirmação, envia-se para o

distribuidor a nota fiscal solicitando o despacho da mercadoria. O caminhão é carregado e conferido por meio de *scanners* que fazem a leitura do código de barras existente na embalagem dos produtos e segue viagem rumo ao cliente. Ao chegar ao cliente, no ato do descarregamento é feita uma nova leitura dos produtos que estão sendo recebidos. Como o *scanner* é conectado a um terminal, o estoque é automaticamente recomposto. Simultaneamente é disparada uma confirmação de recebimento para o fornecedor, que emite uma ordem de cobrança para o seu cliente. Essa mesma ordem é remetida para o banco com o qual ele trabalha. No vencimento, o pagamento da fatura é feito pelo banco do cliente, que está interligado com o banco do fornecedor. Para nossa surpresa, no passado tudo isso era feito de forma manual. Imagine o tempo e o número de pessoas necessárias para completar esse processo e as perdas que existiam por falta de controle.

Todo esse processo de reposição contínua, sem que sejam necessários estoques e sem que haja falta de mercadoria no ponto-de-venda para aquisição do consumidor, é conhecido como ECR (*efficient consumer reponse* ou resposta eficiente ao consumidor), uma estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir ao consumidor.

---

 ECR

Assim, o EDI envolve toda a comunicação que deve existir entre as partes, conforme mostrado na Figura 7.1, no que diz respeito à troca de informações e documentos.

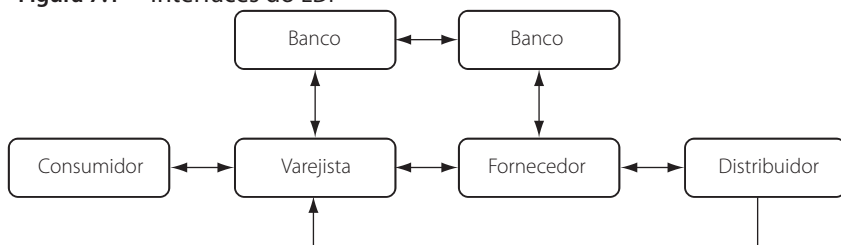
Mas por que as VANs são necessárias? Primeiro, porque troca de informações requer sigilo, rapidez, precisão e segurança. Além disso, cada empresa possui um sistema de informação próprio e que nem sempre é compatível com os sistemas das outras empresas envolvidas. As VANs possuem este propósito: receber as informações das diversas partes envolvidas, decodificá-las para o sistema compatível do receptor e enviá-las, sempre cercada de sigilo, rapidez, precisão e segurança.

Qual seria, então, a diferença entre as relações comerciais existentes via internet e via EDI?

A internet é uma rede mundial e aberta, e nem sempre oferece sigilo, segurança, confiabilidade e rapidez na troca de documentos. O relacionamento via EDI é dirigido e focado em relações comerciais, dando a elas toda a atenção e retaguarda necessárias.



Figura 7.1 • Interfaces do EDI



## Televisão interativa

televisão  
interativa

A televisão interativa é a possibilidade de dar à TV convencional a capacidade de deixar de ser passiva, de se comunicar em duas direções: da emissora ao telespectador e vice-versa. Ela será o grande negócio multimídia do século XXI, no qual haverá uma proliferação de conteúdos interativos e um acesso em grande escala à internet por meio da TV interativa.

Seu grande diferencial é permitir a venda dos mais variados produtos, desde os usados pelo galã da novela das oito até refeições personalizadas, de uma forma criativa e completa. Entre as possibilidades que oferece também estão operações bancárias, jogos, doações instantâneas de dinheiro para campanhas filantrópicas, votação popular para o enredo de novelas, séries e filmes, e plebiscitos instantâneos. A interatividade, como o próprio nome diz, permite, por exemplo, que, ao assistir a uma série filmada no Sul do Brasil, o telespectador busque mais informações históricas sobre a região, compre a roupa e outros produtos usados pela atriz principal e mande mensagens para a produção. Apesar de seu custo ser maior, as emissoras podem até cobrar mais por seus espaços publicitários, pois a exibição de um comercial oferece a possibilidade de que o telespectador conecte o *site* de vendas do anunciante imediatamente.

No Brasil, a receptividade das emissoras à TV interativa foi muito boa, apesar de elas terem se assustado um pouco no início, já que a TV interativa muda completamente o conceito atual de televisão.

Apesar de a consultora britânica Datamonitor prever, apenas na Europa, mais de 30 milhões de televisores com receptores digitais dotados de *modem* para conexão à internet, o sucesso da TV interativa

depende de muitos fatores, como, por exemplo, velocidade de acesso, custo, se os fabricantes de televisores oferecerão aparelhos com tecnologia, se as emissoras terão interesse em gerar programas interativos e se investirão na infra-estrutura necessária. Além disso, há também a questão da manutenção da qualidade da imagem quando do acesso a algum *site* e da perda da atenção cativa dos telespectadores, provocada, por exemplo, pela troca de *e-mails* durante a programação<sup>5</sup>.

Nos Estados Unidos, a primeira tentativa séria de oferecer TV interativa, realizada pela Time-Warner, dona de um imenso império de comunicações, foi malsucedida devido à imaturidade do mercado, inexistência de infra-estrutura confiável, custos elevados e competição de outros meios, como *videogame* e internet<sup>6</sup>. Além do mais, nem todos os usuários possuidores desses equipamentos os conectarão a uma linha telefônica e nem todos utilizarão serviços interativos.

## Telemarketing

Segundo Bob Stone, um dos papas da área, telemarketing compreende a aplicação integrada e sistemática de tecnologia de telecomunicações e processamento de dados, com sistemas administrativos, com o propósito de otimizar o composto de comunicação utilizado por uma empresa para atingir seus clientes. Ele desenvolve a interação personalizada com clientes enquanto, simultaneamente, tenta fazer face às necessidades dos clientes e melhorar a eficiência de custos.

telemarketing

Quatro anos depois da invenção do telefone, um pasteleiro americano resolveu montar um cadastro com o nome de possíveis clientes. Foram cerca de 180 pessoas, para as quais o pasteleiro depois ligava oferecendo seu produto. Hoje, o mercado de vendas via telemarketing é gigantesco. Segundo pesquisas realizadas pela Associação Brasileira de Telemarketing (ABT), o mercado brasileiro de telemarketing movimenta aproximadamente 60 bilhões de reais por ano, cerca de 6% do PIB brasileiro. Nos Estados Unidos, esse valor é de cerca de 800 bilhões de dólares, 10% do PIB americano, e dezenas de milhões de ligações

<sup>5</sup> Renata de Freitas. "TV interativa será lançada no país em 2000", *O Estado de S. Paulo*, 10 nov. 1999.

<sup>6</sup> Renato M. E. Sabbatini, "Revoluções", *Jornal Correio Popular*, Campinas, 1996.

por dia<sup>7</sup>. Além disso, com uma taxa de crescimento de 30% por ano, analistas do setor prevêem que ele responderá por 70% das vendas no mundo nos próximos anos.

Ele é responsável por uma grande parcela do faturamento das empresas brasileiras: 23,4% na indústria, 32% no comércio, 27,5% no setor de serviços e 8,5% na área financeira. Entretanto, sua distribuição pelo Brasil é bastante desigual: 81,8% das instalações de telemarketing estão na região Sudeste, seguida da região Sul, com 9,8% das instalações.

Assim, o telemarketing, hoje, é visto como fundamental para o sucesso das empresas. Além das vendas propriamente ditas, ele também possibilita ter-se um canal direto com o cliente, conhecendo seus hábitos e ouvindo críticas. Nos últimos anos, inúmeras empresas modificaram, aprimoraram, criaram e até retiraram produtos e serviços de linha com base na manifestação de seus clientes, via telefone. Ouvir atentamente o cliente ou consumidor, transformar suas insatisfações e sugestões em realidade não depende exclusivamente do atendimento dado pelo operador de telemarketing. Ele deve ser treinado e preparado para atender clientes e solucionar problemas, mas nem sempre possui o poder de decidir por uma modificação ou alteração do produto. Entretanto, a excelência no atendimento e a satisfação do cliente devem ser responsabilidade de toda a organização. Quem é a organização? Certa vez, um consultor, ao visitar as instalações de uma montadora, encontrou em um dos seus corredores uma senhora que estava efetuando o serviço de limpeza. Quando interrogada pelo consultor quanto ao que fazia, ela respondeu-lhe: “Nós aqui produzimos automóveis”. A resposta dada pela colaboradora traduz o espírito da organização em que cada indivíduo exerce o seu papel sem que se esqueça que faz parte de um todo chamado organização.

O Quadro 7.1 ilustra algumas de suas vantagens e desvantagens.

A grande vantagem do telemarketing é oferecer aos clientes respostas imediatas e comodidade ao comprar ou reclamar. Assim, em 1996, o Unibanco, aproveitando o *know-how* que desenvolveu com o Banco 30 Horas, criou o Banco 1, o primeiro banco virtual brasileiro. Como tudo

---

<sup>7</sup> “Os saltos que a tecnologia permite”, *Época*, 18. ed. 21 set. 1998.

é feito pelo telefone, não havendo contato pessoal, os atendentes, que são na verdade gerentes de conta de agência, precisam passar confiança e o máximo de informações possível para quem está do outro lado da linha. Já a Nestlé utiliza-se de telemarketing *on-line* para atender seus clientes pela internet.

**Quadro 7.1 • Vantagens e desvantagens do telemarketing**

VANTAGENS DO TELEMARKETING	DESVANTAGENS DO TELEMARKETING
<b>Pessoal e interativo:</b> ideal para exposição e venda de um produto por vez.	<b>Custo:</b> é mais caro do que a mala direta.
<b>Flexível e de resposta imediata:</b> teoricamente não há limites de tempo, e o <i>script</i> do operador de telemarketing pode ser alterado sempre que necessário.	<b>Visualização:</b> incapaz de mostrar imagens ou o produto em si.
<b>Integração entre vários produtos da empresa:</b> em um único diálogo de vendas podem-se encaixar vários produtos da empresa.	<b>Intrusão:</b> invade a privacidade do cliente.
<b>Complementa outras ações de marketing:</b> dá suporte à venda pessoal, propaganda e promoção de vendas.	
<b>Abrangência:</b> atinge um número maior de <i>prospects</i> do que a venda pessoal.	

Fonte: site <http://www.directmarketing.com.br/tmk.htm>

## GRANDES VENDEDORES

### TELEMARKETING EM MASSA

A Ford Motors é considerada a primeira grande empresa a realizar uma campanha formal de telemarketing. No início do anos 1970, ela contratou e treinou 15 mil donas-de-casa para identificar pessoas com potencial para a compra de um automóvel. De seus próprios lares, elas acabaram efetuando cerca de 20 milhões de ligações.

ativo

receptivo

O telemarketing pode ser ativo, quando a iniciativa do contato parte da empresa, ou receptivo, quando parte do consumidor. O Quadro 7.2 traz as principais características de cada um.

**Quadro 7.2 • Telemarketing ativo versus receptivo**

TELEMARKETING ATIVO	TELEMARKETING RECEPTIVO (0800)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Prospecção de clientes</li><li>• Requer cadastro para ligações</li><li>• Limpeza e atualização de cadastros</li><li>• Agendamento de visitas</li><li>• Campanhas de fidelização e satisfação de clientes</li><li>• Venda de produtos e serviços</li><li>• Resposta a solicitações realizadas via internet</li><li>• Requer <i>script</i></li><li>• Operador comanda</li><li>• Picos previstos</li><li>• Aproveita as mídias</li><li>• Mais objeções aos <i>prospects</i></li><li>• Maior conhecimento de técnicas pelo operador</li><li>• Adequados ao tamanho do esforço de vendas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atendimento ao consumidor</li><li>• Cadastramento e processamento de pedidos</li><li>• <i>Help-desk</i></li><li>• Retorno de campanhas de marketing direto</li><li>• Suporte a eventos e espetáculos</li><li>• Checagem cadastral para produtos financeiros</li><li>• Gera cadastro nos contatos</li><li>• Requer um roteiro para abordagem</li><li>• Público comanda a ligação</li><li>• Picos de demanda sazonais</li><li>• Depende das mídias</li><li>• Menos objeções dos clientes</li><li>• Maior conhecimento do produto pelo operador</li><li>• Equipamento e estrutura adequados à demanda</li></ul>

Fonte: site <http://www.directmarketing.com.br/tmk.htm>

As empresas também devem decidir pela utilização de uma estrutura de telemarketing própria ou terceirizada. As vantagens da terceirização são que ela faz com que a empresa mantenha seu foco na atividade principal, não precisando investir em instalações e tecnologias de comunicação e em recrutamento e treinamento dos atendentes. Além disso, a empresa torna-se mais eficiente e flexível, principalmente no que diz respeito à atuação tecnológica. Entretanto, levando-se em conta que um ponto de atendimento de qualidade, para uma empresa fora do setor, custa em média 12 mil dólares, incluindo equipamentos de telefonia e outros necessários, e que se a empresa precisar

de 100 pontos não gastará em tecnologia menos do que 1,5 milhão de dólares, sem contar infra-estrutura, treinamento e seleção, entre outras despesas, o principal fator que tem levado muitas empresas a repassar os serviços de *call centers* para terceiros é realmente de cunho econômico. Assim, diante da necessidade cada vez maior de reduzir custos, empresas como Porto Seguro, Sony, Sudameris, Texaco, Editora Abril, GM, Petrobras e Shell estão entre as que optaram pela terceirização do telemarketing, colocando-o nas mãos de empresas especializadas e detentoras de verdadeiros *call centers* capazes de oferecer todo tipo de serviços e suporte na área. Entretanto, a questão de segurança dos dados é crucial para que o telemarketing seja terceirizado. Por causa disso, na maioria das terceirizadas, as informações sobre os clientes ficam nos computadores da empresa contratante, só podendo ser acessadas por *softwares* apropriados. Assim, no setor de telecomunicações, um dos maiores usuários de centrais de atendimento, a Claro, decidiu manter o serviço dentro de casa, pois considera que, num cenário competitivo, o *call center* é parte estratégica do negócio.

Mas há várias outras questões que devem pesar nessa decisão. A primeira é se a demanda de ligações justifica a implantação de um *call center*. Depois, embora as vantagens sejam atraentes – principalmente porque se trata de uma área estratégica de apoio ao esforço de vendas e ao marketing de relacionamento –, é preciso levar em conta também o investimento em tecnologia, pessoal especializado e contratação de serviços de telecomunicações.

## ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS

### SE É VENDA: INFORME AO CLIENTE

Ao utilizar um sistema no qual o usuário deve pagar uma certa quantia por minuto utilizado, os provedores são obrigados a informá-lo, por mensagens gravadas, o nome do serviço e o preço. Se o cliente quiser utilizar o serviço, terá de discar um determinado número. Caso contrário, a ligação será desfeita. O consumidor poderá também, a qualquer momento, bloquear acessos a esses serviços.

O preço dos serviços adicionados será incluído em campo separado na conta telefônica e haverá um limite mensal de consumo para cada serviço, que só poderá ser ultrapassado com autorização expressa do próprio cliente.

Observe o exemplo da Natura. Em 1994, a empresa de produtos de beleza montou um *call center* próprio. A ferramenta de telemarketing e o *call center* reduziram o ciclo de pedidos, tornando o processo mais ágil. Atualmente, sua central recebe cerca de 700 mil ligações/mês. A competência central (*core business*) da Natura é a distribuição de produtos para o consumidor final, sendo, portanto, difícil terceirizar um *call center* que é estratégico para a empresa e tem uma escala muito elevada de ligações. No Bradesco, por exemplo, há até uma diretoria de *call center*.

Apesar das vantagens apontadas, a terceirização dos serviços de telemarketing ainda é minoria, correspondendo a apenas 10,3% das empresas.

No Capítulo 9 voltaremos a falar do telemarketing, dando especial destaque ao aspecto ético.

## GRANDES VENDEDORES

### CONCEITO A-A-A-A

O carioca Alexandre Accioly se viu em uma enrascada em 1990. Com a queda nas vendas de automóveis em decorrência do Plano Collor, ele teve de fechar o jornal *Auto Negócios*, um classificado de carros do Rio de Janeiro, e demitir os 30 funcionários. Restou-lhe uma dívida de 80 mil dólares na praça, 40 mil dólares no banco, uma sala vazia e seis telefones ociosos. Ocorreu-lhe ocupar os telefones com a venda de assinaturas de revistas. A saída, sugerida por um amigo, foi para a venda de assinaturas de revistas – por telefone, obviamente. Nessa época, ele nem sabia o significado da palavra telemarketing. Em pouco tempo, Accioly vendia assinaturas de publicações da Editora Abril, divulgava o cartão de crédito do extinto Banco Nacional e a TVA. Em 1993, nascia, então, a Quatro/A, um pequeno *bureau* com 10 funcionários e 130 mil reais de faturamento.

Hoje, uma década depois, ela é a maior empresa de telemarketing da América Latina, detendo 70% do mercado brasileiro. São mais de 9 mil funcionários responsáveis por um faturamento de cerca de R\$ 150 milhões, 4 mil PAs (postos de atendimento) e uma lista de mais de 40 clientes, como Unibanco, Brastemp, Consul, Multibrás, Varig, Telemar, Bozano & Simonsen. Entretanto, como o marketing de relacionamento é fundamental para seu sucesso, a Quatro/A prefere ter menos clientes, mas dedicar a eles maior atenção, construindo uma parceria de longo prazo.

Num negócio no qual os resultados dobram a cada ano, não foi difícil conquistar um parceiro de grande porte para a empresa. Assim, em 1997, o Unibanco adquiriu 45% das ações da Quatro/A.

Os 10 andares do edifício que alugou do Banespa no centro da cidade de São Paulo foram cabeados para comportar até 4 mil canais de voz, os quais não se interrompem mesmo em caso de pane. Os investimentos da empresa em tecnologia não param por aí: ela também implantou distribuidores automáticos de chamadas com capacidade para receber até 250 mil ligações por hora cada uma e capacidade para iniciar automaticamente uma nova ligação para o operador antes que ele conclua a que está em curso. Já seu CPD tem 150 metros quadrados e um *no-break* centralizado, que garante 12 horas de funcionamento ininterrupto em caso de queda de energia. Além disso, ela foi a primeira empresa na América do Sul a oferecer a possibilidade de os clientes se comunicarem com ela via *e-mail*, *chat* e até mesmo por voz – sem precisar desconectar-se da rede para liberar a linha telefônica.

Em março de 2000, a Quatro/A foi adquirida pela Atento Brasil, empresa controlada pela espanhola Telefonica, que se tornou líder no mercado de *contact centers* no Brasil.

Pesquise mais em <http://www.atento.com.br/>

Fonte: *site* da Atento Brasil (<http://www.atento.com.br/>) e Telemarketing – “Os saltos que a tecnologia permite”, revista *Época*, p. 12, 21 set. 1998.

## RESPOSTA – NA PRÁTICA

### AVALIANDO O QUE É ÉTICO E O QUE NÃO É

PRESENTES PARA OS CLIENTES ATUAIS	NOTA
Dar aos melhores clientes da empresa um presente de 50 reais no aniversário ou no Natal.	1,87
Dar aos melhores clientes da empresa um presente de 25 reais no aniversário ou no Natal.	2,26
Pagar um almoço.	3,77
Dar aos clientes médios da empresa um presente (lembrança) de 10 reais no aniversário ou no Natal.	2,77
Proporcionar entretenimento, como shows ou ingressos para teatro, aos responsáveis pela decisão de compra.	2,63





# TÉCNICAS E FASES DA VENDA

## Capítulo 8

“É sempre muito surpreendente ver o número de coisas que fazemos e das quais ninguém jamais sentirá falta. Nada é menos produtivo do que fazer mais eficientemente o que não precisa ser feito.”

*Peter Drucker*

Trataremos neste capítulo sobre quais fatores motivariam as empresas a olhar com maior atenção e interesse todos os serviços que oferecem e possam vir a disponibilizar para seus intermediários/revendedores e consumidores.

Abordaremos e esclareceremos os diferentes tipos de serviços de pós-venda oferecidos hoje, o propósito de cada um deles e quais suas vantagens e desvantagens.



### O PROCESSO DE VENDAS



#### PRÉ-VENDA

- Prospectando o mercado
- Analisando a potencialidade do cliente
- Agendando entrevistas e visitas
- Elaborando propostas comerciais
- Realizando visitas – a abordagem
- Acompanhando a proposta
- Emitindo o pedido
- Elaborando relatórios comerciais



#### DURANTE A VENDA

- Acompanhando o pedido internamente
- Informando o cliente sobre o pedido
- Acompanhando o recebimento do produto



#### PÓS-VENDA

- Pós-venda aos intermediários
- Pós-venda ao consumidor



## O PROCESSO DE VENDAS

Não existe uma fórmula para se vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas. A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem.

### NA PRÁTICA

#### O MODELO AINDAS

O **modelo AINDAS** é uma fórmula mnemônica para mentalizar as principais ações envolvidas no processo de venda: **A**tenção, **I**nteresse, **N**ecessidade, **D**esejo, **A**ção e **S**atisfação.

**Atenção** diz respeito à capacidade do vendedor de “quebrar o gelo” inicial abordando assuntos genéricos e procurando obter a confiança do potencial cliente. Confiança é fundamental; ninguém se sente bem negociando ou fazendo compras com alguém que não lhe despertou esse sentimento. Nessa fase, o vendedor ainda não procura vender, e sim fazer um primeiro levantamento para saber o que o cliente está procurando.

Tendo obtido a confiança do potencial cliente, o vendedor demonstra **interesse** pelo problema dele e inicia um questionamento, tentando definir com mais precisão suas necessidades.

Após despertar o interesse do cliente, deve-se avaliar o que o cliente pretende satisfazer com a compra do produto ou serviço, ou seja, suas **necessidades**: desequilíbrios que o ser humano percebe e busca sanar por meio de produtos e serviços. Segundo Maslow, as necessidades têm uma certa hierarquia, podendo ser divididas em necessidades **primárias** – as *fisiológicas*, como as de alimentação, sede, sono e sexo – e *secundárias*, necessidades de segurança, de *status*, de estima (receber atenção ou ser aceito por um grupo) e de auto-realização.

O **desejo** surge da cultura e da individualidade de cada pessoa. O vendedor deve mostrar como seu produto poderá satisfazer ao desejo do cliente e quais as vantagens dele em relação aos produtos concorrentes. É importante entender que dois indivíduos com a mesma necessidade – por exemplo, a de alimentação – podem ter desejos de comidas diferentes: um poderia estar desejando uma feijoada, enquanto outro, uma macarronada. Além disso, o vendedor deve perceber qual necessidade o cliente está tentando satisfazer e, principalmente, qual o seu desejo, de forma a oferecer o produto ou serviço adequado, já que os clientes têm desejos ilimitados, mas recursos limitados para satisfazê-los.

A **ação** é a finalização do processo, na qual o vendedor leva o cliente ou consumidor à compra do produto ou serviço. É onde ocorre o fechamento. Após o fechamento, o vendedor

▶ pode tentar realizar a venda adicional ou complementar, isto é, se o cliente comprou um terno, podem-lhe ser oferecidos uma camisa, uma gravata ou um par de sapatos.

A **satisfação** envolve não só evitar que o cliente desista da compra ou venha até a devolver o produto, mas também que ele seja um cliente fiel e constante da empresa.

O processo de vendas pode ser dividido em três grandes fases, as quais veremos agora com detalhe: a pré-venda, a venda propriamente dita e o pós-venda.

### PRÉ-VENDA

**pré-venda** Na fase de pré-venda desenvolvem-se o planejamento e a concretização de uma série de atividades que irão auxiliar a seqüência do processo da venda. A empresa deve primeiro identificar o que o seu mercado quer, para depois sair em busca de clientes. Não adianta produzir 100 mil unidades do produto e adotar a postura de que o mercado terá de comprar todas essas unidades. Sem a pré-venda, os resultados de vendas da empresa se dariam por obra do acaso.

A pré-venda inclui diversas etapas, dentre as quais as principais são a prospecção do mercado, a análise da potencialidade do cliente, o agendamento de entrevistas e visitas, a elaboração de uma proposta comercial, a realização de visitas e da abordagem, o acompanhamento da proposta, a emissão do pedido e a elaboração de relatórios comerciais.

### Prospectando o mercado

**prospecção do mercado** A prospecção do mercado é a identificação da clientela sobre a qual compensa mais dirigir os esforços e recursos de vendas. Podem-se identificar novos clientes de diversas maneiras: indicação dos atuais clientes, aquisição de listagens e de cadastros de clientes (*mailing*), visita porta-a-porta, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe. Além de procurar vender mais para aquele para o qual já vende, o vendedor tem de vender para quem ele ainda não vende, encontrando e conquistando novos e antigos clientes.

## VENDAS EM AÇÃO

### É PROIBIDO VENDER

A Lexus, marca de luxo da Toyota, destinou em um determinado ano mais de 10 milhões de dólares para serem gastos em festas com seus principais clientes – cerca de 25 mil, o que representava algo em torno de 400 dólares por pessoa. Mas havia um detalhe: para que os potenciais compradores não se sentissem pressionados a fechar negócios no local, os vendedores não só foram proibidos de abordar os convidados como também de participar da festa. Já tendo patrocinado também shows – como um com o guitarrista Eric Clapton – e torneios de golfe entre celebridades – com direito a participações de astros como o jogador de basquete Michael Jordan –, o único objetivo dessas festas era trabalhar a imagem da empresa, construindo um futuro relacionamento positivo.

Prospectar clientes é escolher com quem a empresa pretende gastar “seu cartucho”, para não sair desperdiçando seus recursos por aí. Como o custo médio dos recursos envolvidos numa venda foi estimado como superior a 200 dólares<sup>1</sup>, é de se esperar que as empresas se concentrem em quem tem maior probabilidade e melhores condições de realmente adquirir o produto.

Antes de se iniciar todo o processo de prospecção, é importante que se façam alguns questionamentos para melhor definir o que de fato se deseja e o que se está buscando em relação aos novos clientes. Perguntas como a do Quadro 8.1 podem ajudar a descobrir mais detalhes sobre o cliente.

A empresa deve saber quem é seu cliente, atentando sempre para as mudanças no mercado. Nos Estados Unidos, por exemplo, a Merck ganhou vantagem competitiva sobre seus concorrentes no mercado farmacêutico ao perceber que a compra dos remédios prescritos não estava mais sendo feita pelos médicos e, sim, pelos hospitais. Ela formou, então, uma equipe de vendedores especializada no atendimento a hospitais, os quais nunca haviam sido considerados como clientes antes.

Além disso, um cliente satisfeito provavelmente vai querer comprar novamente da empresa e ainda poderá indicar novos clientes e divul-

<sup>1</sup> MATTHEWS, Marianne, “If Your Ads Aren’t Pulling Top Sales Talent...”, Sales and Marketing Management, february, 1990, p. 75-79, em: <<http://www.csus.edu/indiv/jensena/mgmt127/biblio.htm>>.

gar o estabelecimento. Um comentário sincero sobre um produto ou uma recomendação espontânea de uma pessoa ou empresa para outra valem mais do que muita propaganda, com a vantagem de, muitas vezes, trazer o cliente até a empresa e facilitar o trabalho do profissional de vendas.

### Quadro 8.1 • Preparando-se para a prospecção de mercado

#### QUESTÕES QUE DEVEM SER FEITAS ANTES DA PROSPECÇÃO DO MERCADO

- Quem são os clientes de maior potencial?
- Quais são as suas necessidades?
- O que os motivam a comprar?
- Como é o seu comportamento de compra?
- O que de fato eles desejam?
- Onde eles estão localizado?
- Qual é a melhor forma de abordá-los?
- Existe algum concorrente atuando junto a eles?

Ao pedir indicações de potenciais clientes, o profissional de vendas deve saber lidar com uma certa relutância da pessoa por não querer que um conhecido seu seja incomodado pelo vendedor. Além disso, muitos preferem que seu nome não seja citado como tendo dado a indicação.

Para se entrar em contato com o *prospect*, tanto via telemarketing, mala direta, ligação telefônica com um convite para uma visita, quanto por meio de almoço ou evento, deve-se obedecer a uma certa “etiqueta” na prospecção de clientes, como mostrado no Quadro 8.2.

### Quadro 8.2 • Cuidados a serem tomados na prospecção de mercado

#### ETIQUETA NA PROSPECÇÃO DE CLIENTES

- Não aparecer “de surpresa” para uma apresentação numa empresa, sem ter tido nenhum contato anterior;
- Não fazer pressão para ser atendido devido ao fato de conhecer algum diretor da empresa ou alguém importante no mercado;

(continua)

(continuação)

## ETIQUETA NA PROSPECÇÃO DE CLIENTES

- Não relutar em dizer o propósito da ligação ou visita;
- Não ser insistente demais, persistindo em conseguir uma visita quando o *prospect* já demonstrou que não está interessado.

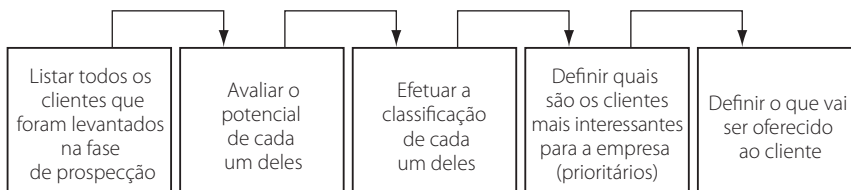
Fonte: Bearden, Ingram & LaForge. *Marketing – Principles & Perspectives*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

## Analizando a potencialidade do cliente

Após definir claramente o que se está buscando e coletar uma série de informações sobre os clientes, pode-se, então, iniciar o processo de análise da potencialidade do cliente, no qual, conforme mostra a Figura 8.1, procura-se compreender e organizar os dados obtidos.

análise da  
potencialidade  
do cliente

Figura 8.1 • Análise da potencialidade do cliente



## Agendando entrevistas e visitas

O processo de agendamento de visitas deve ser cercado de alguns cuidados que podem facilitar o trabalho de aprovação pelo qual o profissional de vendas passa para ser atendido. Para isso, ele deve considerar alguns fatores, como considerar o melhor momento para a abordagem do cliente, definir o argumento da entrevista ou visita, levantar possíveis objeções e preparar contra-argumentos para, por fim, marcar a entrevista ou visita.

agendamento  
de visitas



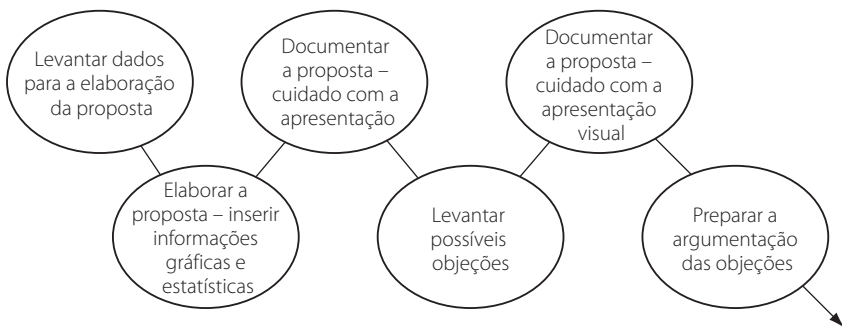
## Elaborando propostas comerciais

elaboração  
de uma  
proposta  
comercial

Na elaboração de uma proposta comercial, o vendedor deve ser claro e objetivo, para que o cliente também se sinta seguro e à vontade. O profissional de vendas não pode, de forma alguma, gerar no cliente desconfiança ou a sensação de que está tentando tirar vantagem da situação.

Propostas documentadas e que possuam dados reais e informações estatísticas tendem a ser mais confiáveis, transmitindo a sensação de que o vendedor de fato analisou a situação e possui conhecimento das reais necessidades do cliente. A Figura 8.2 mostra alguns dos passos para a elaboração de propostas comerciais.

Figura 8.2 • Elaboração das propostas de vendas



## Realizando visitas – a abordagem

realização  
da visita e da  
abordagem

Todo o planejamento pode não resultar em nada no momento da visita. É muito importante que todos os cuidados que foram tomados na elaboração da proposta também sejam tomados na realização da visita e da abordagem. Assim, causar uma boa impressão é fundamental – devendo, por exemplo, ser pontual, vestir-se adequadamente, ter uma conversa introdutória, apresentar tanto você como a empresa e o propósito da visita de forma clara e objetiva, entregar o cartão de visita, criar um ambiente que facilite a exposição da proposta, além de ouvir o cliente. Ser honesto com o cliente e consigo mesmo dá maior segurança e confiabilidade para a apresentação.

## NA PRÁTICA

### CONTAR HISTÓRIAS PARA VENDER MAIS

Histórias, metáforas, parábolas, analogias e exemplos. Todos são úteis para prender a atenção do ouvinte e aumentar o grau de lembrança da mensagem, além de quebrar o gelo, desinibindo as partes e criando um ambiente melhor para a venda. Histórias podem tornar uma venda altamente técnica, menos cansativa e mais interessante. Elas não precisam – e não devem – ser longas, podendo ser de vários tipos:

- **História de introdução:** apresenta o vendedor e como ele já ajudou outros clientes.
- **História que prende a atenção:** coloca o vendedor no centro das atenções, abrindo caminho para mostrar a importância do produto ou da empresa.
- **História informativa:** apresenta as características do produto.
- **História para superar a objeção:** mostra como outras pessoas passaram por situações de insegurança semelhantes e como depois descobriram que não precisavam se preocupar.
- **História de dinheiro:** cita exemplos sobre os benefícios financeiros da compra, mostrando os lucros ou economias decorrentes do produto.
- **História de aumento de produtividade:** apresenta como o produto a ser vendido já ajudou outros clientes a aumentar sua produtividade e vendas.
- **História para valorizar o cliente:** mostra como o produto a ser vendido ajudou outros clientes a aumentar sua autoconfiança, orgulho e auto-estima.
- **História de melhora de convívio:** mostra como o produto a ser vendido pode melhorar o convívio entre as pessoas em suas equipes, departamentos ou famílias.
- **História de segurança:** mostra como o produto a ser vendido pode proporcionar segurança emocional e financeira.
- **História de fechamento:** encerra o processo, fechando a venda.

Fonte: Donald Moine & Kenneth Lloyd. *Unlimited Selling Skills – How to Master Hypnotic Selling Skills*, New Jersey: Prentice Hall, 1990.

## Acompanhando a proposta

Ao apresentar uma proposta, deve-se estimular a participação do cliente, avaliar o seu grau de compreensão, verificar se há dúvidas e fazer uma “leitura gestual” do cliente, reparando, por exemplo, na sua postura física, expressão facial e movimentação das mãos, pois, às vezes, o vendedor pode não estar agradando e, dependendo do momento, ainda dá tempo para mudar de tática.

### acompanha- mento da proposta

Dois momentos costumam ser decisivos para a concretização da venda no acompanhamento da proposta: o tratamento que se deve dar às *objeções* e o *momento oportuno de se efetuar o fechamento da venda*.

Nem sempre os vendedores se preparam de forma adequada para fazer uma proposta. É possível que em algumas situações venham a ser pegos de surpresa por certa objeção que não havia sido considerada. Deve-se tentar avaliar o que de fato existe por trás da objeção; pode ser que ela própria já traga consigo a resposta que o cliente espera ouvir do vendedor.

O momento do fechamento da venda é encarado por alguns vendedores como de extremo sacrifício e desgaste. Pode ser exatamente o contrário, se a negociação for conduzida com clareza e envolvimento das partes. Se vendedor e cliente puderem ouvir e falar e se as dúvidas forem esclarecidas, o momento da venda será, provavelmente, encarado com satisfação e naturalidade por ambos.

Assim, alguns dados importantes para o acompanhamento da proposta são: efetuar um breve resumo do que foi exposto; enfatizar os pontos mais importantes da proposta; levantar as objeções; contra-argumentar as objeções; verificar se algum ponto não ficou claro; propor o fechamento da venda para, por fim, fechá-la.

## Emitindo o pedido

### emissão do pedido

Quanto à emissão do pedido, é necessário se certificar de que ele foi preenchido corretamente. Deve-se pedir ao cliente que confirme os seus dados, as quantidades e as condições da venda.

## Elaborando relatórios comerciais

### elaboração de relatórios comerciais

A elaboração de relatórios comerciais compreende breves relatos de como foi todo o desenrolar da negociação. É importante que se tenha um histórico dos novos clientes, pois, além de poder ser arquivado para consultas futuras, ele dá diretrizes sobre as preferências do cliente e mostra a todos os envolvidos da empresa que determinado vendedor tem um novo cliente merecedor de atenção e dedicação.

## DURANTE A VENDA

Muitos vendedores acham que a venda termina quando o pedido é levado para a empresa. Quando isso ocorre, está-se cometendo um gravíssimo erro, pois o que foi feito até este momento é somente uma parte do que chamamos de processo de venda. É preciso se certificar de que tudo está caminhando corretamente.

As principais etapas da fase da venda propriamente dita ou do durante a venda são o acompanhamento do pedido internamente, a informação ao cliente sobre o pedido e o acompanhamento do recebimento do produto.

venda  
propriamente  
dita |  
durante  
a venda

### Acompanhando o pedido internamente

Uma vez levado o pedido para a empresa, é muito importante que haja o acompanhamento do pedido internamente, isto é, que todo o processo seja acompanhado, principalmente quando referente a novos clientes. O acompanhamento é necessário, pois podem ocorrer inúmeros erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda, como erros de cadastro, de faturamento, de aprovação de crédito, de carregamento e de despacho.

acompanha-  
mento do  
pedido  
internamente

### Informando o cliente sobre o pedido

A informação ao cliente sobre o pedido gera confiança e credibilidade e reduz problemas futuros. Quando houver algum contratempo que comprometa a data acordada para a entrega do pedido, é importante que o cliente seja informado, que se busque alguma alternativa para não prejudicar a negociação.

Assim, sempre que possível, deve-se contatar o cliente para informá-lo sobre o andamento do pedido.

informação  
ao cliente  
sobre o pedido

### Acompanhando o recebimento do produto

Deve-se fazer também o acompanhamento do recebimento do produto para se ter certeza de que, de fato, o cliente o recebeu conforme as especificações constantes no pedido. Assim, deve-se ou visitar o cliente pessoalmente, quando possível e economicamente viável, ou

acompanha-  
mento do  
recebimento  
do produto

passar um *e-mail* ou telefonar. Esse tipo de atitude acelera o processo de aproximação com o cliente, elevando o grau de satisfação com os produtos e serviços adquiridos.

## PÓS-VENDA

Neste livro, estamos sempre ressaltando a importância que deve ser dada ao vendedor. Ele é um gerador de receitas para a empresa. Sendo um gerador de receitas, é muito importante que também monitore e controle os níveis de inadimplência de seus clientes, que auxilie o departamento de cobrança no recebimento das faturas, que recomende medidas mais drásticas, se for necessário e que, da mesma forma que solicita aberturas de crédito, também faça a solicitação de cancelamento de crédito ao identificar alguma irregularidade do cliente.

Deve-se ter em mente que a venda bem-feita é aquela em que o cliente compra, paga, revende ou consome, sente-se satisfeito e gera uma recompra.

### pós-venda

O pós-venda tem por objetivo gerar satisfação e fidelização no cliente. Ele inclui: o acompanhamento da instalação e utilização do produto; atendimento ao cliente; assistência técnica; fornecimento de peças de reposição e manutenção; serviços; manual de instruções; garantia; troca rápida e acompanhamento da cobrança.

Hoje, muitas empresas estão buscando, como forma de se diferenciar dos seus concorrentes, preparar, qualificar e melhor capacitar as suas equipes de vendas, com o propósito de que elas venham a ser para os seus clientes muito mais do que simples vendedores, ou seja, que possam ser reconhecidas como efetivas consultoras de negócios e de oportunidades de mercado, proporcionando maior giro e rentabilidade para o seu cliente e para a sua empresa.

Assim, treinar a equipe de vendas no uso de ferramentas que auxiliem as vendas é fundamental para a empresa conseguir maior uniformidade de pensamento e de propósito em sua força de vendas e para também poder avaliar quais são os vendedores que de fato estão empenhados em executar um bom trabalho. Treinar e capacitar a força de vendas não é despesa, é investimento.

Esse tipo de postura há muito se faz presente nas relações no mercado organizacional (*business to business*). Um grande fornecedor de faróis para as montadoras automobilísticas, por exemplo, não pode simplesmente produzir os faróis que ele quer, com o *design* que lhe convier, com os componentes que ele acha que deva usar e fornecê-los para as montadoras. O *design*, a tecnologia, os materiais a serem utilizados devem estar de acordo com a necessidade e com o projeto desenvolvido pela montadora.

Nessa relação *business to business* há uma cumplicidade muito grande e uma efetiva demonstração de parceria. Por qual razão? Durante o andamento do projeto, os principais fornecedores passam a desenvolver em conjunto um produto que venha a atender as suas necessidades e, em alguns casos, propõem soluções alternativas como forma de viabilizar o projeto da maneira mais adequada e ideal para o cliente.

Você pode estar se perguntando onde é que entra o pós-venda neste caso. O relacionamento *business to business* não ocorre de forma instantânea e imediata; ele deve ser construído passo a passo de forma consistente. O relacionamento deve ser de cumplicidade e duradouro. Por essas razões se faz necessário um acompanhamento na pré-venda (desenvolvimento), durante a venda e no pós-venda, a fim de certificar que a solicitação do cliente foi de fato atendida em todos os seus detalhes e exigências, dando a ele todo e qualquer suporte necessário. É uma relação de parceria entre fornecedor (vendedor) e cliente.

## VENDAS EM AÇÃO

### UMA PARCERIA QUE NÃO É BRINQUEDO

Em muitos casos, muitas vendas não seriam possíveis sem uma relação de parceria. Fabricantes de brinquedos, por exemplo, fecharam um acordo inédito com a rede de Brinquedos Laura para alugar na época de Natal espaços vagos – como os deixados pela Mesbla no *Shopping* Paulista e pelo Mappin no *Shopping* Morumbi. Além de os produtos terem sido vendidos todos em consignação, eles ainda proveram a loja de interatividade, como desfiles da Susi, pela Estrela, apresentação de filmes, pela Disney, e um estande para a criança, pela Lego.



▶ No fim, todos saíram ganhando: os fabricantes, por conseguirem disponibilizar mais canais de venda para seu produto, depois de terem perdido vários, como Mesbla, Mappin e DB Brinquedos; os varejistas, pois sem esta parceria não teriam condição de arcar com os custos; e os fornecedores, que ganharam mais uma opção de compra.

Fonte: Vera Dantas. "Brinquedos Laura Abre Loja Temporária", *O Estado de S. Paulo*, 10 nov. 1999.

Essa relação, é claro, também é válida no mercado consumidor. Quando as montadoras fazem *recalls*, convocando seus consumidores a comparecerem a uma de suas concessionárias para efetuar a troca de uma determinada peça, nem sempre a peça apresenta problemas ou erros de projeto. Nesses casos, o pós-venda deve ser rápido e sincero, procurando esclarecer o consumidor sobre a verdade. Muitas vezes, elas preferem ter um custo a mais e prevenir um problema que talvez possa ocorrer no futuro a abalar o relacionamento entre cliente e montadora, e até mesmo entre cliente e revendedora.

Entretanto, o cliente não vai até a montadora. Ele vai num intermediário: as concessionárias, que também compartilham esse tipo de responsabilidade. Assim, algumas vezes elas acabam tendo de absorver parte desses custos no que diz respeito aos produtos substituídos, demonstrando que são parceiras de verdade. Tanto a montadora como a concessionária, apesar das despesas em decorrência das peças substituídas, não querem perder seus clientes. A concessionária sabe que, quanto melhor a imagem da montadora, quanto mais os consumidores quiserem os carros daquela montadora, mais vendas ela terá no futuro.

Muitos vendedores ainda possuem uma visão errônea de que o pós-venda é algo distante da sua realidade, que quase nunca funciona e cuja responsabilidade é de outro departamento. Essa visão, totalmente míope e ultrapassada, está mudando, pois respeito e atendimento a um cliente devem ser responsabilidade de toda a corporação, ainda que exista um departamento para esse fim.

Antes de iniciar uma venda, o vendedor deve checar, por exemplo, se o último pedido feito foi entregue corretamente, conforme as quantidades e especificações solicitadas. Caso não tenha sido, deve imediatamente verificar a ocorrência, providenciando o pronto atendimento, dando ao cliente as explicações necessárias e, só então, iniciar o

processo de venda. O vendedor deve chamar para si a responsabilidade de todo o atendimento do cliente; afinal, ele é a imagem e um representante da companhia.

Muito mais que vender, é necessário encantar o consumidor, é preciso torná-lo fiel a sua marca, produto e serviços. Gerando cada vez mais satisfação, aumenta-se a possibilidade de recompra, não permitindo que ele seja seduzido pelos apelos do concorrente. É com este propósito que as empresas estão investindo cada vez mais no pós-venda: torná-lo eficiente e de boa qualidade e poder prestar serviços de apoio, orientação e informações.

Como já é sabido, os produtos adquiridos podem ser bens (carros, eletrodomésticos, cosméticos e outros), serviços (seguros, pacotes de viagens, assistência médica) ou idéias (planejamento, segurança, higiene). Entretanto, o cliente procura muito mais que bens, serviços ou idéias. Procura soluções que sejam capazes de proporcionar prazer, tranquilidade, satisfação e encanto. Como vimos, isto é chamado de *produto ampliado* e representa ir além do esperado, superando as nossas expectativas.

Existem estudos que indicam que 85% das mudanças de opção entre um produto e outro se dão em decorrência da insatisfação com o produto ampliado adquirido anteriormente, ou seja, cada vez mais o cliente espera receber muito mais do que um produto tangível. Seu maior desejo, ainda que não manifesto, é ser surpreendido com produtos e serviços que superem suas expectativas e anseios.

Uma vez que entendemos que o consumidor busca muito mais que um simples produto, podemos levantar o seguinte questionamento: qual será de fato a real filosofia de marketing da qual as empresas devem procurar imbuir-se cada vez mais? O relacionamento no pós-venda, que pode ocorrer de duas formas, de acordo com o mercado focado, voltado para o intermediário ou voltado para o consumidor, é uma das soluções.

## **Pós-venda aos intermediários**

Alguns autores defendem que o trabalho de pós-venda, por agregar valor ao produto ou serviço adquirido, é desenvolvido apenas com o consumidor final, pois os intermediários não agregariam nenhum tipo



de valor ao produto ou serviço oferecido, estando até, em alguns casos, sendo eliminados. Não é nossa opinião. E é muito fácil comprová-la: é só imaginar que cada empresa teria de ter um esquema logístico que entregasse diretamente seus produtos na casa de cada consumidor pelo Brasil ou mundo afora, ou cada consumidor, individualmente, teria de ir até a fábrica de cada produto que ele deseja comprar, estabelecer mais contato ou pesquisar preços.

Além disso, esses serviços de pós-venda enfocam o atendimento aos intermediários, buscando, por exemplo, ampliar o espaço da empresa e acelerar o processo de decisão do consumidor pelo seu produto.

Os principais tipos de serviços de pós-venda relacionados ao mercado organizacional são: o serviço de atendimento ao cliente, revendedor ou intermediário, pesquisa de satisfação do cliente, relativos à própria força de vendas, como a contratação de reposidores e promotores, e cursos de reciclagem e formação.

### **Serviço de atendimento ao revendedor ou intermediário**

É muito importante que não se confunda esse tipo de serviço com o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), que veremos mais adiante.

A Kibon, por exemplo, tem um serviço de atendimento ao revendedor chamado de Telefone Azul: uma linha direta criada para colocar o revendedor em contato com o departamento de vendas, sem que tenha de passar pelo PABX da empresa. Assim, evita que um cliente, ao ligar para efetuar o seu pedido ou a sua reclamação, corra o risco de ficar esperando para ser atendido, obtenha informações erradas, seja passado para o ramal/departamento errado. A morosidade e confusão que esse tipo de erro ocasiona geram irritação e insatisfação no cliente, desgastando o relacionamento deste para com a empresa.

### **Pesquisa de satisfação do revendedor ou intermediário**

Algumas empresas usam pesquisa de satisfação do cliente ou pesquisa de satisfação do revendedor ou intermediário para avaliar o que seus revendedores pensam sobre a qualidade dos serviços de venda, distribuição e assistência prestados em relação aos seus principais concorrentes.

A pesquisa de satisfação do cliente, feita, geralmente, por empresas independentes, para que os resultados sejam imparciais, tem por objetivo melhorar os serviços prestados, buscando sempre um diferencial

competitivo em relação aos concorrentes, além de dar subsídios para explorar os pontos fracos da concorrência.

### Repositores

O serviço de repositores, oferecido por algumas empresas, abrange o trabalho de reposição feito por pessoal qualificado e com experiência em precificação, organização, arrumação e decoração de gôndolas, ilhas, *displays* e outros tipos de exposição. Também conhecido como *merchandising*, envolve todo o trabalho de ambientação e comunicação desenvolvido no ponto-de-venda – *in door* –, com o propósito de alavancar as vendas.

Os repositores são muito bem aceitos pelos clientes porque lhes trazem várias vantagens, como economia de mão-de-obra (fornecida pelo fabricante); qualidade dos serviços oferecidos (especialidade); redução de custos (os materiais utilizados são fornecidos pelo fabricante); e aumento no volume de vendas (venda por impulso).

### Promotores

Muito utilizado por diversas empresas, o promotor é responsável pela abordagem do consumidor no próprio ponto-de-venda ou em locais com alta concentração de pessoas, ofertando pequenas amostras (*samples*) com o propósito de promover a experimentação ou degustação e influenciar o consumidor na decisão de compra. Os promotores são treinados para apresentar e expor as qualidades, os benefícios e vantagens do produto em relação aos concorrentes.

### Curso de reciclagem e formação

Algumas empresas oferecem aos seus intermediários a possibilidade de reciclar e adquirir novos conhecimentos por meio de programas de formação e aprendizagem, proporcionando aos participantes a oportunidade de aprimorar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como a gestão de seus negócios.

As empresas acreditam que essas iniciativas são capazes de criar um vínculo, uma interdependência ainda maior entre as partes e um comprometimento mais forte de ambos para o cumprimento das metas preestabelecidas. Ações dessa natureza também visam a uma fidelização maior do intermediário e mais disponibilidade de espaços físicos nas áreas de venda em detrimento dos concorrentes.

### Pós-venda ao consumidor

O foco dos serviços de pós-venda ao consumidor é buscar a fidelização do consumidor final à marca e ao produto da empresa, independentemente do ponto-de-venda. Assim, toda empresa que deseja ter vida longa e clientes fiéis não pode, em hipótese alguma, deixar de ter um eficiente serviço de pós-venda.

Os principais tipos de serviços de pós-venda relacionados ao mercado consumidor são: pesquisa de satisfação do consumidor, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), instalação, assistência técnica e garantia, e cursos de uso e manuseio.

### Pesquisa de satisfação do consumidor

As pesquisas de satisfação do consumidor, contratadas principalmente por meio do departamento de marketing, utilizam-se de telemarketing ou abordagem pessoal nos pontos-de-venda para verificar se o consumidor realmente usou o produto ou serviço adquirido, se continua usando e o grau de satisfação com ele. As pesquisas de satisfação do consumidor fornecem subsídios para direcionar a estratégia de marketing e vendas, aprimorar o produto e antever novas oportunidades.

### Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)

O que leva as empresas a criar os chamados SACs? A primeira resposta que tende a se manifestar é: “Por respeito ao consumidor”, ou quem sabe: “Em razão do Código de Defesa do Consumidor”. No passado, não havia uma grande preocupação por parte das empresas em relação aos diversos problemas que os seus produtos poderiam apresentar. Talvez alguma multinacional isolada ensaiasse algum tipo de atendimento ao cliente, mas de forma bastante modesta. O consumidor despreparado, sem saber bem ao certo com quem reclamar, acabava deixando o caso de lado. Com o tempo, alguns consumidores mais arrojados e sabedores dos seus direitos começaram a reclamar por meio da imprensa, da polícia ou dos órgãos de fiscalização, gerando muito desgaste e transtorno para as empresas. Em função desses problemas, algumas empresas, que já haviam passado por situações de embate com o consumidor, entenderam que seria menos oneroso ter um serviço de atendimento aos consumidores que fosse capaz de se antecipar na correção e solução de problemas, antes que os consumidores tomassem

medidas muito maiores e desastrosas. As primeiras iniciativas se deram em empresas multinacionais, que trouxeram para o país experiências já vividas em outros mercados mais desenvolvidos.

Com o tempo, essas empresas perceberam que nem sempre os telefonemas eram para fazer reclamações; alguns eram para fazer sugestões, outros para pedir orientações de uso e manuseio e, até mesmo, para fazer elogios e agradecimentos. O que em princípio havia sido criado com o propósito de se defender começava a se mostrar um importante instrumento para criar maior proximidade com a comunidade, diferenciar-se das outras empresas, personalizar o trato com os consumidores e buscar a fidelização deles.

### Instalação

A entrega e instalação do produto também pode ser considerada um tipo de pós-venda, principalmente no caso de produtos que exigem mão-de-obra qualificada para sua instalação, como no caso da indústria moveleira (dormitórios), de eletrodomésticos (lava-louças) e de informática (microcomputadores e *softwares*). A instalação deve ser encarada como uma extensão da venda, capaz de garantir a plena satisfação do consumidor.

### Assistência técnica e garantia

O objetivo da assistência técnica, suporte ou garantia é dar ao consumidor tranquilidade e segurança no momento de sua decisão de compra. Ela também funciona como um diferencial e motivo de escolha de determinado produto em detrimento de outro, pois muitos consumidores optam pelo produto ou marca que lhe dê melhor suporte técnico no pós-venda.

Esse serviço pode ser feito de forma direta, pela própria empresa, ou de forma indireta, por meio de redes autorizadas. As duas formas apresentam vantagens e desvantagens. No primeiro caso, gerenciar um serviço próprio de assistência pode ser muito oneroso e tornar altos os preços dos serviços da empresa e, por consequência, os dos produtos também. Na segunda hipótese, pode-se conseguir uma redução de custos por não ter o gerenciamento, mas é necessário tomar muito cuidado com a qualidade dos serviços que estão sendo prestados – a empresa acaba não tendo controle total sobre ela.

## O processo de vendas

Nesse caso, é muito importante que os critérios de prestação dos serviços sejam muito bem definidos e documentados e que o controle seja feito de maneira rígida e sistemática. Nesse caso, é fundamental que o fabricante mantenha cursos de treinamento, reciclagem e formação da rede autorizada sempre com o propósito de oferecer serviço rápido e de qualidade para os consumidores. Nestes locais também se podem oferecer ao consumidor peças de reposição, suprimentos e serviços complementares.

### **Cursos de uso e manuseio**

Algumas empresas oferecem aos seus consumidores cursos que ensinam a utilizar melhor o produto adquirido e a tirar dele o máximo possível de benefícios.

# VENDAS E DISTRIBUIÇÃO

## Capítulo 9

“Se Maomé não vai até as montanhas, as montanhas vão até Maomé.”

Assim, se os clientes não podem ir até a empresa comprar os produtos de que necessitam ou desejam, a empresa precisa disponibilizar um meio para que os produtos cheguem até seus clientes. Isso pode ser feito de diversas formas: de modo direto ou indireto, de modo tradicional ou “virtual”, com a ajuda de poucos ou muitos intermediários, etc. O fundamental é que, no final do processo, o produto esteja no lugar certo, na hora certa e com as características, preço e conservação certos.

- ☛ ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO
- ☛ TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO
  - Distribuição direta
  - Máquinas de venda
  - Distribuição indireta
- ☛ TENDÊNCIA E INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO



A palavra distribuição pode ter dois sentidos. O primeiro deles diz respeito às atividades que envolvem tempo e movimento, ou seja, que têm como objeto a movimentação e a armazenagem de cargas dentro de uma empresa, a fim de otimizar os espaços físicos, definir a melhor maneira de movimentar os estoques, formando o que se conhece como logística. Como os custos logísticos causam impacto diretamente no custo dos produtos ou serviços oferecidos, diversas áreas da empresa, como a industrial, de marketing e de vendas, devem estar envolvidas na logística. Se o volume de vendas alcançado no mês ficou abaixo da previsão, quais serão os impactos dessa diferença em nossos estoques? Será necessário parar a produção? Há necessidade de novas áreas para estocagem? Qual é o prazo de validade da mercadoria? Devem-se levar em consideração os impactos futuros das decisões logísticas, desenvolvendo estudos que busquem o menor custo no menor espaço de tempo?

logística

O segundo sentido da palavra distribuição assume um propósito que está ligado diretamente ao planejamento de marketing, ou seja, como fazer para que o consumidor tenha acesso aos produtos e serviços, qual é a melhor forma de disponibilizá-los para ele. A esta decisão dá-se o nome de canais de distribuição e é neste sentido que abordaremos o assunto com mais detalhes.

canais de  
distribuição

## COMPRANDO UM

### QUEM É QUEM?

Dona Rita vai ao Carrefour fazer suas compras da semana e, atendendo aos pedidos do seu filho, acaba comprando também dois pacotes de Fandangos sabor presunto. Quem é o cliente da Elma Chips?

A Elma Chips tem três clientes:

- O intermediário: o Carrefour – se os intermediários resolverem não adquirir mais seus produtos, não tem como Dona Rita comprar salgadinhos para o filho.
- A compradora e decisora da compra: Dona Rita. De nada adianta seu filho querer comer Fandangos, se ela, achando que ele deve ter uma alimentação baseada em frutas, recusar-se a comprar. É ela quem tem o dinheiro e a palavra final.
- O consumidor final ou influenciador: o filho. Se o filho não gosta de Fandangos sabor presunto ou tiver visto na televisão uma promoção de uma marca concorrente, ele irá pedir à mãe que não compre o produto ou compre o da outra marca.



## ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO

intermediário

Com base no Comprando um Desafio: Quem é Quem, pode-se depreender que o intermediário é aquele que adquire os produtos ou serviços e os revende. *Comprador* é aquela pessoa que efetivamente exerce o ato de compra, fazendo uso do seu poder de decisão, e não necessariamente o usuário ou consumidor final. *Consumidor* é aquele que de fato faz uso do produto ou serviço adquirido, podendo, às vezes, influenciar a decisão de compra do comprador.

Como fazer para que o produto ou serviço chegue até o consumidor final? Qual é a melhor forma? E o melhor custo? Para que um produto chegue do fabricante até o consumidor é necessário que ele seja disponibilizado. Geralmente, isso ocorre por meio de um intermediário. Esses intermediários são também chamados de canais de distribuição. A função básica do canal de distribuição é escoar a produção de bens e serviços.

O fluxo de distribuição pode ser mais ou menos complexo. Depende da situação, do momento e do negócio, como mostram a Figura 9.1 e a Figura 9.2.

Ter o produto certo, na hora certa, no local mais adequado, a um preço que seja considerado justo é o que todo consumidor espera. Portanto, é por meio da distribuição física que os fabricantes podem proporcionar satisfação aos seus consumidores quando o assunto for “o local mais adequado”.

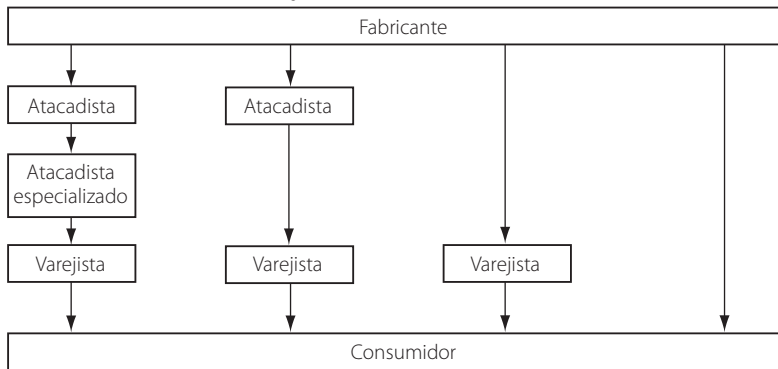
Optar por um ou mais canais de distribuição é uma decisão estratégica, pois o alcance dos objetivos traçados depende, em grande parte, da exploração correta das condições de comercialização. Assim, pode-se dizer que, enquanto o canal é estratégico, o produto é tático.

Cada produto requer determinado tipo de canal. Por exemplo, um fabricante de malhas que dispõe de diversos produtos que atendem públicos distintos pode optar pelo canal de auto-serviço, ou seja, supermercados, para uma determinada linha considerada mais popular e por lojas especializadas, para outra linha considerada mais sofisticada.

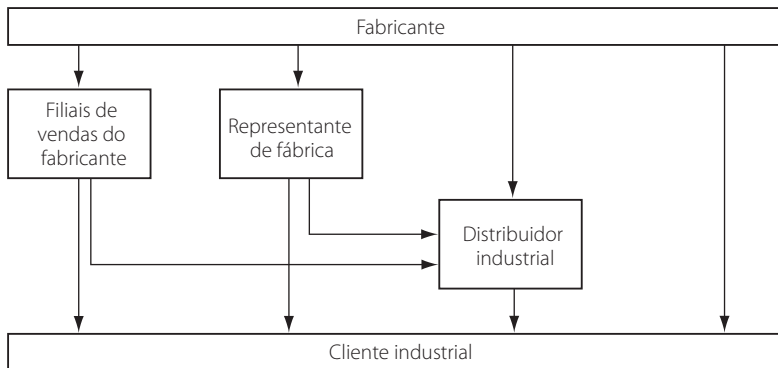
O canal de distribuição a ser utilizado inicialmente é uma decisão tomada pela área de marketing, com o respaldo das informações obtidas sobre qual é o perfil do consumidor que busca. Um bom planejamento de marketing que tenha tido uma consulta efetiva e

participação da área de vendas irá tornar o trabalho de campo, ou seja, a colocação e implementação de um novo produto no mercado, mais simples e eficaz, facilitando o trabalho da força de vendas.

**Figura 9.1 • Fluxo de distribuição I**



**Figura 9.2 • Fluxo de distribuição II**



A força de vendas deve ser preparada e qualificada para poder atender a diferentes canais. Dependendo da empresa e dos produtos ou serviços oferecidos, a equipe pode ser desmembrada para que possa enfocar o atendimento de algum canal mais específico.

Cada canal de distribuição possui características próprias que precisam ser bem avaliadas, antes, durante e depois da implementação,

para que se possa medir se, de fato, vem apresentando o rendimento e a projeção esperados para atendimento aos consumidores.

Como já vimos, para cada canal de distribuição deve-se desenvolver um planejamento diferenciado, capaz de contemplar as características e exigências do seu público-alvo.

## TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO

Uma distribuição pode ser determinada de três formas: intensivamente, seletivamente e exclusivamente.

### distribuição intensiva

Na distribuição intensiva, o objetivo é atingir o maior número de consumidores possível. Ela é bastante utilizada por indústrias de produtos de consumo, como as de cigarro, refrigerantes, sorvetes e chocolates. O que caracteriza esse tipo de distribuição é a pulverização dos pontos-de-venda.

### distribuição seletiva

Já a distribuição seletiva corresponde à venda apenas para determinados mercados. Assim, trabalha-se com distribuidores selecionados. Apesar de a cobertura de mercado ser menor, geralmente é de melhor qualidade, apresentando, portanto, menores custos. Artigos para vestuário e produtos eletroeletrônicos contam com distribuição seletiva. Um terno de 1.500 reais não é adequado a um hipermercado, enquanto outro de 150 reais não será vendido em uma loja de grife.

### distribuição exclusiva

Na distribuição exclusiva, os revendedores trabalham somente com produtos de um determinado fabricante – são exclusivos. Essa estratégia é indicada para produtos e serviços altamente especializados e que necessitam de um suporte no pós-venda, como ocorre com as montadoras de automóveis e suas concessionárias.

### distribuição direta

Além disso, a distribuição ainda pode ser direta ou indireta. A distribuição direta ocorre quando os produtos ou serviços são vendidos para o consumidor sem a participação de intermediários. Na distribuição indireta, a venda ocorre por meio de terceiros, os intermediários. O Quadro 9.1 apresenta as vantagens de cada um dos sistemas de distribuição.

### distribuição indireta

Para a empresa, o melhor é, sempre que possível, utilizar as duas estratégias para aproveitar os pontos fortes de cada uma e não ficar dependente de nenhuma. Por exemplo, empresas que vendem tanto

pela internet como por meio de lojas reais têm vantagem sobre as outras, pois, além de aproveitar o fervilhante mercado virtual, com uma estrutura já desenvolvida (seria como abrir mais uma loja, só que para todo o Brasil), ainda contam com a existência e a garantia de uma loja real, que passa muito mais segurança para suas vendas via internet.

**Quadro 9.1 • Distribuição direta *versus* distribuição indireta**

VANTAGENS DA DISTRIBUIÇÃO DIRETA	VANTAGENS DA DISTRIBUIÇÃO INDIRETA
Menor dependência de terceiros	Menores investimentos
Maior controle sobre a operação de vendas	Maior possibilidade de expansão do mercado
Maior proximidade do consumidor	Menores riscos
Respostas mais rápidas nas ações	

## Distribuição direta

A distribuição direta é mais comum no mercado organizacional do que no de produtos de consumo, principalmente em setores como o de medicamentos e indústria pesada. Entretanto, novas tecnologias, como a internet e o telemarketing, estão fazendo com que muitas empresas vendam diretamente para o consumidor.

As principais formas de se chegar ao consumidor sem ter de utilizar intermediários são venda direta (porta-a-porta), mala direta, encartes, catálogos, telemarketing, lojas próprias, máquinas de venda, marketing de rede, venda pela televisão e internet.

## VENDAS EM AÇÃO

### COMPRANDO FLORES POR ASSINATURA

A Flower Gallery, uma empresa de venda direta do produtor ao consumidor, lançou um serviço de assinaturas no qual o cliente faz um contrato trimestral ou semestral e recebe a cada semana um buquê de flores diferentes, arranjadas em um vaso, que pode também ser



▶ endereçado a outras pessoas. Isso faz com que o cliente “poupe tempo e receba um produto que dura mais, pois não temos intermediários”, explica o diretor da empresa.

A gerente de um *flat* em São Paulo, no qual deve sempre haver flores na recepção, recebe pontualmente todas as segundas-feiras arranjos diferentes. O atendimento procura ser o mais personalizado possível. Cada cliente preenche um cadastro detalhado. Especifica suas preferências e principalmente o que não gostaria de receber, pois há clientes que têm alergia a certas flores.

Fonte: “Flores a jato – Entrega de buquês por assinatura faz sucesso entre os apressados”, *IstoÉ*, 20 mai. 1998.

### Venda direta (porta-a-porta)

venda direta  
ou porta-a-  
porta

A venda direta ou porta-a-porta consiste na venda e entrega dos produtos diretamente ao consumidor por uma equipe de vendas próprias. Ela é realizada de forma pessoal e personalizada, mas pode gerar elevados custos monetários e de tempo, devido a locomoção do vendedor, dificuldades do trânsito e de achar o consumidor em casa.

Entretanto, algumas de suas características estão passando por um processo de mudança. Nos grandes centros urbanos há restrições para atender o vendedor porta-a-porta em virtude da insegurança. Além disso, a mulher está cada vez mais presente no mercado de trabalho, permanecendo pouco tempo em casa e, geralmente, no período noturno, o que também dificulta o trabalho do vendedor porta-a-porta. Assim, hoje, boa parte das vendas dessas empresas se dá dentro das empresas, no ambiente de trabalho ou por meio de reuniões programadas e organizadas por consumidores.

## GRANDES VENDEDORES

### O MARCO DAS VENDAS DIRETAS

A Avon, nome inspirado na cidade de William Shakespeare, Stratford-upon-Avon, é a líder mundial em vendas diretas de cosméticos e produtos de beleza. Esse resultado foi obtido por meio de uma força de venda composta de mais de 2 milhões de revendedoras, que atuam em 135 países. Essa expansão foi iniciada nos anos 1950, chegando ao Brasil em 1959. Nos anos 1990, a Avon foi a primeira indústria de cosméticos a instalar-se na China.

No Brasil, onde a Avon emprega cerca de 3.500 funcionários, dos quais aproximadamente 60% são mulheres, o amplo leque de produtos Avon inclui fragrâncias, cremes e loções

▶

voltados para a proteção contra o fotoenvelhecimento cutâneo; bronzeadores e protetores solares; sabonetes; linhas de maquiagem que incluem batons, sombras e outros cosméticos apresentados aos consumidores brasileiros por meio de folhetos editados a cada 19 dias.

A força feminina de vendas, fundamentada no sistema de vendas diretas, acompanha a Avon desde sua origem nos Estados Unidos, há mais de 100 anos. O fundador da empresa, David McConnell, era vendedor porta-a-porta de livros, quando teve a idéia de oferecer um frasco de perfume como brinde aos clientes. Em pouco tempo, para sua surpresa, o brinde passou a fazer mais sucesso do que os livros, o que o levou a mudar de ramo.

Em 1886, fundou a California Perfume, para vendas em domicílio, e convidou uma mulher para o serviço: Florence Albee. Ao perceber o potencial do negócio, a própria Florence chamou outras mulheres para se juntarem a ela no trabalho de vendas, inaugurando um promissor mercado de trabalho para o público feminino e dando origem à tradição que há várias décadas caracteriza as atividades da Avon.

Seguindo a tendência das grandes companhias internacionais nos últimos anos, a Avon deixou de ser apenas uma empresa multinacional para se tornar uma organização global. A sede dos Estados Unidos foi transformada em centro de negócios, e as filiais foram agrupadas em divisões autônomas, que operam com produtos testados pela matriz e segundo as exigências de cada mercado. Dentro desse conceito, todas as unidades realizam pesquisas técnicas e mercadológicas, intercambiam informações e comercializam entre si matérias-primas e produtos acabados.

Fonte: *Jornal Vendas Diretas & Marketing de Rede*, n. 22, abr. 1999, Seção Mercado, p. 4.

### Venda por mala direta

A venda por mala direta consiste em oferecer um produto por meio do envio de um folheto ou catálogo pelo correio diretamente para a residência ou escritório do consumidor. Ela é uma forma de venda bastante procurada, pois não requer um ponto-de-venda fixo nem vendedores; possibilita o atendimento em regiões de difícil acesso e de clientela dispersa e possui um baixo custo de implementação. O Quadro 9.2 traz algumas outras vantagens e desvantagens da mala direta como forma de se vender um produto.

Uma das empresas que priorizam a venda por mala direta é a Credicard. Essas vendas são usadas tanto para produtos da própria empresa como de outras que alugam seu *mailing* ou pagam para encartar folhetos junto com a fatura do cartão de crédito. Suas malas diretas são bastante criativas e personalizadas. Uma delas, por exemplo, feita para associados do Estado de São Paulo, indicava qual a agência de viagens mais próxima da residência do cliente, para que, das cerca de 260 mil

venda por  
mala direta

malas diretas postadas, cerca de 3% dos clientes entrassem em contato com a operadora de turismo em busca de informações e, destes, 30% fechassem negócio<sup>1</sup>.

### Quadro 9.2 • Vantagens e desvantagens da mala direta

VANTAGENS DA MALA DIRETA	DESVANTAGENS DA MALA DIRETA
Flexibilidade no conteúdo da mensagem	Alto custo relativo (por exposição)
Flexibilidade na forma de entrega	Possibilidade de atrasos na entrega ou extravio
Menor distração com relação a outras mídias	Fazer o cliente se interessar em abrir a mala direta e lê-la (não ser considerada "lixo", <i>junk mail</i> )

### Catálogos

catálogos

De acordo com pesquisa da Direct Marketing Association, as vendas diretas por catálogos estão aumentando rapidamente, em média 6,1% ao ano, e já são responsáveis por cerca de 57 bilhões de dólares ao ano, quase superando o crescimento do comércio varejista convencional nos Estados Unidos.

## NA PRÁTICA

### O QUE UM CATÁLOGO DE VENDAS DEVE TER?

Uma pesquisa com executivos de grandes empresas, com mais de 500 milhões de dólares de faturamento anual e mais de 5 mil funcionários, constatou que 90% deles acreditavam que a inserção do máximo possível de figuras, fotos e ilustrações era o melhor benefício que um catálogo poderia oferecer. Além disso, 65% disseram que suas empresas faziam encomendas em um entre cada dez catálogos que recebem.

Entretanto, 60% deles consideraram que os catálogos são dinheiro jogado fora.

<sup>1</sup> <http://www.credicard.com.br/imprensa/r51.htm>

Por estar acostumado a comprar por catálogos, o americano transferiu esse hábito para a internet. O brasileiro, que não tem muito costume de comprar por catálogo, aos poucos está se habituando, pois os *sites* de compra na internet são baseados em catálogos. Com isso, o brasileiro só tem a ganhar, pois pode agora pesquisar produtos, preços e condições de pagamento no mundo inteiro.

### Encartes

Por meio de encartes em jornais ou revistas especializados pode-se atingir um público específico e dirigido. O Instituto Universal Brasileiro, por exemplo, trabalha com a venda por correspondência de diversos cursos técnicos em revistas e gibis de grande circulação. Já a HSM Management oferece seus cursos e publicações por meio de encartes publicados em revistas especializadas em negócios, como a *Exame*.

encartes

### Telemarketing – a venda por telefone

Como vimos anteriormente, favorecida pelo crescimento e avanços tecnológicos em nosso sistema de telefonia, a venda por telefone vem crescendo muito nos últimos tempos. Oferece as mesmas vantagens da mala direta, acrescidas do apelo da voz humana. Tem a desvantagem de atingir o consumidor contra a sua vontade, podendo gerar rejeição à abordagem. Quem se utiliza muito desse sistema de venda são os grandes jornais e revistas em circulação, principalmente na época de renovação de assinaturas.

venda  
por telefone

Como no Capítulo 7 já vimos as principais características e tendências deste sistema, iremos nos deter agora nos principais aspectos éticos relacionados à venda via telemarketing.

A privacidade das pessoas e a liberdade para desfrutarem de seu tempo livre é muito importante. Assim, nas ações de telemarketing ativo, o contato somente deverá ser feito de segunda a sexta-feira, das 8 às 21:30 horas, e, no máximo, aos sábados das 9 às 18 horas; nunca aos domingos e feriados. Quaisquer ligações fora desses horários devem ser feitas mediante autorização ou pedido do cliente. Além disso, o agente de marketing direto não poderá realizar chamadas a cobrar para os consumidores, salvo com seu prévio consentimento. Táticas de coerção ou constrangimento também não devem ser usadas de forma alguma.



Se a opção for por utilizar uma mensagem padrão gravada, o operador deve, antes, solicitar autorização para a transmissão. É dispensada a intervenção de um operador somente nos casos de mensagens de utilidade pública, como no caso das campanhas de vacinação. Quanto aos equipamentos de discagem automática, eles só poderão ser utilizados se liberarem, imediatamente, a linha quando o cliente interlocutor desligar.

Já a gravação de conversa telefônica somente poderá ser realizada com o consentimento do interlocutor, sendo recomendada para registro do fechamento de negócios, nos casos de treinamento de operadores, e para resguardar empresa e cliente de possíveis controvérsias, como no segmento financeiro.

Além disso, antes de fechar negócio o operador deve esclarecer plenamente o preço total do produto ou serviço, o prazo previsto para entrega, as condições ou planos de pagamento e a existência de quaisquer despesas extras, como fretes, impostos, seguro e manipulação do produto.

Toda a documentação envolvida na transação via telemarketing deve informar como o consumidor pode contatar a empresa para obter informações adicionais, fazer reclamações, devolver o produto ou cancelar o contrato.

lista ou  
mailing

Segundo a Abemd, lista ou *mailing* é um conjunto de informações individuais sobre consumidores – pessoas físicas ou jurídicas – utilizado nas atividades profissionais de marketing direto, devendo ser definida desta forma toda vez que for divulgada. Sempre que solicitado, a empresa deve remover de sua lista o nome de pessoas que não desejam nela figurar. A empresa que fizer uso de seu próprio banco de dados para prestar serviços a terceiros deverá formalizar em contrato todas as condições-objeto da contratação. Além disso, se a lista for trocada, alugada ou vendida para outras empresas, deve-se informar tal prática ao consumidor no momento em que seus dados estiverem sendo coletados. As informações sobre o consumidor e seu compartilhamento com outras empresas devem restringir-se aos dados adequados para fins de marketing, sendo que critérios de seleção e informações que possam ser considerados de natureza pessoal ou íntima não poderão ser compartilhadas com outras empresas quando o consumidor acreditar que tais dados serão mantidos em sigilo.

Por fim, é vedada também a formulação de ofertas por telefone e o fechamento de vendas com crianças e menores de idade.

Nos Estados Unidos, existe uma repartição chamada Inspection Service Shield que oferece orientação sobre esquemas fraudulentos de telemarketing. Segundo ela, as fraudes em telemarketing geralmente começam com uma carta, anúncio ou *e-mail* com uma oferta tentadora. Muitas vezes, os preços oferecidos são tão baixos que não podem ser encontrados em nenhum outro lugar. Algumas das táticas utilizadas nesses esquemas são:

- **Quando a oferta é muita, o santo desconfia:** ofertas boas demais para serem verdade têm algo escondido por trás, como, por exemplo, um título de clube de campo muito barato, que depois do contrato assinado exigirá várias taxas extras, como as de supostas melhorias ou *upgrade* para um plano melhor; ou, então, você é informado que ganhou um prêmio, mas deve pagar certa quantia antes de poder recebê-lo, fazer uma compra mínima de outros itens, pagar uma taxa de entrega ou de processamento.
- **É agora ou nunca:** a insistência em uma decisão imediata de compra é baseada em argumentos como “Esta oferta é por tempo limitado” ou “Este é o último que temos em estoque”.
- **Não aceitamos não:** para cada uma das negativas, hesitações, perguntas ou objeções há sempre uma resposta pronta para convencê-lo do contrário.
- **Oferta exclusiva:** você é tratado como o “único no mundo que tem direito àquela sensacional oferta”. Perguntas banais que qualquer um acertaria ou o simples fato de ter um cartão de crédito ou conta em banco são usados para qualificá-lo como “especial”.
- **Dê-me seus dados:** solicitação de dados pessoais como número de cartão de crédito, RG, CPF para que a pessoa tenha direito à oferta.
- **Pagamento antecipado:** solicitação de pagamento imediato. Não aceite como garantias o fato de um representante ir até sua casa pegar seu dinheiro ou cheque, de ter um endereço (pode ser falso) ou telefone de contato (muitas vezes, celular).
- **Confie em mim:** os argumentos do vendedor apelam para o lado emocional, para a ingenuidade e o “coração mole” do cliente. Ele pede que você simplesmente confie nele e fique seguro.

### Lojas próprias

Algumas empresas optam por ter a sua própria rede de distribuição. Um bom exemplo disso é a Side Play, na qual todas as lojas situadas em grandes centros urbanos são próprias. Uma rede própria pode se tornar inviável em razão dos custos de operação e manutenção.

### Máquinas de venda

máquinas  
de venda

Trazidas para o Brasil pela Coca-Cola no início dos anos 1990, as máquinas de venda ou *vending machines* geraram mais curiosidade do que interesse. Havia uma grande resistência às máquinas de venda no Brasil devido à inflação. Entretanto, mesmo que ela volte, esse problema pode ser facilmente resolvido, pois o mecanismo de encaixe da moeda pode ser mudado apenas substituindo uma pequena peça; uma máquina adaptada para moedas de R\$ 0,25 pode ser mudada para R\$ 0,50 ou adaptada para trabalhar com fichas.

Atualmente, só em São Paulo, Campinas e Santos – a Panamco Spal (atual Coca-Cola Femsal), a maior distribuidora do refrigerante no país – existem mais de 5 mil máquinas, com a previsão de instalar a cada ano mais 2 mil novos equipamentos. Cada máquina, instalada em local de grande movimento e longe de outra fonte de abastecimento, gera vendas de pelo menos 480 latas ao mês. Nos Estados Unidos, há mais de 5 milhões de *vending machines* gerando um faturamento anual superior a 21 bilhões de dólares. Na Europa, são 3,1 milhões de máquinas e vendas de 13 bilhões de dólares ao ano.

No Brasil, o potencial de crescimento das máquinas de vendas também é enorme. Atualmente já se encontra de tudo nelas, desde bebidas frias e quentes (preparadas na hora), lanches, brinquedos, absorventes femininos e preservativos até leitura da sorte, bilhetes de metrô e cartões telefônicos. Por serem máquinas de auto-serviço, os custos com mão-de-obra são mínimos, proporcionando margens de lucro bruto entre 50% e 200%. Quando exploradas pelo próprio fabricante, são consideradas postos avançados de atendimento ao consumidor final.

O Quadro 9.3 traz alguns pontos que devem ser levados em consideração ao se optar pela utilização de uma máquina de venda.

## Quadro 9.3 • Máquinas de venda

FAZENDO DAS MÁQUINAS DE VENDA UMA VERDADEIRA MÁQUINA DE VENDER	
Adaptabilidade	Leve em conta os produtos com mais saída. Personalize sua máquina de acordo com as preferências dos consumidores em cada ponto.
Ponto	Deve ter alta movimentação de pessoas (no mínimo 500 pessoas por dia) e não haver fontes alternativas de abastecimento por perto. Veja também quanto tempo as pessoas ficam no local ou se estão apenas em trânsito.
Mix de produtos	Não utilize <i>mix</i> de produtos tão amplo que dificulte o reabastecimento e o controle de estoque.
Assistência técnica	Coloque um adesivo na máquina com um número para contato, caso o cliente queira fazer alguma queixa ou notificar a existência de problemas. Lembre-se de que não existe equipamento que não quebre. A máquina parada representa perdas irreversíveis.
Compatibilidade	Vja se a máquina é eletrônica (mais moderna e com mais recursos) ou eletromecânica (menos sofisticada), quais tipos de embalagem ela pode vender e como isso pode ser alterado.

## VENDAS EM AÇÃO

## PERFUME E COCA-COLA

Desde 1995, uma loja carioca de produtos de beleza, equipamentos e móveis para salões de cabeleireiros tem uma *vending machine* com produtos da Coca-Cola.

O equipamento vende mais de 1.200 latas de refrigerantes por mês, garantindo uma receita extra para a loja. Quando promove cursos de aperfeiçoamento para cabeleireiros, as vendas chegam a 100 latinhas por dia. A máquina garante um movimento extra de 20%, sem nenhum gasto e sem dar trabalho, já que a reposição é feita pelo operador.

Segundo o proprietário, mesmo que ele não ganhasse nada com ela, valeria a pena mantê-la: “As pessoas entram para tomar um refrigerante, acabam dando uma olhada e levando alguma coisa”.

Fonte: Jane Soares & Wagner de Oliveira. “Máquinas de Fazer Lucros”, *Pequenas Empresas Grandes Negócios*, dez. 1998.

## Marketing de rede

marketing  
de rede

Também conhecido como *network marketing*, o marketing de rede abrange as diversas redes de pessoas que se formam para aquisição de determinados produtos. Para se adquirirem os produtos é necessário que se faça parte dessa rede. É um negócio de quase 100 bilhões de dólares no mundo inteiro, com cerca de 27 milhões de pessoas participando ativamente em diversos países do globo<sup>2</sup>. O marketing de rede é visto como a quarta onda, a oportunidade de emprego do futuro. Por exemplo, num ano em que o *Citigroup* – maior companhia do mundo em serviços financeiros – cortou sua força de trabalho em 6%, demitindo cerca de 10,4 mil pessoas, sua subsidiária de marketing de rede, Primerica, continuou se expandindo<sup>3</sup>.

## VENDAS EM AÇÃO

### AVON EM REDE

Uma das mais importantes conversões para marketing de rede foi a da gigante das vendas diretas de cosméticos, Avon.

Primeiro, um grande número de vendedoras da Avon opôs-se ao Programa de Liderança, nome dado à experiência da empresa com o marketing de rede. Lisa Wilber, uma das distribuidoras, se perguntava o tempo todo se a Avon não mancharia sua reputação por causa disso. Baseada nos comentários da imprensa, que encarava a atividade como um programa de pirâmide, ela resolveu não aderir ao programa. Entretanto, após um ano e meio trabalhando como distribuidora Avon no sistema tradicional, cerca de 80 horas por semana, ela continuava ganhando em torno de mil dólares por mês (entre 10 mil a 15 mil dólares por ano).

Sua resistência foi sendo vencida aos poucos, principalmente quando começou a ver os rendimentos de suas colegas do Programa de Liderança. Resolveu, então, aceitar o desafio. No primeiro ano, teve de reinvestir a maior parte dos 12 mil dólares que ganhou no próprio negócio. Para piorar, a Avon oferecia muito pouco treinamento e apoio para o novo programa, não exigindo um esforço pesado das pessoas, pois ela própria não tinha uma imagem muito positiva do marketing de rede.

Sem uma estrutura confiável da companhia, Lisa Wilber viu-se forçada a se virar sozinha. Desenvolveu, então, uma carta mensal para sua *downline* (pessoas abaixo dela na hierarquia de

<sup>2</sup> Richard Poe, trad. Humberto dos Santos. *Jornal Vendas Diretas & Marketing de Rede*, 24ª ed. jun. 1999, p. 6-10.

<sup>3</sup> *Ibidem*.

rede), enchendo-a com frases e histórias motivadoras. Enviou chocolates para seus patrocinados nos dias dos seus aniversários e cartões-postais para lembrá-los dos principais eventos. Também deu início ao *Clube dos Mil*, que incentivava as pessoas a vender mil dólares por mês, criando certificados para quem atingisse as maiores vendas. Começou a fazer visitas frequentes aos líderes da sua organização, em outros estados, e a oferecer seminários de treinamento.

Em 1997 – o quarto ano de Lisa no programa de liderança –, ela estava ganhando 137 mil dólares por ano. Se estivesse no topo do sistema tradicional, no qual recebia 50% de desconto sobre os produtos, teria que vender algo como uma tonelada de batons para receber 100 mil dólares.

As executivas da Avon começaram a ouvir várias histórias como esta. Estimulada pelo sucesso de Lisa e de outras líderes pioneiras, a Avon colocou seu peso no marketing de rede. Estima-se que o novo sistema já é desenvolvido por 10% das 500 mil distribuidoras Avon nos Estados Unidos e é uma das prioridades atuais da empresa.

Fonte: Richard Poe, trad. Humberto dos Santos. *Jornal Vendas Diretas & Marketing de Rede*, 24ª ed. jun. 1999, p. 6-10.

Esse tipo de venda é muito comum nos Estados Unidos. Na Amway, um caso clássico de marketing de rede, os clientes agora podem fazer seus pedidos por meio de um telefone 0800 e receber os produtos diretamente em sua casa. Tudo o que o distribuidor tem de fazer é receber seus cheques, emitidos mensalmente pelos computadores. Vídeos de recrutamento, fitas cassete, teleconferências e programas via satélite, em canal exclusivo, automatizaram enormemente o recrutamento de novos distribuidores. Sistemas de correio de voz têm dado mais eficiência à comunicação interna. Serviços de *fax-on-demand* evitam que os líderes patrocinadores respondam a perguntas repetitivas. Ligações triangulares permitem aos novatos ouvir e aprender enquanto seus patrocinadores mais experientes fazem o recrutamento de novos candidatos. Com menos esforço, os distribuidores contam agora com planos de compensação com comissões maiores.

## NA PRÁTICA

### MARKETING DE REDE E UMA LEGISLAÇÃO QUE NÃO É UM NEGÓCIO DA CHINA

O sangue corria pelas ruas. Turbas enfurecidas viravam os carros nas avenidas, quebravam vidraças, faziam reféns e esbravejavam contra os escritórios do governo. A violência grassou

sobre diversas cidades da China. Quando finalmente tudo terminou, dez pessoas jaziam mortas e mais de uma centena ficaram feridas. Seriam essas cenas parte de uma rebelião dos boxer? Uma revolução cultural maoísta? O massacre da Praça Tienanmen? Não. Era a reação da população chinesa, em abril de 1998, contra a proibição do governo em relação às operações de marketing de rede e todas às outras formas de vendas diretas.

“É preciso parar com as operações de venda em forma de pirâmide”, disse Wang Zhongfu, secretário de Estado de Administração para o Comércio e a Indústria, “pois isto irá acabar com a estabilidade social e o desenvolvimento econômico.”

A crise despertou pouco interesse na imprensa estrangeira. Porém, para milhões de chineses, a proibição enterrava de forma definitiva seus sonhos e suas esperanças. E qual é a novidade em tudo isso? Profissionais de marketing de rede e legisladores têm estado procurando chifres em cabeça de cavalo, em cada esquina do globo nos últimos 50 anos. Em algum lugar, em algum momento, empresas de sucesso em marketing de rede têm sido condenadas como sendo “esquemas de pirâmide”.

Os cínicos poderiam facilmente afirmar que a proibição chinesa seria mais um exemplo familiar, se bem que extremado, dos malefícios do marketing de rede. Porém, alguma coisa de diferente acontecia naquele momento. Desconhecida para os legisladores marxistas chineses, uma nova era despontava para o marketing de rede, uma época de poder sem precedentes para a indústria. Os oficiais chineses iriam descobrir, em poucas semanas, que haviam comprado uma briga que jamais poderiam ganhar. Eles haviam tropeçado diretamente na trilha de ataque de uma onda incontrolável.

Fonte: Richard Poe, trad. Humberto dos Santos. *Jornal Vendas Diretas & Marketing de Rede*, 1999, p. 6-10.

### Televisão

televisão

O sistema de o telespectador ver o anúncio na televisão e ter a possibilidade de ligar e formular o seu pedido vem sendo amplamente explorado no Brasil. Já existem alguns programas especializados em vender automóveis, imóveis, equipamentos para ginástica e produtos de utilidade doméstica.

### Internet

internet

O crescimento da rede mundial vem criando uma mudança na maneira de pensar e de ver as vendas. Antes de você terminar de ler este parágrafo, cerca de 20 pessoas terão se conectado à internet – a cada dois segundos surge um novo internauta. Nenhum outro veículo de comunicação, por mais revolucionário que tenha sido, passou por situação semelhante: enquanto a internet levou quatro anos para atingir 50 milhões de usuários, o rádio levou 38 anos e a televisão, 13 anos.

Uma pesquisa realizada pelo *Boston Consulting Group* (BCG) mostrou que a taxa de crescimento anual das vendas pela internet na América Latina é de 165,8%, dos quais o Brasil é responsável por mais da metade. O volume de compras nos *sites* latino-americanos é de cerca de 4 bilhões de dólares<sup>4</sup>.

Apesar de os consumidores latino-americanos gastarem mais de 160 milhões de dólares em compras *on-line* por ano, cerca de 90 milhões das vendas são feitas em *sites* norte-americanos. Isso ocorre por três motivos principais: a oferta de produtos nos Estados Unidos é maior, os preços são mais competitivos e o consumidor acha o sistema mais seguro. Os problemas enfrentados pelas empresas brasileiras são, em sua maioria, decorrentes de escala, melhorias na credibilidade das transações e investimento em infra-estrutura de telecomunicações. O volume de compra dos latinos é maior nos *sites* de supermercados, lojas de livros, produtos para informática e eletrônicos.

A comodidade é um ponto a favor da internet. Ela não requer que se enfrente trânsito, procura por um lugar para estacionar, fila no caixa, horário de funcionamento ou lojas cheias<sup>5</sup>. Além disso, fazer compras a partir de um PC ligado à internet em casa pode ser muito mais fácil e interessante. Por exemplo, ao se comprar um acessório, ou mesmo uma peça de roupa, pode-se, aproveitando a proximidade com as peças que se tem no armário, combinar melhor o que já se possui com o que se deseja comprar.

Gravadoras, como a Sony e a Som Livre, do grupo Globo, cuja loja virtual oferece CDs de mais de 100 selos diferentes, além de serviços, como poder ouvir as músicas antes de comprar, notícias com atualização diária e entrevistas; editoras, como a Record e a Companhia das Letras; fabricantes de eletroeletrônicos, como Compaq, IBM, Itautec, LG e Gradiente, estão vendendo seus produtos diretamente para o consumidor pelos seus *sites* na internet. Para as empresas é um novo mercado que se abre, é a oportunidade de vender diretamente para o consumidor. Mas isso também significa que elas estão concorrendo

---

<sup>4</sup> Paula de Santis. "Vendas on-line crescem 165,8% na América Latina", *O Estado de S. Paulo*, 29 jul. 1999.

<sup>5</sup> Carla Jimenez. "A facilidade das compras online", *Época*, 64ª ed. 9 ago. 1999.



conflito  
de canal

com seus próprios intermediários, como livrarias, lojas de CDs, de informática e supermercados. Essa situação, conhecida como conflito de canal, pode prejudicar seriamente o relacionamento entre as partes.

Assim, as empresas, seus intermediários e seus profissionais de vendas deverão ter o seu papel questionado e ajustado para uma nova realidade do comércio mundial, pois pela internet os clientes podem agora fazer suas compras diretamente do fabricante. Alguns estudiosos prevêem um futuro sombrio para setores como o da indústria fonográfica – como fabricantes de CDs e lojas de discos –, já que, com tecnologias como o MP3, os consumidores podem pegar músicas diretamente na Web, pagando com o cartão de crédito somente as faixas que quiserem – isso sem falar nas cópias piratas, *sites* ilegais e outros que oferecem músicas de graça.

Como cada vez mais a internet estará presente em nossa vida, em agendas eletrônicas, celulares, *paggers* e relógios, as vendas via rede só tendem a crescer cada vez mais. A casa do futuro terá vários eletroeletrônicos ligados à internet, como o refrigerador da Electrolux, que, além de avisar que os estoques de alimentos estão no fim, pode fazer encomendas ao supermercado; o microondas que toca música, navega na internet, tem uma câmera para vigiar a entrada da casa ou o quarto das crianças e é resistente a pequenos desastres, como deixar cair café quente no teclado sem fio do aparelho; o espelho para banheiro Philips, que permite ao usuário navegar pela Web enquanto faz a barba ou o vaso sanitário inteligente da Matsushita, que analisa o conteúdo do vaso, enviando eletronicamente os dados para os laboratórios médicos. Com a indústria automobilística não é diferente: já existem carros que, quando o alternador está prestes a estourar, enviam um *e-mail* para a oficina mais próxima que tenha a peça para reposição.

### Distribuição indireta

Cada vez mais os empresários e os comerciantes estão descobrindo nas páginas da Web a possibilidade de desenvolver novos fornecedores e de gerar negócios com outras empresas espalhadas pelo mundo inteiro. Alguns estudiosos afirmam que a internet poderá vir a eliminar as empresas distribuidoras, surgindo, em seu lugar, empresas mediadoras, responsáveis por oferecer aos clientes a oportunidade de comprar

empresas  
mediadoras

produtos de várias outras empresas, e não de apenas uma, sem se preocupar com armazéns ou estoques das mercadorias.

Entretanto, apesar da crescente popularidade da distribuição direta, a maioria das compras, principalmente as relativas ao mercado consumidor, ainda é e será feita via distribuição indireta. Na hora de comprar alimentos, você vai a um supermercado, e não à Nestlé, para comprar leite, ou à Unilever, para comprar sabão em pó, ou à Danone, para comprar iogurte... O mesmo acontece com carros, roupas, material de escritório.

## NA PRÁTICA

### CRIANDO DIFERENCIAIS PELA SEMELHANÇA

A maioria dos varejistas procura agregar valor, oferecendo o maior número de serviços possíveis para atrair os clientes para suas lojas. Um supermercado inglês resolveu atrair clientes incentivando a paquera na loja. O consumidor que estiver interessado em fazer “novos amigos” deve descrever preferências (como tipo de comida, filmes e hábitos), que são armazenadas num aparelhinho eletrônico, cedido pelo supermercado. Assim, enquanto fazem compras e passeiam pela loja – é claro que o tempo de permanência desses consumidores é muito maior que a média –, caso alguém que também esteja usando o aparelho e tenha interesses compatíveis se aproxime, a maquininha emite um som e começa a piscar.

Fonte: “Supermercado Inglês Estimula a Paquera”, *O Estado de S. Paulo*, 8 nov. 1999.

## Atacadistas

Os atacadistas correspondem a empresas que compram em grandes lotes para revender depois, em quantidades menores, para pequenos varejistas. Uma das principais vantagens do atacadista é possuir um alto poder de compra, permitindo excelentes negociações de preço e de prazo – o que é conhecido como *poder de barganha*. A vantagem para a empresa que trabalha com um atacadista é que ele arca com parte dos riscos da distribuição. Podem atuar de diferentes formas: com equipe própria de vendedores, com equipes especializadas em determinado produto ou serviço ou com multiprodutos de vários fornecedores.

atacadistas

### Varejistas

**varejistas** Os varejistas abrangem todos aqueles que vendem diretamente ao consumidor e podem, como veremos a seguir, ser classificados de diferentes formas.

## NA PRÁTICA

### O VAREJO ESTÁ MUDANDO

O consumidor está cada vez mais atento em como os canais de distribuição, mais especificamente o varejo, têm se comportado ultimamente. As notícias econômicas sobre o fechamento de diversos ícones no varejo brasileiro – como Mappin, Arapuã e G.Aronson – refletem nos hábitos de baixa fidelidade do consumidor com estas empresas no mercado.

As mudanças que estão se processando no mercado deixam claro que o consumidor está privilegiando o canal que mais valor agrega ao produto desejado. Procuram vantagens como preços mais atraentes, melhores prazos de pagamento, localização dos pontos-de-venda, atendimento personalizado, utilização do televendas e do *e-commerce* e serviços no pré-venda, no durante e no pós-venda. Os consumidores, sejam eles individuais ou coletivos, empresariais ou residenciais, pessoas físicas ou jurídicas, buscam esses diferenciais e melhores condições de compra a todo momento.

O quadro a seguir retrata um pouco essas mudanças. Veja como, no prazo de poucos anos, a situação mudou completamente. Organizações que antes eram líderes experimentam quedas em seus volumes totais de vendas, cedendo espaço para o crescimento de redes que possuem maior velocidade em se adaptarem às necessidades identificadas no mercado.

### Hipermercados

**hipermercados** Os hipermercados correspondem a lojas de grande porte, com grande variedade de artigos, elevado número de itens, grande faturamento e preços baixos. O Extra, do Grupo Pão de Açúcar, o Big, do grupo português Sonae, e o Carrefour são exemplos de redes de hipermercados que atuam no Brasil.

### Supermercados

**supermercados** Os supermercados diferenciam-se dos hipermercados por possuir áreas menores, além de menor variedade de artigos e itens. Geralmente funcionam como uma opção para o cliente na sua necessidade de reposição semanal, como ocorre com o Pão de Açúcar.

### Lojas de conveniência

As lojas de conveniência oferecem comodidade em troca de preços mais altos e uma linha menor de produtos (menos opções). Ficam geralmente abertas 24 horas, atendendo o cliente em eventualidades e emergências, principalmente alimentícias.

---

lojas de  
conveniência

### Lojas tradicionais

As lojas tradicionais incluem estabelecimentos comerciais como padarias, mercearias, confecção e bazares. Devido à concorrência predatória dos hipermercados e supermercados, estão sendo obrigadas a rever o seu posicionamento perante o cliente, especializando-se e diferenciando-se das demais.

---

lojas  
tradicionais

### Shopping centers

As lojas de *shopping centers* ganharam competitividade pelo pacote de serviços que um *shopping* oferece, como estacionamento, segurança, ambiente agradável, diversidade de opções, facilidade e comodidade.

---

shopping  
centers

### Lojas especializadas

Alguns empresários estão buscando na diferenciação dos seus produtos e serviços a possibilidade de atender melhor o consumidor, compreendendo mais o que ele deseja. É isso o que proporcionam as lojas especializadas, lojas que só vendem produtos relacionados a um determinado setor ou segmento, como som, vídeo, informática ou pneus.

---

lojas  
especializadas

### Lojas de departamentos

Os recentes fechamentos do Mappin e das Lojas Brasileiras iniciaram uma discussão no Brasil sobre se as lojas de departamentos podem estar com os seus dias contados. A concorrência dos hipermercados e supermercados está acelerando o processo de extinção deste canal.

---

lojas de  
departamentos

### Franquias

Existem duas formas de interpretarmos a palavra *franquia*: a primeira delas diz respeito ao acordo firmado entre duas partes (físicas ou jurídicas), em que uma das partes autoriza a outra a produzir e distribuir a marca da primeira ou um produto ou serviço que esta tenha desenvolvido. Outra forma de interpretarmos o significado da palavra *franquia*

diz respeito a qualquer estabelecimento ou unidade de negócio operado por um empresário sob a autorização de outro.

franquia

A franquia é uma modalidade de negócio que busca a expansão da distribuição dos produtos ou serviços oferecidos sem que isso exija novos investimentos. Dada a facilidade e o crescimento acelerado que o sistema vem tendo, inúmeros problemas jurídicos já estão começando a ocorrer no que diz respeito à relação entre franqueador (aquele

franqueador

que cede os direitos de uso da marca ou da comercialização dos produtos ou serviços) e franqueado (aquele que recebe o direito de uso ou da comercialização dos produtos ou serviços). Ainda nos falta uma legislação que regulamente os contratos de franquia.

franqueado

O Quadro 9.4 traz algumas das vantagens do sistema de franquia, tanto para o franqueado como para o franqueador.

**Quadro 9.4 • Vantagens da franquia**

VANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADO	VANTAGENS DA FRANQUIA PARA O FRANQUEADOR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientação para a abertura do negócio</li><li>• Orientação e assistência técnica</li><li>• Treinamento</li><li>• Menor risco por se tratar de um tipo ou forma de negócio já testado</li><li>• Menor risco quando comparado à abertura do próprio negócio</li><li>• Força e conceito da marca perante os consumidores</li><li>• Suporte mercadológico e comunicação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapidez para expansão dos negócios</li><li>• Uso do capital de risco de terceiros</li><li>• Administração descentralizada</li><li>• Fortalecimento da marca em decorrência do atendimento do franqueado – também podem ocorrer situações inversas</li><li>• Possibilidade de avaliar o negócio em conjunto com o franqueado</li><li>• Apoio financeiro para ações de mercado e comunicação</li></ul>

Entretanto, antes de sair em busca de pessoas que estejam dispostas a se tornar franqueados, algumas regras precisam ser traçadas para definir o negócio. Para isso, existem no mercado empresas especializadas na montagem do manual que define todas as responsabilidades do franqueador e dos franqueados; elas apresentam detalhes técnicos da operação, usos da marca, comercialização dos produtos ou serviços, ou seja, oferecem todas as orientações necessárias para o bom andamento

do negócio e das relações comerciais existentes entre as partes. A todo esse trabalho costumamos chamar de *formatação da franquia*.

Por fim, é importante lembrar sempre que o contrato de franquia é, antes de tudo, um contrato de parceria.

## TENDÊNCIA E INFLUÊNCIA DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

O processo de globalização está obrigando as empresas, independentemente de seu porte ou faturamento, a se reorganizar e a se reposicionar no mercado como forma de viabilizar a continuidade do seu negócio no futuro. O reposicionamento é consequência da queda que vem ocorrendo nas reservas de mercado, permitindo às empresas que visualizem um mundo sem fronteiras para a colocação dos seus produtos e serviços.

Quem acha que a globalização ainda vai ocorrer está parado no tempo. A globalização já aconteceu, ela já é uma realidade. Vejamos um exemplo que ocorre no Brasil: você anda em um carro japonês, que usa pneus coreanos, ouvindo música americana em um rádio produzido em Taiwan, seu relógio é suíço, você vai almoçar em um restaurante tipicamente australiano e toma cerveja mexicana. E tem gente que ainda acha que a globalização é coisa do futuro...

Apesar de existirem cerca de 6 bilhões de habitantes no mundo, a maioria dessa população está excluída do mercado de consumo. Essa maioria provavelmente acharia muito estranho ouvir palavras como internet, videoconferência, globalização, *joint venture*, fusões, etc. Portanto, apesar de todo o desenvolvimento tecnológico que estamos vivendo, esta não é a realidade de uma grande parcela da população. Juntando as partes, visualizamos dois mundos distintos: um *high-tech*, todo digital, preocupado com a velocidade e a disponibilidade das informações, envolto em uma onda de consumo, e outro em que a única preocupação é saber se vai conseguir subsistir por mais algum tempo.

Ao estudarmos o processo de vendas, identificamos que o comércio eletrônico vem apresentando índices de crescimento impressionantes. Podemos estar alimentando o nosso pensamento com análises e interpretações errôneas ao acharmos que a venda pessoal está com os seus dias

contados. Temos aí algumas variáveis. A primeira delas diz respeito ao comércio eletrônico: ele vai continuar crescendo de forma assustadora, principalmente nas relações *business to business*, por força da reorganização e da reestruturação que estão sofrendo. As empresas estão preocupadas com a redução de custos, com a melhoria da rentabilidade e da lucratividade, com a velocidade de suas decisões para poderem se antecipar à concorrência. Olhando este universo do *business to business*, sem dúvida alguma o vendedor tende a perder espaço para outras formas de venda menos onerosas – telemarketing/televendas, EDI, internet. Estará ocorrendo a valorização de algumas atividades como a de atendente de telemarketing, a de repositor, de promotor, dos serviços de pós-venda. As transações *business to business* serão em número bem menor, se comparadas ao número de transações das relações *business to consumer*. No entanto, os valores que essas transações irão movimentar deverão ser algo entre 15 e 20 vezes superiores aos do *business to consumer*.

Um segundo cenário deverá estar se formando: a expansão do consumo em lugares ainda pouco explorados, fora do mercado mundial de consumo, como é o caso da população chinesa, que ainda não possui renda nem a oportunidade de consumir outros produtos senão aqueles que o Estado lhes permite. Só na China temos um mercado potencial de mais de 1 bilhão de pessoas. Agora, imaginemos no Brasil. Se no futuro 10% da população tiver acesso à internet – hoje 8,6% da população tem acesso –, estaremos falando de aproximadamente 15 milhões de pessoas. Como estarão consumindo os outros 150 milhões de pessoas? Com certeza, boa parte desse número ainda não possuirá renda suficiente para consumir sequer os produtos básicos, mas, supondo que apenas 25% desse número aumente o seu padrão de renda e possa consumir, estamos falando de algo próximo a 35 milhões de consumidores, um número bastante expressivo para ser considerado pelas empresas que produzem e estão à procura de novos consumidores no Brasil.

A possibilidade de expansão das vendas só pode ocorrer de duas formas: verticalmente – dentro do grupo de consumidores já atendidos tenta-se acelerar a reposição dos produtos ou serviços hoje utilizados, melhorando-os e aperfeiçoando-os continuamente – e horizontalmente – promover a expansão da base dos atuais consumidores para gerar a possibilidade de se ter um número cada vez maior de pessoas comprando e consumindo serviços ou produtos.

Com certeza haverá um crescimento muito grande nos dois sentidos. O crescimento horizontal se dará em lugares cuja população que tem grande dificuldade de compreender e conviver com o desenvolvimento tecnológico, em razão do seu baixo grau de escolaridade, o que não motiva a busca e a compreensão de novas informações. Levará um certo tempo para que esse grupo se interesse pelos avanços tecnológicos. Talvez em 10, 15 ou até 20 anos, com investimentos maciços em educação, possamos formar uma geração mais motivada, mais bem preparada e informada para consumir produtos que exijam maior grau de instrução e entendimento.

Nas duas situações haverá necessidade de atendimento ao consumidor e, em cada caso, serão necessários profissionais capazes de atender públicos distintos: um para aqueles que possuem acesso e estão familiarizados com a tecnologia e o desenvolvimento e para os quais haverá uma necessidade cada vez maior de se oferecerem serviços que lhes dêem suporte técnico e orientação; outro em que o consumo continuará sendo como é. Haverá uma grande concentração das formas de comercialização dos produtos e serviços em grandes centros de compra – *shoppings* e hipermercados – e, neste caso, as relações comerciais serão desenvolvidas por vendedores cada vez mais qualificados e capacitados na condução de grandes negociações comerciais.

Também devemos ter em mente que cada vez mais haverá expansão das ofertas dos mais diversos tipos de serviços e, por conseqüência, a necessidade cada vez maior de profissionais qualificados e preparados para a venda desses serviços para as empresas e para os consumidores.

Todo esse cenário deixa claro que o mundo está mudando de forma muito rápida e que cada vez mais teremos de nos adaptar às novas realidades. Teremos de ser menos rígidos e mais flexíveis com nossas atitudes e pensamentos, precisamos liberar os nossos sentimentos na busca de novas oportunidades, mais adequadas à realidade. Novos produtos ou serviços estão surgindo a cada instante. É preciso pensar de que forma podemos colocá-los melhor no mercado.

Os produtos e serviços estão mudando e se aperfeiçoando constantemente. É preciso que as formas para oferecê-los e posicioná-los no mercado também acompanhem essas mudanças e aperfeiçoamentos. Isso permitirá que todos aqueles que de fato estejam vivenciando este momento não percebam as mudanças e apenas interajam com elas.





## Parte IV

# GERENCIANDO A FORÇA DE VENDAS

- capítulo 10 ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS
- capítulo 11 RECRUTANDO E SELECIONANDO A FORÇA DE VENDAS
- capítulo 12 TREINANDO, PROVENDO LIDERANÇA E MOTIVANDO A FORÇA DE VENDAS
- capítulo 13 RENUMERANDO E AVALIANDO A FORÇA DE VENDAS



# ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS

## Capítulo 10

Em administração de vendas é muito importante destacar o papel do gerente ou profissional de vendas e as suas diferentes atribuições. Sua participação começa de

fato quando há a elaboração do planejamento estratégico da organização, pois ele está em contato direto com o mercado e possui informações importantes sobre os clientes, conhece os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, as ameaças e oportunidades mercadológicas, a atuação da concorrência e o próprio potencial do mercado. Além disso, colabora na orientação, busca e triagem das informações mercadológicas que devem alimentar o sistema de informação de marketing. Assim, em todos os processos e decisões que envolvem a comercialização dos produtos e serviços da empresa, a atuação de um profissional de vendas é fundamental, tanto pelas informações balizadoras como pela determinação dos objetivos a serem atingidos.

Nesta parte, serão detalhadas as questões que o gestor ou gerente de vendas enfrenta com relação à organização da força de vendas, na qual serão destacados temas como dimensão e estrutura da força de vendas, descrição de cargos, territórios e rotas; recrutamento e seleção da força de vendas, incluindo as formas de contratação, admissão e plano de carreira; treinamento; liderança e motivação, enfatizando a supervisão e os diferentes estilos de liderança; previsão de objetivos, focalizando as estratégias e os relatórios comerciais; remuneração da força de vendas; e, por último, os processos para a avaliação da força de vendas. Afinal, ser o gestor da força de vendas significa ter a responsabilidade sobre o resultado comercial da organização.

### ☛ DIMENSIONANDO A FORÇA DE VENDAS

- Determinando o número de vendedores

### ☛ ESTRUTURANDO A FORÇA DE VENDAS

### ☛ DESCREVENDO OS CARGOS DE VENDAS

- O cargo de vendedor
- O cargo de supervisor de vendas

## Gerenciando a força de vendas

- O cargo de gerente de vendas



### ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS

- Organização da força de vendas por produto
- Organização da força de vendas por cliente
- Organização da força de vendas por região
- Organização combinada da força de vendas



### TERRITÓRIOS E ROTAS DE VENDAS

- Territórios em forma de retângulo
- Territórios em forma de hexágono ou círculo
- Territórios em forma de cunha
- Territórios em forma de trevo
- Otimizando rotas

Para organizar a força de vendas, é preciso recordar alguns conceitos sobre a função de vendas, que envolve a promoção do produto, a venda pessoal, a propaganda e outros métodos de venda em massa, pertencendo, de acordo com a teoria dos 4 A's (análise, adaptação, ativação e avaliação), à função ativação e, portanto, ao composto de comunicação. Assim, a força de vendas só pode ser organizada no momento em que a empresa tenha definido o plano de marketing e as estratégias mercadológicas e de comunicação a serem adotadas.

Ao considerar esses pontos como premissa básica para a organização da força de vendas, pode-se dizer que cada empresa deverá organizá-la de acordo com sua realidade, estratégias, objetivos e metas, segmentos de mercado, abrangência ou tamanho do mercado, canais de distribuição utilizados e recursos humanos e materiais disponíveis. Isso equivale a dizer que não existe, portanto, uma regra básica a ser seguida.

O que se tem são elementos e parâmetros que levam a uma tomada de decisão sobre a melhor forma de se organizar a força de vendas e para tanto veremos a seguir os pontos mais importantes para a sua organização.

## **DIMENSIONANDO A FORÇA DE VENDAS**

Para determinar quantos profissionais de vendas a organização deve possuir, é necessário responder a algumas questões, como as mostradas no Quadro 10.1, sobre o dimensionamento adequado ou ideal da força de vendas.

De posse dessas informações, pode-se dimensionar qual é o tempo de visita que cada vendedor irá necessitar para a apresentação da empresa e do produto ao cliente, para a negociação e para saber quantas visitas serão necessárias por tipo ou porte de cliente. Um produto novo no mercado leva mais tempo para ser apresentado do que um produto de consumo constante. Uma empresa que está iniciando suas atividades tem mais dificuldade para ser atendida do que aquelas consideradas tradicionais no mercado. Se o vendedor já possui uma carteira de clientes ativos, o tempo de visita é menor do que quando se está abrindo ou conquistando novos clientes; a apresentação de um produto técnico demanda mais

tempo e conhecimento do que a de um produto de consumo rápido ou de massa. O número e a duração das visitas para clientes de pequeno porte em termos de potencial de compras são menores do que os de clientes que adquirem grandes volumes de vários produtos.

### Quadro 10.1 • Questões importantes no dimensionamento da força de vendas

- 
- ✓ A empresa comercializa bens tangíveis ou intangíveis?
  - ✓ A empresa é nova no mercado ou é tradicional?
  - ✓ O bem comercializado é considerado de massa ou industrial?
  - ✓ A venda é direta ou utiliza canais de distribuição?
  - ✓ Qual a quantidade e porte de clientes?
  - ✓ De que forma os clientes estão localizados no mercado: centralizados ou pulverizados?
  - ✓ O potencial dos clientes é eqüitativo ou estão distribuídos dentro da curva ABC?
  - ✓ A venda é técnica ou não?
  - ✓ A empresa está iniciando suas operações ou já tem uma carteira de clientes?
  - ✓ O produto ou serviço é novo para o mercado ou já é de consumo conhecido?
  - ✓ A empresa possui uma linha de produtos?
  - ✓ Estes produtos são sinérgicos e utilizam a mesma equipe de vendas ou são distintos com relação à sua comercialização?
  - ✓ Os produtos são sinérgicos para a empresa?
  - ✓ A estrutura de compras dos clientes segue o critério da sinergia ou possui compradores distintos?
- 

É importante verificar também se há ou não concentração de clientes em uma mesma região e de que maneira a carteira de clientes foi distribuída pelos vendedores da empresa para poder avaliar o tempo de deslocamento do vendedor de um cliente a outro.

Resumindo: para o dimensionamento da força de vendas, independentemente do método de cálculo a ser utilizado, deve-se saber o número de clientes (atuais e potenciais), a duração da visita (pelo tipo de produto e pelo porte de cliente), a frequência da visita (pelo tipo e pelo potencial do cliente) e o tempo necessário para o deslocamento entre clientes.

Serão abordados agora alguns métodos desenvolvidos para determinar o número de vendedores necessários para uma equipe de vendas. Destes, os três mais usuais são os descritos a seguir.

## Determinando o número de vendedores

O método de duração da visita leva em consideração o tempo médio de cada uma das visitas, a frequência necessária de se visitar cada cliente e o número de clientes da empresa. Assim sendo, tem-se o:

método  
de duração  
da visita

$$\text{Número de vendedores} = \frac{\text{Número de clientes} \times \text{Duração da visita} \times \text{Frequência da visita}}{\text{Número de horas disponíveis do vendedor}}$$

Se uma empresa de produtos tradicionais, já estabelecida no mercado, tivesse entre clientes atuais e potenciais uma carteira com 400 nomes, cuja visitação mensal demandasse em média três visitas e o tempo de cada visita fosse de uma hora e meia, considerando o tempo necessário para o deslocamento, e o tempo disponível para o vendedor estar no campo fosse de 120 horas mensais, teríamos:

$$\text{Número de vendedores} = \frac{400 \times 1,5 \times 3}{120}$$

$$\text{Número de vendedores} = \frac{1.800}{120} = 15 .$$

## O método do potencial de vendas ou método de Semlow

O método do potencial de mercado, também conhecido como método de Semlow, dimensiona o número de vendedores tomando como base a previsão de vendas da empresa (obtida a partir do potencial de mercado), o giro dos vendedores na organização (*turnover*) e o volume de vendas desejado por vendedor. Assim, temos:

método  
do potencial  
de mercado |  
método de  
Sellow

$$\text{Número de vendedores} = \frac{\text{Previsão de vendas} + \text{Giro de vendedores} \times \text{Previsão de vendas}}{\text{Volume desejado}} .$$

Dessa maneira, se uma empresa, com giro dos vendedores de 25% ao ano, a partir do potencial de mercado, determinar que a sua previsão



de vendas mensal é de \$ 800.000 e que cada vendedor deverá vender em média \$ 140.000, teremos:

$$\text{Número de vendedores} = \frac{800.000 + (0,25 \times 800.000)}{140.000}$$

$$\text{Número de vendedores} = 5,7 + 1,4 = 7,1 \cong 7 .$$

O número calculado é de 7,1 vendedores; então, o gerente de vendas deverá decidir se contratará 7 vendedores, quantidade levemente inferior à necessária, ou 8 vendedores, mantendo uma reserva para o aumento das vendas.

### O método de carga de visitação

método  
de carga de  
visitação ou  
método de  
Talley

No método de carga de visitação, ou método de Talley, diferentemente dos anteriores, a base para o dimensionamento do número de vendedores é feita a partir tanto da experiência que o executivo de marketing ou de vendas tem no negócio como do tempo necessário para o cliente ser atendido. Assim, o principal parâmetro utilizado para se determinar a carga da visitação é o *potencial de compra* de cada um dos clientes.

Para que se possa dimensionar o número ideal de vendedores utilizando o método de Talley, devemos inicialmente agrupar os clientes por potencial de compra, que pode ser mensal, trimestral ou até mesmo anual, ou pela média de compra dos últimos meses.

Levando-se em consideração o potencial de compra, é definido o número de visitas que cada uma das categorias de clientes deveria receber, diariamente, a cada dois dias, semanal, a cada dez dias, quinzenal ou até mensalmente. De posse dessas duas informações, deve-se multiplicar o número de clientes agrupados por classes pelo número de visitas desejado.

Em razão da experiência anterior do executivo e dos resultados aferidos em negócios similares ou na curva de aprendizado do próprio negócio, é possível determinar quantas visitas cada vendedor tem de realizar para atender aos parâmetros de qualidade de atendimento desejados pela empresa.

Portanto, se uma empresa, após análise do potencial dos seus clientes, concluiu que na classe I (ou A: os mais importantes) existem 50 clientes, na classe II (ou B: intermediários), 90 clientes e na classe III (ou C: os menos importantes), 440 clientes, e que os clientes da classe I devem ser visitados duas vezes por semana, os da classe II, uma vez por semana e os da classe III, quinzenalmente, e que pelo nível de atendimento ao cliente seriam necessárias duas horas em cada visita, levando o vendedor a fazer no máximo 15 visitas por semana, ter-se-ia:

$$\text{Número de vendedores da classe I} = \frac{50 \text{ clientes} \times 2 \text{ visitas semanais}}{15 \text{ visitas por vendedor}}$$

$$\text{Número de vendedores da classe I} = 6,66 \cong 7 \text{ vendedores}$$

$$\text{Número de vendedores da classe II} = \frac{90 \text{ clientes} \times 1 \text{ visita semanal}}{15 \text{ visitas por vendedor}}$$

$$\text{Número de vendedores da classe II} = 6 \text{ vendedores}$$

$$\text{Número de vendedores da classe III} = \frac{440 \text{ clientes} \times 0,5 \text{ visita mensal}}{15 \text{ visitas por vendedor}}$$

$$\text{Número de vendedores da classe III} = 14,65 \cong 15 \text{ vendedores}.$$

Assim, ter-se-ia uma equipe de vendas composta por 28 vendedores distribuídos em diferentes classes de clientes.

Além desses três métodos, há ainda outros, como o da previsão de vendas correlacionadas com o ganho médio do vendedor, agregado ao custo médio da equipe de vendas, e o incremental, baseado no potencial de mercado conforme o método de Semlow.

Uma mesma empresa pode utilizar mais de um método ou a derivação dele para identificar o número ideal de vendedores, pois todos os métodos têm como finalidade básica auxiliar a administração de vendas, otimizando ao máximo a utilização dos recursos humanos e buscando garantir o bom atendimento e a satisfação do cliente.

## ESTRUTURANDO A FORÇA DE VENDAS

A partir do momento em que foi determinado o número de vendedores necessário para atender à demanda do mercado com relação aos objetivos traçados pela organização, é importante estabelecer que estrutura a força de vendas deverá ter. Vários autores abordam a questão da estrutura conjuntamente com a organização da força de vendas, por considerar que a formação dessa estrutura é uma decisão sobre a maneira como a empresa vai atuar no mercado, ou seja, organizada de acordo com o tipo de cliente, porte ou região. Optamos por abordar neste item apenas as questões estruturais mais genéricas, deixando a organização da força de vendas propriamente dita para uma seção mais adiante.

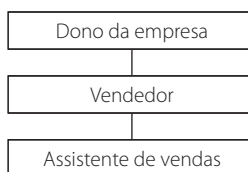
Conforme já visto, pode-se dividir a venda em três etapas distintas e interdependentes, ou seja, a pré-venda, a venda propriamente dita e a pós-venda. O papel e atribuições do vendedor em cada uma dessas etapas influenciam diretamente a estrutura da força de vendas, pois, apesar de o corpo de vendas participar de todas essas etapas, o grau de envolvimento dos vendedores varia conforme a organização e o mercado em que ela atua.

Assim, antes de abordarmos a estrutura da força de vendas, vamos refletir sobre quais são as responsabilidades ou atividades correlatas ao departamento de vendas em cada uma das etapas, pré, durante e pós-venda. Como vimos na Parte III, na pré-venda tem-se como atividades básicas a prospecção de mercado; a análise de potencialidade de clientes; o agendamento das entrevistas ou visitas; a realização das visitas; a elaboração de propostas comerciais; o acompanhamento da proposta; a emissão do pedido; e a elaboração de relatórios comerciais. Durante a venda, faz-se o acompanhamento do pedido internamente, informa-se o cliente do estágio do pedido e realiza-se o *follow-up* do recebimento do produto. No caso de serviços, como consultoria e treinamento, essas atividades por vezes são realizadas pelo próprio vendedor, pois é ele quem executa ou participa da produção e entrega do serviço. Por fim, no pós-venda ocorrem o acompanhamento da instalação ou utilização do produto; o atendimento ao cliente, assistência técnica, reposição, serviços ao cliente (treinamento, manual de instrução, garantia, troca rápida); manutenção e acompanhamento da cobrança.

De posse do nível de serviço, da qualidade e do tempo dedicado a cada uma dessas atividades e do número de clientes que a empresa possui ou pretende alcançar, pode-se verificar a necessidade de se ter na estrutura diferentes profissionais para desenvolvê-las. Por exemplo, em uma empresa de pequeno porte, com número de clientes e atuação restrita e com baixos índices de pedidos (mesmo que de valores elevados), podem-se utilizar apenas um vendedor e um assistente para dar suporte durante a sua ausência.

Entretanto, conforme a atuação da empresa no mercado for se ampliando, seja por meio de novos produtos ou de produtos sob encomenda, seja pelo aumento da sua carteira de clientes, pela expansão territorial agregada à necessidade de assistência técnica e outros serviços, maior será a necessidade de uma estrutura mais complexa, podendo-se ter para cada uma das atividades de pré-venda, de venda e de pós-venda um ou mais profissionais responsáveis. Além disso, o aumento do número de profissionais leva à necessidade de criar níveis intermediários para dar acompanhamento ao processo como um todo, desde o planejamento até ao controle das atividades que estão sendo desenvolvidas. As Figuras 10.1 a 10.7 mostram, em ordem crescente, algumas estruturas possíveis:

**Figura 10.1 • Estrutura de vendas I**



**Figura 10.2 • Estrutura de vendas II**

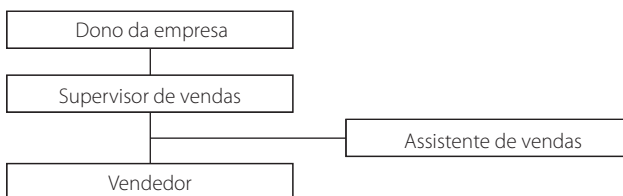


Figura 10.3 • Estrutura de vendas III

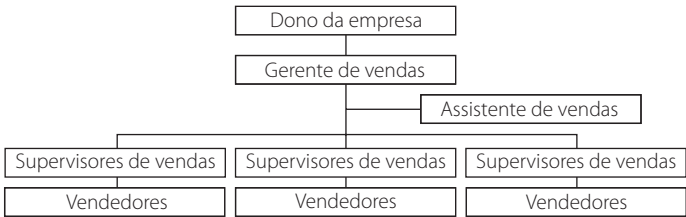


Figura 10.4 • Estrutura de vendas IV

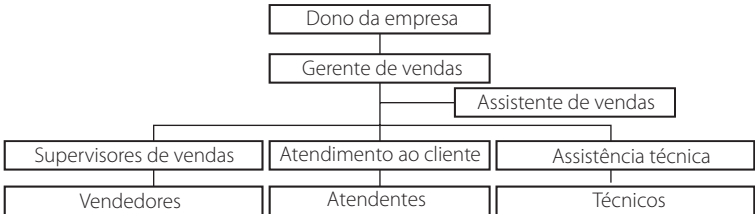


Figura 10.5 • Estrutura de vendas V

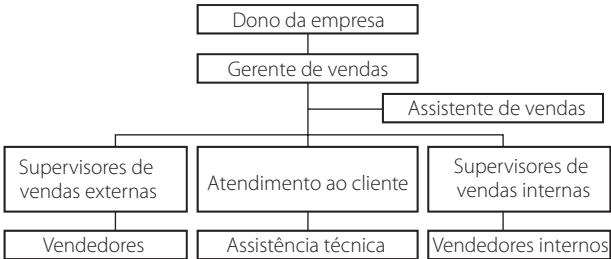


Figura 10.6 • Estrutura de vendas VI

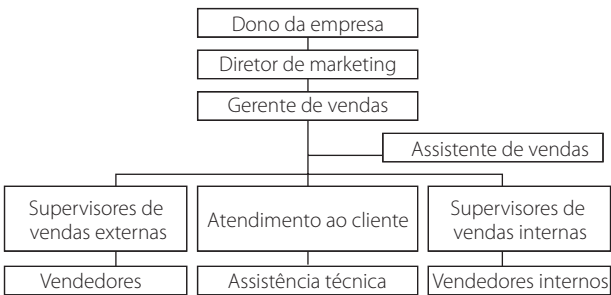
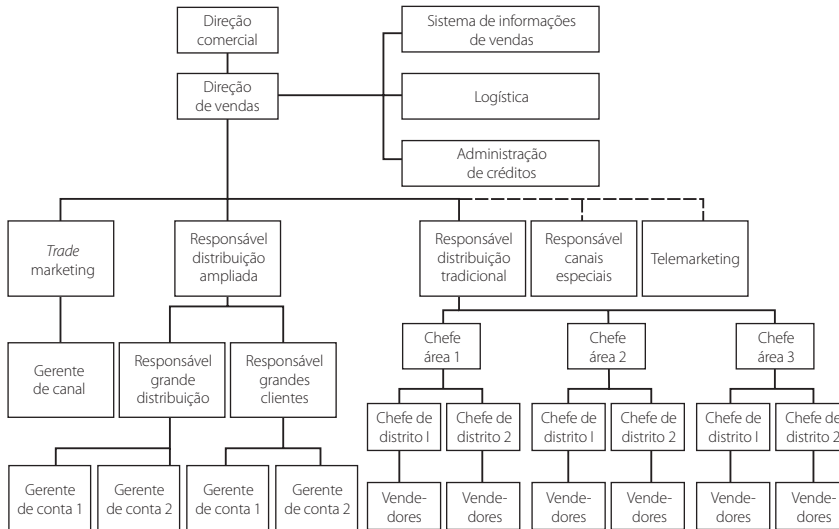


Figura 10.7 • Estrutura de vendas VII



Como pode ser notado nos quadros anteriores, são várias as possibilidades para se estruturar o departamento de vendas. É importante lembrar que, quanto maior a estrutura, maiores serão os custos da venda e menor será a margem de contribuição do produto ou do serviço.

A estrutura adotada deve ser ágil, eficaz e apta a atender às necessidades do cliente, além de evitar ao máximo o desperdício de tempo com burocracias que não interferem no resultado final da organização ou nos objetivos predeterminados.

## DESCREVENDO OS CARGOS DE VENDAS

Na seção anterior, ao serem apresentadas alguns tipos de estruturas comerciais, vimos diversos cargos que fazem parte da área comercial. Há, contudo, muitos outros, como mostra o Quadro 10.2.

Cada um desses cargos tem suas atribuições e responsabilidades detalhadas; porém, para fins didáticos, iremos agrupá-los por proximidade de atividade. Além disso, cargo é o meio pelo qual a empresa alo-

cargo

pelas atividades desempenhadas por uma pessoa que tem uma posição definida dentro da estrutura da empresa.

Quadro 10.2 • Exemplos de cargos comerciais

<ul style="list-style-type: none"><li>• Superintendente comercial</li><li>• Diretor comercial</li><li>• Gerente comercial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente regional</li><li>• Gerente de produto</li><li>• Gerente de negócios</li><li>• Gerente de conta</li><li>• Gerente de canal</li><li>• Gerente de distribuição</li><li>• Gerente de desenvolvimento de negócios</li><li>• Gerente de cliente</li><li>• Chefe de área</li><li>• Chefe de vendas</li><li>• Chefe de distrito ou regional</li><li>• Supervisor de vendas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assistente de vendas</li><li>• Auxiliar de vendas</li><li>• Operador de televendas</li><li>• Vendedor externo</li><li>• Engenheiro de vendas</li><li>• Consultor técnico</li><li>• Representante comercial</li><li>• Vendedor autônomo</li><li>• Vendedor balconista</li><li>• Corretor de imóveis</li><li>• Consultora de beleza</li><li>• Promotor de vendas</li><li>• Propagandista</li><li>• Demonstrador</li></ul>
---	--	---

descrição  
do cargo

A descrição do cargo leva em consideração os aspectos que vão desde o seu título, sua posição na estrutura, até as tarefas ou as atribuições, sejam elas diárias, mensais, anuais ou até mesmo esporádicas. Conforme mostrado no modelo de descrição de cargo do Quadro 10.3, devem-se considerar quais os *requisitos intelectuais* necessários para o exercício do cargo, tais como instrução, experiência anterior, iniciativa; os *requisitos físicos*, como esforço físico, concentração; as *responsabilidades envolvidas*, referentes, por exemplo, à supervisão de pessoas, materiais, processos, recursos e confiabilidade; e, finalmente, as *condições de trabalho*, quer seja pelo ambiente, quer seja pelos riscos envolvidos.

O importante na descrição do cargo é que o indivíduo a ser contratado possa utilizar suas habilidades e competências, sentindo-se responsável pelo sucesso ou fracasso daquilo que estará desenvolvendo, tendo clareza de qual o seu grau de autonomia e independência para a tomada de decisão.

**Quadro 10.3 • Modelo de descrição de cargo****Modelo de descrição de cargo**

Título:

Área ou departamento:

Descrição sumária:

Descrição do cargo:

Análise do cargo:

Requisitos mentais:

Instrução:

Experiência:

Aptidões:

Requisitos físicos:

Responsabilidades envolvidas:

Condições de trabalho:

Assim, a descrição do cargo é fator fundamental para a realização do recrutamento e da seleção dos profissionais, como também é elemento balizador para a elaboração de programas de treinamento, avaliação de desempenho e definição das faixas salariais. A seguir, estão alguns dos principais cargos, sua descrição, análise e principais tendências.

**O cargo de vendedor**

Um dos cargos mais importantes dentro da estrutura comercial é o de vendedor propriamente dito, que inclui todos os profissionais que efetuam as vendas por meio do contato pessoal, telefone ou internet, quer sejam funcionários, quer sejam vendedores autônomos, independentemente da nomenclatura utilizada.

Apesar de as tarefas do vendedor serem inúmeras, incluindo, por exemplo, a prospecção de novos clientes, a previsão de vendas, a identificação dos elementos de decisão dentro da organização, a análise das necessidades dos clientes, a apresentação de soluções, a argumentação técnica e comercial, o fechamento do negócio e o acompanhamento



do relacionamento comercial e das promessas contratadas<sup>1</sup>, elas podem ser divididas em quatro funções básicas:

- **Prospecção ou levantamento de informações de mercado**

Sendo os vendedores os profissionais mais próximos dos clientes, cabe a eles descobrir novos negócios, desenvolver novos produtos no mercado e buscar manter sua base de clientes. Quando são qualificados para atender a essa base de clientes por UENs (unidades estratégicas de negócios), são também responsáveis pelo próprio negócio e o atendimento da força de vendas no mercado é extremamente eficaz. Muitas vezes, é por meio desses levantamentos, registrados nos relatórios de visitas aos clientes que a empresa redefina o seu posicionamento no mercado.

- **Comunicação**

São os vendedores que mantêm, de forma geral, o mais amplo processo de comunicação com o mercado. O modo como o vendedor desenvolve o processo de comunicação de produtos e serviços com o mercado lhe dará maior ou menor penetração na sua base de clientes. Entretanto, em muitas organizações, a comunicação não é considerada uma ferramenta essencial.

- **Vendas e serviços aos clientes**

Os vendedores conquistam os clientes, seduzindo-os com relação, por exemplo, aos produtos, serviços, qualidade, preços, promoções e prazos de entrega. Os vendedores e os serviços prestados por eles são responsáveis por fixar a marca da empresa, da família de produtos ou do produto em si na base de clientes. Assim, por meio de diferenciais e serviços, como os de assistência técnica e treinamento, que orientam e facilitam o uso correto dos produtos e serviços desenvolvidos pela força de vendas, os clientes passam a apresentar maior tendência a se tornar fiel à empresa.

---

<sup>1</sup> Armand Dayan. *O marketing*, São Paulo: Editora Europa-América, 1979.

- **Negociação**

Este é o fator de maior relevância no processo de troca de bens e serviços no segmento empresarial. É na negociação, na interação com o cliente, que o vendedor identifica as reais necessidades e desejos dos clientes. A mais importante ferramenta pessoal de competitividade do vendedor está nas características e requisitos para um bom negociador: saber ouvir, desenvolver um processo de simpatia e empatia com o interlocutor, gerar credibilidade e franqueza na comunicação, procurar ter conhecimento fundamentado sobre o produto e mercado e ser objetivo.

Outros autores dividem estas funções de maneira diversa, colocando-as, por exemplo, em grupos como: verificação; determinação das necessidades do comprador localizado; planejamento da estratégia a seguir; entrevistas com os clientes-chave; descrição das vantagens oferecidas pela empresa e eliminação das eventuais objeções levantadas pelo cliente; e realização da venda. Já uma pesquisa exploratória feita pela Mind Consultoria Empresarial mostrou que as atividades do vendedor são: estabelecer contato e manter um bom relacionamento com o cliente; divulgar o produto e a empresa; atuar como consultor do cliente; atender às suas necessidades; e atuar no pós-venda, dando-lhe o acompanhamento necessário.

Apesar de se poder determinar as funções básicas do vendedor, na maioria das vezes, elas, além de serem genéricas, refletem também o momento pelo qual a organização ou mercado estão passando.

Como já visto em capítulos anteriores, as mudanças tecnológicas e o relacionamento empresa-cliente refletem diretamente a importância da atualização constante da equipe comercial. Assim, o Quadro 10.4 traz algumas das muitas mudanças que ocorreram na profissão de vendas.

De acordo com os estudos de Mayer e Greenberg, um vendedor eficaz deve possuir duas qualidades básicas: empatia – a habilidade de se colocar no lugar do cliente – e satisfação do ego – uma forte necessidade para fechar a venda. O perfil desejado do profissional de vendas, ainda segundo a pesquisa, está mostrado na Figura 10.8.

---

empatia  
satisfação  
do ego

**Quadro 10.4 • O velho e o novo profissional de vendas**

MANEIRA ANTIGA DE VENDER	MANEIRA MODERNA DE VENDER
<ul style="list-style-type: none"><li>• A empresa em primeiro lugar</li><li>• A prioridade é o lucro</li><li>• As pessoas causam problemas</li><li>• Administre o passado para o presente</li><li>• Procure ser melhor</li><li>• Nosso lema é não aceitar devolução</li><li>• Dinheiro gera dinheiro</li><li>• Saber fazer é mais importante</li><li>• Fuja das ameaças</li><li>• A ênfase é o pré-venda</li><li>• Vender é falar persuasivamente</li><li>• Vender é falar corretamente</li><li>• Vender é convencer com vantagens</li><li>• O produto deve ser luxuoso e bonito</li><li>• O importante é a marca</li><li>• A visão da empresa é burocrata</li><li>• Venda por meio de cartões/lista telefônica e telefone</li><li>• Faça certo as coisas</li><li>• Primeiro motivem as pessoas</li><li>• Sempre há um emprego melhor</li><li>• Quem paga o salário é o patrão</li><li>• Concorrente não tem vez</li><li>• Com inflação: redefinir e replanejar o negócio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O cliente em primeiro lugar</li><li>• A prioridade é seduzir o cliente</li><li>• Os processos causam problemas</li><li>• Administre o futuro para o presente</li><li>• Procure ser diferente</li><li>• Se o cliente não gostou, não houve negócio</li><li>• Pessoas geram dinheiro</li><li>• Fazer saber é mais importante</li><li>• Transforme ameaças em oportunidades</li><li>• A ênfase é o pós-venda</li><li>• Vender é falar empaticamente</li><li>• Vender é ouvir</li><li>• Vender é o ganha-ganha dos dois</li><li>• O produto é o que o cliente acha que ele é</li><li>• O importante é a diferenciação</li><li>• A visão da empresa é ideocrata, mercadocrata e consumocrata</li><li>• Venda fazendo <i>networking</i> e criando sinergia</li><li>• Faça certo a coisa certa</li><li>• Primeiro removam os bloqueadores</li><li>• Sempre há um processo melhor</li><li>• Quem paga o salário é o cliente</li><li>• Concorrente que não incomoda é aquele que ainda não nasceu</li><li>• Sem inflação: reaprender o negócio</li></ul>

Fonte: Quadro elaborado com base em pesquisas e palestras de Maurício Góis.

Figura 10.8 • Perfil do profissional de vendas



Quanto aos requisitos de conhecimento, o vendedor deve priorizar o conhecimento técnico do produto; o conhecimento negocial (de técnicas de negociação); e o conhecimento do mercado e do próprio cliente. Outras características apontadas como fazendo parte do perfil do vendedor são o fato de que deve ser ou possuir<sup>2</sup>:

- elevada energia física;
- elevado grau de persistência;
- clareza e objetividade na comunicação;
- habilidade para se comunicar com diferentes níveis;
- interesse de ajudar o outro;
- desejo em servir o outro;
- socialmente adaptável;
- objetivo, analítico, bom ouvinte, orientado a solucionar problemas;
- rápido aprendizado e empatia para apreciar o ponto de vista do outro;
- capacidade em lidar com detalhes eficientemente e com precisão;
- criativo, inovador, curioso;
- desejo de obter idéias e respostas de colegas e superiores;
- conhecimento ou vontade de aprender técnicas de vendas.

<sup>2</sup> Alexandre Las Casas. *Administração de vendas*, São Paulo: Atlas, 1999.

Como pode ser notado, os diferentes elementos apresentados na formulação do perfil do vendedor têm em comum o fato de ressaltarem as questões da motivação, persistência, adaptabilidade, criatividade, do relacionamento e empatia.

O Quadro 10.5 traz um exemplo de descrição do cargo de vendedor e o Quadro 10.6 traz a análise do cargo.

Em relação à estrutura, viu-se que os vendedores podem reportar-se a um supervisor ou gerente de vendas, tendo um assistente ou auxiliar de vendas abaixo de si na hierarquia.

### O cargo de supervisor de vendas

Para fins didáticos, dentro da categoria de supervisor estarão sendo incluídos todos os profissionais que são responsáveis tanto pelas vendas como pelo sucesso de uma equipe. Fazem parte deste rol de profissionais os chefes de venda, de área, de distrito, os supervisores e até mesmo os gerentes regionais, distritais e de área.

---

supervisor

O supervisor tem como papel principal garantir que as atribuições e tarefas determinadas e combinadas com os vendedores sejam cumpridas. Para tanto é de sua responsabilidade fazer o acompanhamento diário das atividades de vendas, orientando e cobrando os resultados esperados. Além disso, cabe ao supervisor diagnosticar as dificuldades de sua equipe, encaminhar e treinar os profissionais que apresentam dificuldades no desempenho de sua função, além de distribuir atividades e avaliar o desempenho, propondo promoções e oferecendo o reconhecimento ou corrigindo possíveis desvios, quando necessário.

Em suma, o supervisor é responsável pela gestão de uma equipe, e suas principais atribuições são: planejamento, organização, direção e controle das atividades de venda da sua equipe comercial. Na estrutura da organização, o supervisor terá abaixo de si uma equipe de vendedores, um auxiliar ou secretária e se reportará a um gerente de vendas ou diretor comercial. O Quadro 10.7 traz um exemplo de descrição do cargo de supervisor de vendas e o Quadro 10.8 sua análise.

Quadro 10.5 • Descrição do cargo de vendedor

DESCRIÇÃO DO CARGO DE VENDEDOR	
<b>Título:</b> Vendedor	<b>Área ou departamento:</b> comercial
<b>Descrição sumária:</b> visitar/atender clientes, negociar produtos e serviços da empresa, elaborar relatórios de vendas e de visitas.	
<b>Descrição do cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conhecer os produtos e serviços comercializados pela empresa no que se refere às suas características, vantagens e benefícios.</li><li>2. Preparar um roteiro de visitas a serem cumpridas semanalmente, de modo a atender todos os clientes que compõem a sua carteira.</li><li>3. Visitar/atender os clientes representando a empresa e servindo de elo de ligação, apresentando seus produtos e serviços.</li><li>4. Atingir as metas preestabelecidas.</li><li>5. Colaborar para o bom desempenho da equipe.</li><li>6. Elaborar de maneira detalhada os relatórios de visita e das vendas efetuadas.</li><li>7. Preencher os pedidos e encaminhá-los ao departamento responsável.</li><li>8. Informar à empresa as mudanças que estão acontecendo no mercado ou no cliente.</li><li>9. Trazer informações do campo sobre a atuação dos concorrentes.</li><li>10. Conhecer cada um dos seus clientes, seu ramo de atuação e suas necessidades.</li><li>11. Dar acompanhamento aos clientes pré, durante e pós-venda.</li><li>12. Participar das reuniões de vendas e dos eventos.</li><li>13. Buscar o autodesenvolvimento e o aprimoramento constantes.</li></ol>	

Quadro 10.6 • Análise do cargo de vendedor

ANÁLISE DO CARGO DE VENDEDOR	
<b>Requisitos mentais:</b> _____	
<b>Instrução:</b>	ensino médio ou curso técnico profissionalizante.
<b>Experiência:</b>	mínima de dois anos em cargos de atendimento direto ao cliente.
<b>Aptidões:</b>	facilidade para falar em público, habilidade de raciocínio e de negociação, memória visual e numérica, iniciativa.
<b>Requisitos físicos:</b>	suportar muito tempo dirigindo ou permanecendo sentado.
<b>Responsabilidades envolvidas:</b>	utilização do veículo da empresa, recebimento de valores para adiantamento de despesas, recebimento de mercadorias de amostra da empresa e do cliente, recebimento de valores a título de cobrança e cheques dos clientes.
<b>Condições de trabalho:</b>	consideradas adequadas, sem grandes riscos.

**Quadro 10.7 • Descrição do cargo de supervisor de vendas**

DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR DE VENDAS	
<b>Título:</b> Supervisor de vendas Chefe de vendas	<b>Área ou departamento:</b> comercial
<b>Descrição sumária:</b> acompanhar os vendedores nas visitas ou no atendimento aos clientes, elaborar os planos de venda, acompanhar os resultados comerciais, desenvolver a equipe de vendas.	
<b>Descrição do cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conhecer a política comercial e de gestão de recursos humanos da organização.</li><li>2. Conhecer os produtos e serviços comercializados pela empresa no que se refere às suas características, vantagens e benefícios.</li><li>3. Fazer cumprir as políticas estabelecidas pela organização.</li><li>4. Estabelecer os planos e as estratégias de vendas de sua área de atuação.</li><li>5. Auxiliar na preparação dos roteiros de visitas a serem cumpridos semanalmente pelos vendedores de sua equipe.</li><li>6. Acompanhar e controlar o cumprimento dos roteiros estabelecidos.</li><li>7. Acompanhar os vendedores nas visitas ou no atendimento aos clientes para orientá-los com relação à comercialização, técnica de vendas e, principalmente, de negociação.</li><li>8. Dirigir e liderar sua equipe de modo que as metas preestabelecidas sejam atingidas.</li><li>9. Elaborar instrumentos de controle.</li><li>10. Acompanhar os resultados de venda de cada um dos vendedores da sua equipe.</li><li>11. Coordenar o esforço de vendas de sua equipe.</li><li>12. Informar à empresa as mudanças que estão acontecendo no mercado ou no cliente.</li><li>13. Trazer informações do campo sobre a atuação dos concorrentes.</li><li>14. Conhecer a sua área de atuação/região, de modo a propor mudanças nas metas a serem atingidas, nos produtos ou serviços específicos da sua região.</li><li>15. Realizar reuniões de vendas e eventos para a sua equipe.</li><li>16. Motivar a equipe de vendas.</li><li>17. Determinar o perfil e as atribuições dos profissionais que irão compor a sua equipe.</li><li>18. Participar do processo de recrutamento e seleção dos vendedores.</li><li>19. Elaborar e aplicar programas de treinamento, desenvolvimento, aperfeiçoamento e atualização profissional, tanto ao que se refere ao conhecimento técnico do produto como das técnicas de comercialização e relacionamento humano.</li><li>20. Avaliar o desempenho de cada um dos vendedores, propondo ações corretivas.</li><li>21. Analisar os relatórios de vendas e de visitas.</li></ol>	

(continua)

(continuação)

#### DESCRIÇÃO DO CARGO DE SUPERVISOR DE VENDAS

25. Distribuir e realocar os clientes entre os diferentes vendedores.
26. Avaliar o grau de satisfação dos clientes com relação ao atendimento da equipe comercial e dos produtos e serviços, certificando-se de que todos os produtos e serviços da empresa estão sendo trabalhados corretamente pelo vendedor.
27. Auxiliar e orientar o limite de crédito a ser dado a cada cliente.
28. Participar da elaboração da previsão de vendas de sua região, buscando informações por meio dos vendedores, clientes e outras fontes de informação.
29. Ter sua própria carteira de clientes, mesmo que pequena.
30. Atender às solicitações dos vendedores ou dos clientes para realização de visita.
31. Atualizar o seu gerente ou superior imediato sobre problemas com a equipe, os clientes, produtos ou mudanças de mercado.
32. Buscar o autodesenvolvimento e o aprimoramento constantes.

#### Quadro 10.8 • Análise do cargo de supervisor de vendas

##### ANÁLISE DO CARGO DE SUPERVISOR

**Requisitos mentais:** \_\_\_\_\_

**Instrução:** superior em Administração ou Marketing.

**Experiência:** quatro anos como supervisor e experiência anterior como vendedor.

**Aptidões:** capacidade de liderança, organização, habilidade numérica, facilidade para lidar com pessoas e com diferentes assuntos ao mesmo tempo, atuar como agente de mudança, capacidade de planejamento, ser negociador.

**Requisitos físicos:** concentração no desenvolvimento do trabalho; capacidade de permanecer muito tempo dirigindo e/ou sentado,

**Responsabilidades envolvidas:** negociar pela empresa, decidir sobre descontos e prazos de pagamento, autorizar e controlar as despesas realizadas, utilizar veículo da empresa.

**Condições de trabalho:** consideradas adequadas, sem grandes riscos.

## O cargo de gerente de vendas

O gerente de vendas ou gerente comercial é o profissional responsável pelos resultados comerciais da empresa. Dentro desta categoria estão incluídos cargos como o de diretor comercial e superintendente comercial. Assim como o supervisor, o gerente comercial, por ser o

gerente  
de vendas  
ou gerente  
comercial



gestor da área, tem como principais funções: planejar, orientar, dirigir e controlar toda a área comercial ou de vendas de sua organização.

Respondendo diretamente ao diretor-geral ou de marketing ou ao presidente da empresa, tem como responsabilidades a gestão de toda a estrutura comercial, incluindo os gerentes regionais, distritais, de negócios, de distribuição, de pesquisa e desenvolvimento de produto, televendas, chefes de vendas, supervisores e assistentes. Em algumas organizações é também de responsabilidade do gerente comercial outros elementos do marketing, como comunicação com o mercado, pesquisa, logística, serviço ao cliente e telemarketing.

Após receber ou participar da elaboração das macropolíticas da empresa, cabe ao gerente comercial:

- desenvolver as estratégias comerciais a fim de que os objetivos de vendas sejam atingidos;
- preparar a estrutura comercial adequada àquilo que se pretende realizar, recrutando e selecionando os profissionais que formarão o corpo gerencial ou de supervisão;
- liderar, motivar e desenvolver a sua equipe, levando-a a se comprometer e a caminhar para que os objetivos e as ações estabelecidos no planejamento estratégico sejam cumpridos;
- acompanhar, controlar e analisar todas as ações do corpo gerencial, orientando e efetuando as correções necessárias, a fim de que as metas sejam cumpridas.

O gerente comercial é o piloto da área comercial e, como todo bom piloto, precisa de uma série de instrumentos de controle para verificar se as metas estão sendo cumpridas, se a rota inicialmente estabelecida é segura e se não há nenhuma tempestade no meio do caminho que o obrigue a mudar de direção, sem nunca perder de vista onde pretende chegar. A base para chegar no lugar pretendido com sucesso está na elaboração de um bom planejamento, como pudemos verificar na Parte I.

O Quadro 10.9 e 10.10 apresentam, respectivamente, a descrição e a análise do cargo de gerente de vendas.

**Quadro 10.9 • Descrição do cargo de gerente de vendas**

DESCRIÇÃO DE CARGO DE GERENTE DE VENDAS	
<b>Título:</b> Gerente de vendas Gerente comercial	<b>Área ou departamento:</b> comercial
<b>Descrição sumária:</b> elaborar o planejamento comercial, estabelecer a estrutura necessária, acompanhar os resultados comerciais, desenvolver toda a sua equipe.	
<b>Descrição do cargo:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer a política comercial e de gestão de recursos humanos da organização.</li> <li>2. Conhecer os produtos e serviços comercializados pela empresa no que se refere às suas características, vantagens e benefícios.</li> <li>3. Fazer cumprir a política estabelecida pela organização.</li> <li>4. Elaborar os objetivos e as estratégias de vendas.</li> <li>5. Acompanhar e controlar as ações comerciais.</li> <li>6. Dirigir e liderar a sua equipe de modo que os objetivos sejam atingidos.</li> <li>7. Elaborar instrumentos de controle.</li> <li>8. Acompanhar os resultados de venda de cada uma das áreas comerciais.</li> <li>9. Obter as informações de mercado necessárias para o reposicionamento da empresa.</li> <li>10. Trazer informações do campo sobre a atuação dos concorrentes.</li> <li>11. Realizar reuniões com o corpo gerencial e de supervisão.</li> <li>12. Motivar a equipe.</li> <li>13. Determinar o perfil e as atribuições dos profissionais que irão compor a sua equipe.</li> <li>14. Participar do processo de recrutamento e seleção de sua equipe.</li> <li>15. Avaliar o desempenho de cada um dos seus colaboradores diretos, propondo ações corretivas e de desenvolvimento profissional.</li> <li>16. Analisar os relatórios de vendas das diferentes áreas recebidos dos supervisores e dar retorno.</li> <li>17. Distribuir as responsabilidades, objetivos e metas de maneira eqüitativa entre os seus colaboradores diretos.</li> <li>18. Analisar e, quando possível, aprovar os aumentos de salário ou a promoção sugeridos pelos seus colaboradores.</li> <li>19. Analisar e estabelecer em conjunto com a área financeira o limite de crédito dos clientes.</li> <li>20. Ter ao menos um cliente sob a sua responsabilidade.</li> <li>21. Atender às solicitações dos supervisores ou dos clientes para realização de visitas.</li> <li>22. Promover visitas em diferentes regiões ou escritórios de venda.</li> <li>23. Participar do desenvolvimento do planejamento estratégico.</li> <li>24. Participar dos eventos realizados em diferentes regiões.</li> </ol>	

(continua)

(continuação)

### DESCRIÇÃO DE CARGO DE GERENTE DE VENDAS

27. Discutir com o gerente de marketing as ações de comunicação, propaganda, promoção, participação em feiras e eventos e plano de brindes a serem implementados.
28. Analisar semanalmente os resultados comerciais em termos de lucratividade, margem de contribuição e mix de produtos, sugerindo e implementando as ações corretivas.
29. Delegar autoridade aos seus colaboradores diretos.
30. Otimizar os custos da área comercial e sugerir ações para as outras áreas.
31. Obter e analisar as informações do macroambiente, sugerindo correções no rumo da empresa quando necessário.
32. Analisar e aprimorar os canais de distribuição que estão sendo utilizados.
33. Estudar e propor o desenvolvimento de novos produtos e novos mercados.
34. Buscar o autodesenvolvimento e o aprimoramento constantes.

### Quadro 10.10 • Análise do cargo de gerente de vendas

#### ANÁLISE DO CARGO DE GERENTE DE VENDAS

**Requisitos mentais:** \_\_\_\_\_

**Instrução:** superior em Administração ou Marketing.

**Experiência:** quatro anos em cargos de gerência da área comercial.

**Aptidões:** capacidade de liderança, planejamento, organização, controle, facilidade para lidar com pessoas, atuar como agente de mudança, negociador, saber ouvir as pessoas, habilidade em agregar e fazer associações.

**Requisitos físicos:** energia e disposição para trabalhar em diferentes horários.

**Responsabilidades envolvidas:** negociar pela empresa, estabelecer as políticas de desconto e preço, realizar e autorizar as despesas em nome da empresa e controlar tais despesas, utilizar um veículo da empresa.

**Condições de trabalho:** cobrança constante e pressão sobre os resultados alcançados.

## ORGANIZANDO A FORÇA DE VENDAS

A descrição da função ou papel de cada um dos principais elementos que compõem a área comercial ou de vendas e a maneira de se organizar a força de vendas devem ser vistas exatamente no mesmo momento em que estas outras questões são discutidas. Não é possível determinar

o perfil do vendedor se não sabemos de que forma a empresa vai atuar no mercado e muito menos qual é a estrutura organizacional ou o número de vendedores necessários.

Voltando-se às questões apontadas no início deste capítulo, podemos ver que as informações pertinentes ao produto, tipo de cliente e área de atuação permitirão elaborar a forma mínima de a empresa atuar no mercado ou se organizar para atender às necessidades dos clientes. É bom lembrar que toda organização da força de vendas tem como função básica otimizar os custos, como os de visita, e maximizar o nível de atendimento e de vendas, buscando chegar à melhor relação custo-benefício no que se refere ao atendimento comercial ao cliente. Além disso, o gerente comercial deve levar em consideração outros fatores internos à organização que promovam um relacionamento harmonioso entre as diferentes áreas e o próprio departamento de vendas.

A definição da melhor forma de organizar o departamento de vendas é fruto, sem dúvida, de uma análise criteriosa elaborada pelo gerente, que leva em consideração os fatores externos – mercado – e os fatores internos – a própria cultura organizacional.

Tendo como base tais elementos, pode-se dizer que um departamento de vendas se organiza por produto, cliente, região ou pela combinação desses três elementos dois a dois ou até mesmo de três elementos conjuntamente. Com isso, teríamos as seguintes possibilidades:

1. organização por produto;
2. organização por cliente;
3. organização por região;
4. organização por produto/região;
5. organização por produto/cliente;
6. organização por cliente/região;
7. organização por produto/cliente/região.

Para que possamos entender melhor de que maneira ou quais os critérios utilizados em cada uma dessas formas, vamos detalhar a seguir o seu significado e o impacto no mercado e na empresa.

Organização da força de vendas por produto

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que, quando falamos em estrutura por produto, a palavra *produto* refere-se tanto aos bens tangíveis como aos serviços.

A maioria das grandes empresas divide sua força de vendas por produto. A organização da força de vendas por produto faz com que os vendedores se especializem em determinados produtos, passando a conhecer muito mais sobre eles e a ter maior segurança em suas abordagens do que em qualquer outro tipo de estrutura.

A desvantagem desse método é a duplicação de esforços, podendo fazer com que a mesma empresa seja abordada mais de uma vez por vendedores diferentes se quiser dois produtos distintos do mesmo fornecedor.

Antes de se decidir pela estrutura por produto, a empresa deve se fazer as perguntas relacionadas no Quadro 10.11.

Quadro 10.11 • Decidindo pela estrutura por produto

PERGUNTAS A SEREM FEITAS SOBRE A ORGANIZAÇÃO NA DECISÃO PELA ESTRUTURA POR PRODUTO	PERGUNTAS A SEREM FEITAS SOBRE O MERCADO NA DECISÃO PELA ESTRUTURA POR PRODUTO
A empresa opera com mais de um tipo de produto?	Quanto clientes a empresa possui por tipo de produto?
Os produtos são complementares ou sinérgicos?	Os diferentes produtos atendem os mesmos clientes?
Os produtos apresentam complexidade técnica ou de conhecimento específico?	Os compradores para os diferentes produtos são os mesmos?
A fabricação dos produtos ocorre numa mesma linha de produção?	

Se obtivermos como resposta que a empresa trabalha, por exemplo, com mais de um tipo de produto não-sinérgico, cuja linha de produção e conhecimento técnico são independentes, cujos clientes são

diferentes e em grande quantidade, a estrutura escolhida deverá ser a *organização da força de vendas por produto*.

Por outro lado, se a empresa trabalhar com uma gama de produtos sinérgicos e com alto grau de especialização, e os clientes são os mesmos e em pequeno número, provavelmente não haverá motivo para a utilização de uma estrutura por produto. Isso porque o mesmo cliente estaria recebendo a visita de mais de um vendedor, aumentando o custo de visita; os vendedores precisariam ter formação técnica ou um vasto programa de treinamento para conhecimento dos diferentes tipos de produtos, o que tornaria os profissionais e a estrutura caros. Além disso, haveria ociosidade no trabalho pela quantidade pequena de clientes.

O que é importante ressaltar desde já é que a decisão sobre como organizar a força de vendas deve ser sempre tomada tendo como objetivos o equilíbrio e o melhor custo-benefício.

## Organização da força de vendas por cliente

A organização da força de vendas por cliente pressupõe um conhecimento do tipo de atividade do cliente, seu potencial de compra, seu porte e o fato de que as características entre os diversos clientes são tão díspares que justificam um atendimento diferenciado ou exclusivo.

O objetivo maior da organização da força de vendas por cliente é possuir linguagem, comportamento e postura adequados ao padrão de cada mercado atendido pela empresa. A divisão dos clientes é geralmente feita por setores, mas também pode se dar de acordo com o tamanho do cliente (gerando a divisão por grandes contas (*key-accounts*), que vimos no Capítulo 7). Nesse sentido, determina-se uma carteira de clientes para cada um dos vendedores, independentemente de sua localização ou do produto que estarão adquirindo. A especialização do vendedor e o alto grau de conhecimento do segmento de atuação do seu cliente passam a fazer parte do seu perfil.

A vantagem desse tipo de organização é que o vendedor passa a ter melhor conhecimento de quais são as necessidades de seus clientes, podendo dar um atendimento personalizado e conseqüentemente prestar um serviço melhor.

Como desvantagem há, semelhantemente à estrutura por produto, duplicação de esforços. Entretanto, o grande risco é o vendedor

organização  
da força de  
vendas por  
cliente

tornar-se “dono” do cliente. Relações pessoais muito fortes e estreitas entre um vendedor e um cliente podem, caso haja uma ruptura na relação de trabalho, como no caso de o vendedor ser contratado por um concorrente, levar a empresa a perder o cliente. Na maioria das vezes, nesse tipo de estrutura, quando o vendedor muda de empresa, leva junto sua carteira de clientes.

Algumas organizações utilizam subdivisões da estrutura por cliente, tendo em seus organogramas tanto um gerente de cliente como um gerente de conta, normalmente caracterizados pelo volume comprado ou pelo segmento de mercado em que a empresa atua. As instituições financeiras, por exemplo, separam, dentro da agência bancária, os gerentes que atuam com pessoas físicas daqueles que lidam com pessoas jurídicas e, dentro dessas categorias, as contas ou os clientes, os que utilizam mais ou menos os serviços do banco e que, com isso, geram maior ou menor trabalho e demanda de tempo. Cada gerente de agência deve valer-se de toda a gama de produtos do banco para sua carteira de clientes.

As empresas fabricantes de equipamentos industriais, ou mesmo a indústria química, têm a tendência de dividir a equipe comercial de acordo com o segmento de mercado – por exemplo, as indústrias madeireira, alimentícia, de papel e celulose, automobilística –, em razão da especificidade da aplicação ou utilização do produto.

Esse tipo de organização pode gerar um aumento no custo da venda ou do atendimento ao cliente, na medida em que nem sempre os clientes estão concentrados em uma mesma região. E, se o número deles não for grande, haverá um custo de deslocamento maior por parte do vendedor.

### Organização da força de vendas por região

organização  
da força de  
vendas por  
região ou  
território

A organização da força de vendas por região ou território divide a força de vendas em territórios nos quais cada vendedor deve atender todos os clientes, mesmo que de diferentes setores, em relação a todos os produtos da empresa. Ela só faz sentido quando a empresa tem uma abrangência de atuação muito grande e os seus clientes são pulverizados.

A base para a organização da força de vendas é a divisão geográfica, que pode ser feita em função de bairros, cidades, estados, grupo de

estados (regiões), países ou blocos econômicos, ou continentes, dependendo de onde a empresa está operando e onde ela quer atuar. Em termos de critério, são usualmente consideradas as características de homogeneidade dos clientes (concentração em uma única área de atuação) e a distribuição eqüitativa em termos de carga de trabalho em cada uma das regiões ou potencial de vendas.

Dois pontos são fundamentais na estrutura por território: o tamanho e os aspectos físicos do território. Para que o profissional de vendas possa atender com presteza todos os clientes, o *tamanho do território* deve levar em conta a quantidade de clientes por região e não apenas a área em si. As empresas brasileiras costumam considerar a região Norte do Brasil como apenas um território, enquanto dividem o Estado de São Paulo em várias regiões. A Sadia, por exemplo, tem 14 filiais para o Estado de São Paulo e apenas uma para o Amazonas, que é bem maior. Quanto aos *aspectos físicos e formato do território*, a análise maior recai sobre os fatores físicos (montanhas, lagos, dimensão de cidades) e distâncias a serem trabalhadas pelo profissional comercial. É muito mais fácil para um vendedor cobrir os estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina do que Mato Grosso, Rondônia e Acre.

Quanto ao critério da divisão geográfica, podem-se considerar as características de homogeneidade dos clientes ou a concentração em uma única área de atuação, a distribuição eqüitativa de carga de trabalho em cada uma das regiões ou do potencial de vendas.

Ao tomar-se como exemplo um vendedor de lâmpadas, poder-se-ia dizer que a rua da Consolação, em São Paulo, seria uma região a ser atendida por esse vendedor, visto que existe em toda a sua extensão uma quantidade muito grande de lojas de lustres. O mesmo poderia ser dito de uma empresa fabricante de barcos, cuja atuação seria dividida entre as regiões beira-mar.

Quanto mais concentrados os clientes e quanto maior a área de atuação da empresa, maior será o número de regiões geográficas. Como exemplo, pode-se tomar por base a indústria farmacêutica. Verifica-se que essa indústria tem vários clientes: as farmácias localizadas em todos os bairros, cidades, estados e, pode-se dizer, em todos os países. Assim, devido a essa infinidade de pontos-de-venda, a indústria farmacêutica, bem como a alimentícia, cujos produtos são distribuídos em padarias, supermercados, lojas de conveniência, entre outros pontos igualmente



espalhados por todos os lugares, tem um grande número de regiões geográficas a serem atendidas por sua força de vendas.

Sua principal vantagem é a racionalização de custos, uma vez que concentra as operações em regiões físicas definidas preliminarmente entre os participantes da equipe de vendas. Além disso, como cada vendedor cuida de uma região, não há confusão sobre quem é responsável pelo quê. Ela também proporciona redução do custo de visita, aumento da produtividade dos vendedores e diversificação de contatos, que é bastante enriquecedora para o profissional de vendas.

A desvantagem da estrutura por território é que ela não tira proveito dos ganhos provenientes da especialização da força de vendas. Um profissional que cuida apenas de um tipo de setor ou produto conhecerá seu cliente e as características do produto bem melhor do que aquele que tem de atender a todos, principalmente quando a empresa é de grande porte.

Há também o fato de que, com esse tipo de organização, o número de vendedores é conseqüentemente maior, exigindo uma estrutura mais densa, com maior número de hierarquias e controles para haver um acompanhamento de perto de todas as ações realizadas no mercado. Além de a estrutura por território gerar maior custo de comercialização, deve-se tomar cuidado para que ela não seja lenta, inchada e com muita burocracia, dificultando ações rápidas de mudança no mercado.

### Organização combinada da força de vendas

Algumas empresas, por suas características e até mesmo pelo porte, não têm condições de atuar no mercado utilizando somente uma única organização de vendas e optam por uma forma mista de trabalho. Assim, elas combinam dois ou mais tipos de estruturas, criando uma *organização combinada da força de vendas* por produto/região; por produto/cliente; por cliente/região ou por produto/cliente/região. Mesclando os vários tipos de estruturas existentes, elas podem aproveitar as vantagens de cada uma delas.

É muito comum, principalmente nas grandes empresas, a divisão por produto ou mercado que, depois, são divididos em regiões. Essa característica é encontrada principalmente em empresas multinacionais

que, por terem uma linha muito grande de produtos ou de serviços, acabam por transformar, muitas vezes, a própria linha de produto em uma unidade de negócio. As desvantagens de se adotar uma estrutura híbrida são a duplicidade de esforços, a dificuldade de controle e os aumentos dos custos de operação.

Tomemos como exemplo o caso de uma empresa multinacional que fabrica fios e cabos elétricos. Como cada tipo de fio e cabo elétrico tem uma aplicação específica – alta-tensão, baixa-tensão, telefonia e enrolamento de bobinas de motores elétricos –, ela decidiu criar então quatro unidades de negócio independentes. A divisão em unidades de negócio caracteriza uma *organização por produto*. Porém, as unidades de fios e cabos de baixa-tensão, assim como as outras três unidades, contam com escritórios regionais em várias localidades do Brasil. Dessa forma, ela também possui uma estrutura regional de vendas de fios e cabos de baixa-tensão, ou seja, uma *organização por território*. Só que cada um dos escritórios tem uma grande gama de clientes. Eles são bastante diferentes ou heterogêneos: enquanto uma parte do negócio é feita via revenda de materiais de construção ou revenda de materiais elétricos, que necessitam de um determinado perfil de vendedor, a outra parte do negócio está centrada em grandes clientes – empresas construtoras, nas quais os fios e cabos elétricos fazem parte do negócio que é fundamental para a construção de prédios residenciais, exigindo um vendedor técnico e especializado para melhor entender as necessidades dos clientes, discutir com o engenheiro responsável pela instalação elétrica as vantagens de usar o produto da empresa em vez de o produto da concorrência e auxiliar em algumas atividades, como no dimensionamento de carga a ser distribuída. Assim, nessa última divisão, a empresa utiliza uma *organização por cliente*.

Com esse exemplo, viu-se a aplicação, em uma mesma empresa, de três formas de organizar a força de vendas, buscando exatamente estar mais próxima ao cliente, entendendo e atendendo às suas necessidades e considerando a melhor relação custo-benefício.

Numa outra empresa, fabricante de embalagens em papel cartão, com fábricas no Nordeste e escritórios de venda em São Paulo, Belo Horizonte, Recife, Fortaleza e Rio de Janeiro, cada escritório era responsável por toda a região e pelo atendimento aos diferentes tipos de clientes, que podiam ser divididos em setor alimentício, de vestuário,

de calçados, de brinquedos, entre outros. Só que o segmento calçadista começou a tomar vulto, aumentando a quantidade comprada e tornando-se cada vez mais exigente, solicitando do fornecedor, por exemplo, desenvolvimento de novas embalagens e sugestões constantes. Assim, o dono da empresa decidiu criar uma equipe de vendas específica para o setor, fazendo com que cada vendedor tivesse sua carteira de clientes. A empresa passou, então, a ter uma organização macro por região e uma especializada por tipo de cliente.

Uma série de outros exemplos poderiam ser fornecidos, demonstrando de que maneira as empresas combinam as diferentes formas de organização. Porém, o importante é saber que não existe uma regra rígida para essa definição e, sim, a necessidade de um estudo aprofundado que leve a buscar a melhor alternativa ou combinação possível da força de vendas.

## TERRITÓRIOS E ROTAS DE VENDAS

Como o departamento de vendas deve saber claramente qual é o limite geográfico de atuação da empresa, focaremos agora algumas formas de se configurar um território.

Como se viu, para se caracterizar uma região ou um território é necessário que se conheça um pouco as características dos clientes que compõem a área em questão em relação ao seu potencial de compras, número de clientes e tempo demandado em cada uma das visitas em razão das peculiaridades dos clientes. Deve-se observar ainda se no território existe uma carteira de clientes já formada e a possibilidade de se abrirem novos clientes, fazendo com que haja novamente um equilíbrio no esforço de venda.

Um erro comum é a definição de territórios muito grandes e com clientes pulverizados dentro da região, o que pode levar o vendedor a gastar muito tempo e dinheiro com deslocamento de um cliente para outro.

Todos esses cuidados são necessários para que na hora de se determinar a área de atuação de cada vendedor haja um equilíbrio com relação à carga de trabalho e ao volume de vendas, visto que uma

das formas de remuneração dos vendedores é por meio de comissão por volume de vendas. Além disso, uma divisão correta de território leva a um melhor atendimento ao cliente, menor custo operacional, aumento na produtividade de cada vendedor, facilidade na administração, aumento da remuneração e, conseqüentemente, maior motivação para realização do trabalho. Determinar quais são os parâmetros necessários para se definir a melhor forma do território é de fundamental importância. Voltando às questões iniciais deste capítulo, a empresa deve se questionar sobre que produto é fabricado por ela, se é de consumo de massa ou um bem durável, se a distribuição é seletiva ou exclusiva, se o canal utilizado é formado por atacadistas ou varejistas ou se ela vende diretamente ao consumidor. Se a atuação for com um produto de consumo de massa, distribuído via empresas varejistas, a concentração será muito maior e, portanto, o número de clientes também. Assim, o tamanho do território para ser bem atendido e explorado ao máximo deve ser menor. Numa situação contrária, na qual a empresa distribui seus produtos via atacadistas, em uma distribuição seletiva ou exclusiva, há necessidade de um número maior de visitas para se obter o fechamento da venda, e, portanto, o território deve ser maior.

A delimitação de um território é comumente apresentada de cinco maneiras diferentes, havendo sempre vantagens e desvantagens em cada uma delas.

Todas as análises feitas levam em consideração a localidade onde o vendedor está sediado, independentemente de bairros, cidades, estados ou regiões geográficas do país.

## **Territórios em forma de retângulo**

Apesar da facilidade de delimitação, a formação de territórios em retângulo, mostrada na Figura 10.9, apresenta um grande número de desvantagens, pois não se pode precisar o número de clientes em cada área. Além disso, em alguns retângulos haverá uma concentração maior do que em outros. Entretanto, se usarmos as ruas como delimitação de territórios, teremos a clareza de qual cliente pertence a qual vendedor.

---

territórios  
em retângulo

### Figura 10.9 • Territórios em retângulo



## Territórios em forma de hexágono ou círculo

territórios  
em hexágono  
ou círculo

Os territórios em hexágono ou círculo, apresentados na Figura 10.10, são recomendados toda vez que o vendedor deve retornar à sua base, que fica, obrigatoriamente, no centro do círculo ou hexágono. Dessa forma, o vendedor sempre estará próximo à empresa. Além disso, a forma hexagonal ou circular permite que o vendedor se desloque com maior rapidez entre um cliente e outro.

A desvantagem do território circular é que quando se trabalha com círculos sempre existirão espaços vazios que devem ser administrados de maneira diferenciada, o que não ocorre com a forma hexagonal.

**Figura 10.10 • Territórios em hexágono**



## Territórios em forma de cunha

A utilização de territórios em cunha, mostrados na Figura 10.11, possibilita formar cunhas com diferentes graus de abertura, abrangendo assim uma área maior ou menor, conforme a necessidade e a localização dos clientes. Por outro lado, a grande desvantagem dessa forma é que o atendimento aos clientes mais distantes do ponto onde a sede está localizada aumenta o custo e o tempo de deslocamento e atendimento, dificultando ou impossibilitando o retorno do vendedor para a sede.

território  
em cunha

Figura 10.11 • Territórios em cunha

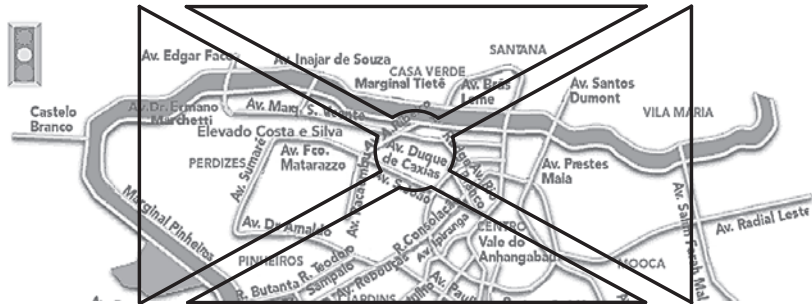


## Territórios em forma de trevo

Nos territórios em trevo, apresentados na Figura 10.12, formados pela combinação de círculos ovais ou sobrepostos, um mesmo vendedor, dependendo do número de clientes e do número de visitas necessárias semanalmente, pode iniciar suas atividades por cada folha do trevo de tempos em tempos, facilitando assim o controle das visitas e o atendimento equitativo dos clientes. Como o centro do trevo é a localização da sede, o vendedor estará sempre próximo da empresa, retornando quando for necessário, sem ter um custo adicional muito alto. A desvantagem é que, assim como nos territórios em hexágono ou círculo, também existem lacunas que devem ser preenchidas.

território  
em trevo

Figura 10.12 • Territórios em trevo



## Otimizando rotas

Como se pode notar, as empresas terão cada vez mais preocupação com os custos das vendas, que sofrem influência direta do custo do vendedor, do custo da visita, do tempo de deslocamento entre clientes, buscando cada vez mais a otimização dessas questões agregadas a um melhor desempenho do profissional de vendas.

Considerando estas questões, é necessário despendar um tempo para a elaboração do roteiro de visitas que um vendedor deve fazer, levando em conta a periodicidade da visita aos clientes ou ao ponto-de-vendas; o tempo disponível para realização das visitas; o tempo de deslocamento entre clientes; o tempo de espera para ser atendido; a duração de cada visita; e o número de clientes que o vendedor tem em sua região ou no seu território de atuação. (Lembre-se de que estes elementos já foram analisados quando falamos do dimensionamento da força de vendas.)

Além de considerar todos esses pontos, é importante verificar quais são as características das estradas, meios de transporte e acessos a cada um dos territórios, incluindo as questões ligadas ao trânsito, horário de maior fluxo, feriados e finais de semana.

De posse dessas informações e de um mapa detalhado do território, é possível traçar a melhor rota a ser seguida, com base na localização de cada um dos clientes, o deslocamento entre clientes e o tempo de duração de visita. No final, tem-se um mapa com dia, hora,

nome do cliente a ser visitado e forma de contato (telefone, *e-mail*). De posse de todos esses dados, é só telefonar para marcar a visita, se for o caso, ou verificar se, no dia combinado, o departamento de compras do cliente recebe os vendedores. Devem-se fazer as adaptações pertinentes para obter o melhor roteiro possível.

Outro elemento utilizado para se estabelecer uma rota é o *potencial de compra* de cada cliente existente dentro do território. Para tanto, utiliza-se a curva ABC dos clientes, de modo que em um mesmo roteiro se tenha a visita aos diferentes clientes da organização e que os clientes de maior importância (A e B) tenham um maior número de visitas.

Não se pode esquecer que o vendedor deve conquistar novos clientes e que esses *prospects* (clientes potenciais), a princípio, não constam do seu roteiro de visitas; portanto, deve ser destinado um tempo extra para sua realização.





# RECRUTANDO E SELECIONANDO A FORÇA DE VENDAS

## Capítulo 11

A gestão dos recursos humanos envolve desde a contratação de um novo profissional para compor a área comercial, passando pela descrição de cargo, até os aspectos ligados ao recrutamento,

seleção, admissão, forma de contratação e definição do plano de carreira.

Muitos administradores ou gestores da área comercial não entendem que essas questões fazem parte de suas atribuições, e que o Departamento de Recursos Humanos e de Pessoal é, na verdade, elemento facilitador, auxiliador do processo, na medida em que a responsabilidade final é do gestor.

Essa questão é de suma importância, visto que a eficácia da gestão está diretamente ligada à eficácia das pessoas que compõem a sua equipe e trabalham para o desenvolvimento dela. Essa participação garante o comprometimento do gestor.

É importante lembrarmos que *responsabilidade não é passível de delegação*. Quando abordamos os aspectos ligados ao dimensionamento da força de vendas, um dos quesitos apresentados foi a análise do *turnover* do departamento de vendas. Quanto maior este índice, maior o número de profissionais que estão passando pela área de vendas e se desligando ou sendo desligados. Isso indica que existe um problema no recrutamento ou na seleção dos candidatos, ou até mesmo na descrição de cargo, que dá o subsídio necessário para a execução dessas atividades.

Quanto maior o *turnover* da área comercial, maior o seu custo, visto que, além dos custos envolvidos no desligamento desse profissional, temos ainda aquele relativo à contratação do novo profissional e principalmente ao seu tempo de adaptação/integração dentro da organização, o que faz com que o seu desempenho nos primeiros meses de atividade seja pequeno ou abaixo do esperado.

Não basta a organização ter a capacidade necessária para captar pessoas para compor o seu quadro de colaboradores, também é necessário que ela consiga, através do esforço e do empenho dos seus gestores, manter esses talentos dentro da organização.

## Gerenciando a força de vendas

### ☛ RECRUTAMENTO DE VENDEDORES

- Fontes internas
- Fontes externas
- Triagem

### ☛ SELEÇÃO

- Entrevista técnica
- Histórico profissional
- Cuidados na condução da entrevista
- Teste de aptidão e inteligência
- Teste de personalidade
- Técnicas de simulação
- Aprovação do candidato

### ☛ FORMA DE CONTRATAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

### ☛ ADMISSÃO DE VENDEDORES

### ☛ PLANO DE CARREIRA

- Plano de carreira horizontal
- Plano de carreira vertical

## RECRUTAMENTO DE VENDEDORES

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

O recrutamento consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de pesquisa e intervenções sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos. Para realizar um recrutamento, é necessário inicialmente que haja uma requisição ou uma solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada, quer seja de vendedor, de auxiliar de vendas, de operador de televendas, quer seja de gerente.

De posse dessa solicitação, é importante que sejam estabelecidos os objetivos da contratação, como cargo, urgência, características básicas do profissional, perfil e local de trabalho.

Neste momento se utiliza a descrição do cargo anteriormente elaborada, para que se possa ter maior clareza do profissional que se está procurando. Em seguida, faz-se o planejamento do processo de recrutamento, verificando as fontes internas ou externas, as técnicas a serem utilizadas e os métodos de triagem mais apropriados.

### Fontes internas

O primeiro passo do recrutamento é a utilização de fontes internas, recursos humanos disponíveis dentro da própria instituição. Por meio de processos de transferência e promoções internas e utilizando-se de programas de treinamento e desenvolvimento das pessoas, pode-se identificar, dentro da própria empresa, uma série de profissionais que teriam interesse em preencher a vaga em questão. Tal procedimento deve fazer parte da política de recursos humanos da empresa e constar da elaboração do plano de carreira.

Nesse sentido, pode existir, o que é muito comum, uma política de preferência aos candidatos internos em detrimento dos externos, se

recrutamento

fontes  
internas

os dois preencherem os pré-requisitos do cargo de vendas. Outras políticas, como a de que familiares não devem trabalhar na mesma unidade de negócios ou a de que a contratação de pessoas da família é permitida e bem-vista pela organização, também devem ser observadas.

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

Há uma série de desvantagens no processo de recrutamento interno, como, por exemplo, o conflito de interesses entre funcionários e o desestímulo daqueles que, apesar de terem se candidatado à vaga, não foram aceitos.

O que se recomenda nesse caso é o sigilo com relação aos candidatos que estão disputando a vaga, evitando com isso sua exposição perante os demais colegas e a sua chefia imediata, caso não seja o escolhido.

Outro fator importante é que, se o processo de recrutamento for sempre interno, a empresa corre o risco de ficar estagnada pela não-renovação de seu capital humano, levando ao que é chamado de *grau de incompetência do profissional*, que significa perder um bom funcionário em uma função e ganhar um incompetente em outra.

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

A divulgação da vaga pode ser feita por meio de comunicados afixados em murais, através de anúncio em jornal ou revista interna, ou na intranet.

### Fontes externas

fontes  
externas

As fontes externas são formadas por profissionais fora da empresa, pelos recursos humanos disponíveis no mercado de trabalho. Elas permitem que a empresa traga de fora profissionais que poderão dar um novo ânimo à empresa. São pessoas não acomodadas ao *status quo*, com idéias frescas e sem vícios, evitando assim as expressões utilizadas por certos tipos de profissionais que dizem: “tudo já foi tentado” e “tem de ser assim”. O Quadro 11.1 traz alguns exemplos de fontes externas de recrutamento.

**Quadro 11.1 • Fontes externas de recrutamento**

**COMO TRAZER TALENTOS NA ÁREA DE VENDAS PARA A EMPRESA?**

- Banco de dados da empresa, elaborado a partir de recrutamentos anteriores ou de candidatos que se apresentaram espontaneamente.
- Cartazes ou informativos solicitando aos funcionários que apresentem colegas ou familiares para preencher determinada vaga.
- Cartazes ou anúncios expostos nos lugares de maior circulação de pessoas externas à empresa apontando a existência da vaga, como, por exemplo no departamento de compras ou na vitrine/entrada da loja ou empresa.
- Anúncio em jornal e revistas.
- Contato com empresas que fazem parte do mesmo mercado, como fornecedores, canal de distribuição, clientes.
- Órgãos de classe, como a Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil (ADVB), Sebrae, Senac e ABA.
- Empresas especializadas em recrutamento e seleção.
- Escolas, faculdades, universidades ou centros educacionais profissionalizantes.
- *Site* na internet para cadastramento – venha trabalhar conosco.

A internet está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações e já são muitos os *sites* que oferecem a possibilidade de troca de informações sobre oportunidades e possibilidades de emprego. Muitas empresas, como Credicard, Tam, BMW, Xerox, Pão de Açúcar, IBM, Ipiranga, Cargill e Klabin, têm no seu *site* um local permanente para preenchimento e envio de currículos. Outras, como Accor, Citibank, Votorantim, Unibanco e Klabin, chegam a criar em seus endereços na internet páginas específicas para recrutamento, especialmente de estagiários e *trainees*.

As empresas também podem buscar profissionais em *sites* específicos, como os mostrados no Quadro 11.2 (na coluna Descrição há algumas dicas e comentários sobre a perspectiva do candidato).

O recrutamento externo também tem algumas desvantagens, tais como a diminuição da lealdade, da motivação e da satisfação dos funcionários, principalmente dos que visavam à vaga. Além disso, pode ter efeitos negativos no plano de carreira e na política de salários, já que o funcionário admitido muitas vezes tem um salário mais alto que o previsto, não havendo garantia do desempenho futuro dessa pessoa, uma vez que seu caráter e trabalho são desconhecidos da empresa e dos outros funcionários.

Quadro 11.2 • Recrutamento na internet: *sites* de empregos

SITE	ENDEREÇO	DESCRIÇÃO
Empregos	<a href="http://www.empregos.com.br/">http://www.empregos.com.br/</a>	O cadastramento do currículo pode ser feito tanto pela Internet, a um custo de cerca de R\$ 25 por mês, como em postos autorizados pela empresa. Conta mais de 750 mil currículos cadastrados e 80 mil vagas.
Catho on-line (Grupo Catho)	<a href="http://www.catho.com.br/">http://www.catho.com.br/</a>	Por cerca de R\$ 250 por ano, a empresa que tem ISO 9002 divulga seu currículo (são mais de 61 mil empresas cadastradas) e você pode consultar <i>on-line</i> oportunidades para programas de estágios ou <i>trainee</i> (são mais de 110 mil vagas disponíveis ao todo).
CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola)	<a href="http://www.ciee.org.br">http://www.ciee.org.br</a>	Já tendo atendido a mais de 4 milhões de estudantes, o <i>site</i> oferece banco de vagas e informações sobre estágio e cursos gratuitos.
CVNET	<a href="http://www.cvnet.com.br/">http://www.cvnet.com.br/</a>	Divulga de graça uma versão resumida do currículo.
Hot Jobs.com	<a href="http://www.hotjobs.com">http://www.hotjobs.com</a>	<i>Site</i> americano que oferece vagas para brasileiros (profissionais que falem inglês e queiram trabalhar nos Estados Unidos).
Balcao.net	<a href="http://www.balcao.net/">http://www.balcao.net/</a>	Oferece a possibilidade de inclusão de imagens, tanto nas ofertas de empregos como nos currículos.
Passarelli Consultores	<a href="http://www.passarelliconsultores.com.br/">http://www.passarelliconsultores.com.br/</a>	Tem como especialidade a seleção de executivos e <i>trainees</i> . Traz conselhos, e você pode enviar seu currículo.
<i>Revista Imprensa</i>	<a href="http://www.uol.com.br/imprensa/">http://www.uol.com.br/imprensa/</a>	Você pode cadastrar seu currículo. Traz um panorama do setor de comunicação, com <i>links</i> e seminários na área.
Grupo Foco	<a href="http://www.grupofoco.com.br/">http://www.grupofoco.com.br/</a>	Conta com a maior rede de empresas especializada em recrutamento e seleção, a RH Network, capaz de cobrir mais de 900 cidades e intermediar mensalmente cerca de 300 contratações, para 1.140 clientes em todo o Brasil.
Tecnonet	<a href="http://www.curriculum.com.br/">http://www.curriculum.com.br/</a>	Você pode cadastrar seu currículo gratuitamente, pesquisar os classificados e participar de entrevistas virtuais..

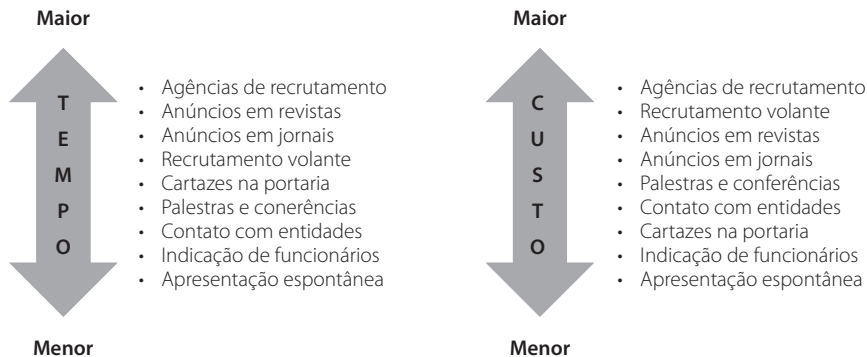
(continua)

(continuação)

SITE	ENDEREÇO	DESCRIÇÃO
Vagas.com.br	<a href="http://www.vagas.com.br/">http://www.vagas.com.br/</a>	Você pode solicitar que mantenham seus dados em sigilo, só os fornecendo mediante sua autorização..
Vox News	<a href="http://www.voxnews.com.br/">http://www.voxnews.com.br/</a>	Você pode anunciar num classificado, procurar oportunidades e ler notícias e artigos na área de marketing.

Finalmente, recrutar força externa, além de ser um processo mais demorado e lento, é muito mais oneroso para a empresa do que o recrutamento via fontes internas, como se pode verificar na Figura 11.1.

**Figura 11.1 • Relação tempo *versus* custo das técnicas de recrutamento externo**



Por outro lado, é importante que a empresa seja alimentada por profissionais com força de trabalho nova e ávidos por novos desafios e possibilidade de crescimento na organização, o que renova e enriquece o seu patrimônio humano.

Além disso, o recrutamento externo possibilita trazer gente do mercado já treinada, o que pode diminuir os custos com essa atividade.

As organizações, de maneira geral, acabam utilizando o que é chamado de recrutamento misto, ou seja, o interno seguido do externo ou vice-versa, ou, até mesmo, os dois modelos concomitantemente.

recrutamento  
misto



## Triagem

triagem

Ter uma série de currículos à mão ou um número grande de candidatos com fichas preenchidas não significa que o trabalho de recrutamento tenha sido concluído. A próxima etapa é fazer uma triagem que possibilite a realização de uma pré-análise para garantir que durante o processo de seleção estejam somente os candidatos que realmente preencham os pré-requisitos da vaga.

Os processos de seleção normalmente são muito mais onerosos para a organização do que a busca de candidato. Portanto, enviar para a seleção candidatos que não são apropriados significa aumentar ainda mais os custos do processo.

Normalmente, o processo de triagem é realizado por meio do confronto, de um lado, entre a solicitação e a descrição do cargo e, do outro, a análise da ficha de solicitação de emprego ou do currículo conjuntamente com uma entrevista, que pode ser feita pessoalmente ou até por telefone. Atualmente, em algumas empresas, essa triagem é feita por meio de bate-papo (*chats*) pela internet.

A recomendação, apesar de apresentar um custo e um tempo maior, é que seja feita uma entrevista pessoal, visto que, através dela, podem ser observados aspectos importantes, como aparência, postura, entre outros.

## SELEÇÃO

O processo de seleção tem como objetivo principal escolher e classificar, entre os candidatos do processo de recrutamento e aprovados na triagem, os mais adequados às necessidades da organização. O Quadro 11.3 traz algumas características que podem ser avaliadas no candidato.

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

Além disso, as novas tecnologias interferem de maneira profunda não apenas no processo de trabalho e na sua organização, mas também no perfil do profissional, cobrando cada vez mais qualificação real e capacidade de colocar em ação uma qualidade central: qualificação geral em detrimento da qualificação específica (Paiva, 1993).

#### Quadro 11.3 • Perfil para vendas

##### EXEMPLO DE PERFIL PARA UM CANDIDATO A UMA VAGA EM VENDAS

**Gostar de lidar com o público:** É a regra número 1: quem não gosta de lidar com o público não deve se arriscar a fazer de vendas sua área de trabalho.

**Dinamismo e iniciativa:** É preciso saber como abordar o cliente e ter na ponta da língua respostas para as possíveis perguntas do consumidor em potencial.

**Capacidade de negociação e persuasão:** Ter argumentos eficientes para convencer o cliente, transformando o negativo em positivo e criando alternativas para a solução dos problemas.

**Boa fluência verbal e voz agradável:** É preciso ter um português correto, tanto oral como escrito, e boa dicção. Como o cliente está em busca de informações para avaliar a empresa, deve-se ser sempre educado, ter um bom vocabulário e boa fluência verbal, e uma dicção clara, sem embolar as palavras ou usar excesso de gírias.

**Saber ouvir e ser paciente:** Entender o problema do cliente e ser paciente.

**Escolaridade:** Ensino superior, de preferência com algum curso no exterior.

**Conhecimentos de informática e de idiomas estrangeiros:** Domínio do pacote Office, além de programas como Acess ou outro similar, domínio do idioma inglês preferencialmente (fala e leitura).

**Experiência:** Mínimo de três anos na área.

**Idade:** Entre 25 e 30 anos.

---

Fonte: Adaptado de "Vida Ganha", *Extra*, Rio de Janeiro, 18 out. 1998.

Nesse aspecto, as novas exigências de qualificação do profissional acabam por exigir uma mudança no mercado de trabalho, que deve ser cada vez mais flexível e compatível com as transformações das empresas e com o processo de globalização.

Para tanto é necessário analisar a competência do profissional que está sendo selecionado, considerando que, de acordo com Medef,

“a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”<sup>1</sup>.

Assim sendo, o modelo de competência não excluiu a qualificação profissional, mas dá a esta uma nova dimensão, o pleno reconhecimento do valor da qualificação.

O trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional, possibilitando a sua evolução, seu aprimoramento e desenvolvimento pessoal e profissional. (Zarifian, 2001).

É neste momento que são utilizadas as técnicas de seleção que possibilitam identificar quais são as condições do candidato – em aspectos como características pessoais, interpessoais e técnicas – para se ocupar o cargo desejado.

Assim como no recrutamento, é importante que o gestor, quer seja o gerente, quer seja o supervisor de vendas, participe. No caso da seleção, essa participação é fundamental, pois, além da questão do custo de seleção, é necessário que o gestor se identifique com o profissional que irá compor a sua equipe e se comprometa com o processo.

O processo de seleção passa pelas seguintes etapas: entrevista técnica, teste de aptidão, teste de personalidade e técnicas de simulação. Cada uma das etapas é considerada eliminatória, mas a aprovação dos candidatos remanescentes é feita a partir do desempenho conjunto obtido nessas etapas.

### Entrevista técnica

**entrevista** A entrevista de seleção é, sem dúvida, um dos melhores instrumentos para a realização da seleção de um profissional, principalmente na área de vendas, em que parte significativa do trabalho está ligada diretamente ao contato com o público. Isso não significa que os outros instrumentos são dispensáveis. Todos são ferramentas de apoio necessárias para a tomada de decisão, mas as entrevistas devem ter um peso maior.

---

<sup>1</sup> Definição apresentada na Jornadas Internacionais de Deauville em 2001: Objetivo e competência.

Na medida em que o candidato já passou por um processo de triagem anterior, o entrevistador deverá ter em suas mãos, além da ficha de solicitação de emprego, o currículo do candidato e as anotações referentes ao que o cargo exige (o perfil do profissional, incluindo neste as habilidades, os conhecimentos e competências necessárias). A entrevista deve ser vista como um processo de comunicação entre aquele que solicitou a vaga e o candidato. Ela tem como objetivo principal averiguar as informações sobre a pessoa, suas competências, habilidades e conhecimentos e a empatia existente.

Toda a entrevista deve seguir alguns passos considerados importantes para que se obtenha o resultado esperado. Deve, por exemplo, ser preparada com antecedência, o ambiente deve ser escolhido com cuidado e, ao final da entrevista, devem-se mostrar ao candidato os próximos passos, mesmo que isso seja simplesmente dizer que a empresa estará entrando em contato ou que, se ele passar, a próxima etapa será um processo de testes.

Durante a entrevista, ou ao final dela, faz-se a apresentação geral da empresa, enfocando a sua estrutura, o que se espera do candidato, quais as suas atribuições, os benefícios oferecidos, salário e outros dados considerados importantes. Tal consideração é fundamental, visto que o processo envolve tanto a escolha da empresa em relação ao candidato como a do candidato em relação à empresa. Após a saída do candidato, relatam-se, por escrito, as principais impressões e o encaminhamento dado. É aconselhável que se deixe um espaço de tempo livre entre as entrevistas, tanto para as anotações como para um breve descanso antes de começar a próxima entrevista.

Dependendo do objetivo que se pretende atingir, a entrevista pode ser realizada em grupo ou individualmente. Na entrevista grupal, cada um dos participantes deve falar sobre cada tema, expressando sua opinião, antes de se passar para outra etapa (em rodadas).

A entrevista pode ser conduzida de duas maneiras distintas. A primeira é chamada de não-diretiva, pois o entrevistador não possui um roteiro preestabelecido e conduz a entrevista de maneira informal. Ele inicia pelos tópicos chamados de *aquecimento* e *rapport*<sup>2</sup>, tais como a

entrevista  
não-diretiva

<sup>2</sup> Como veremos no Capítulo 12, *rapport* é uma técnica que consiste basicamente em espelhar-se na outra pessoa, refletindo o outro em seus vários aspectos, como postura, gestos e voz.

**entrevista  
diretiva**

apresentação de cada um dos componentes, elaboração de comentários genéricos sobre os acontecimentos do dia, notícias gerais, entre outros assuntos, para depois entrar nas questões pertinentes aos pré-requisitos exigidos do candidato, como conhecimento e experiência. O segundo tipo de entrevista é a chamada de diretiva. Nela, o entrevistador possui um roteiro preestabelecido com todas as questões consideradas importantes, que deverão estar encadeadas de maneira lógica e evolutiva, prevendo, assim como a não-diretiva, um espaço para o aquecimento.

O Quadro 11.4 traz dicas para condução de uma entrevista.

**Quadro 11.4 • Conduzindo uma entrevista**

---

**1. Defina o perfil:**

- Nível de instrução, qualificações, experiências prévias necessárias, habilidades e conhecimentos específicos que o trabalho exige.
- Que tipo de pessoa se adaptará melhor à equipe já existente?
- Que características o trabalho requer (independência, criatividade)?
- Horário de trabalho.
- É necessário ter disponibilidade para viagens?

---

**2. Preparação do processo:**

- Selecione pensando na equipe, não apenas no cargo. Equipes heterogêneas são mais ricas e produtivas: um pode suprir a carência do outro.
- Avalie criteriosamente o momento da empresa e as reais necessidades de desempenho.
- Subestimar ou superestimar as competências leva à inadequação.
- Lembre-se de que as descrições da área de atuação devem ser atualizadas para acompanhar a dinâmica organizacional.
- Uma boa integração é fundamental para o sucesso do processo seletivo. Certifique-se de que o novo funcionário será bem orientado.

---

**3. Analise o currículo**

- Experiências, habilidades, conhecimentos e perfil pessoal. Lembre-se: não existe seleção sem entrevista.

---

**4. A entrevista pode ser individual ou coletiva**

---

**5. Preparação da entrevista:**

- Disponibilize tempo para essa tarefa: evite interrupções.
- Procure um lugar acolhedor, onde se possa conversar à vontade.
- Tenha claros os aspectos que você quer investigar. Prepare um roteiro.

---

(continua)

(continuação)

### 6. Entrevista:

- Esteja aberto para ouvir.
- Procure não se deixar contaminar por preconceitos e estereótipos.
- Além dos aspectos técnicos, lembre-se de conhecer a pessoa: valores, tipo de ambiente em que gosta de trabalhar, estilo pessoal, etc.
- Para temas relevantes, use perguntas abertas; para temas menos relevantes use perguntas fechadas.
- Evite questões muito complexas ou indelicadas para com o candidato.
- Peça referências.
- Descontraia o ambiente: deixe o candidato à vontade, converse um pouco sobre amenidades, depois seja objetivo.
- Se existir alguma dúvida sobre os dados obtidos, exponha-as ao candidato, troque idéias.
- Quando necessário, utilize testes, como os situacionais e psicotécnicos. Analise bem o candidato, a decisão de qual profissional irá ocupar o cargo é consequência de sua capacidade analítica.
- Marque um segundo encontro com o candidato; reveja se todos os pontos foram abordados.
- Ao decidir sobre o processo, considere todas as informações e opiniões, mas procure estar convencido de que escolheu o melhor.

## NA PRÁTICA

### VENDO O OUTRO LADO

Já que vimos algumas recomendações para o entrevistador, vejamos agora o que o candidato a uma vaga pode fazer para ter um resultado melhor em suas entrevistas:

Apresente-se à entrevista com 5 ou 10 minutos de antecedência à hora marcada.

Invista em uma boa aparência pessoal: use roupas discretas, traga os cabelos penteados, as unhas cortadas e limpas e, caso seja mulher, use maquiagem leve.

Aperte com firmeza a mão do entrevistador. Demonstre confiança em sua capacidade e experiência, buscando controlar sua natural ansiedade.

Sente-se corretamente, mantendo uma postura adequada.

Olhe para os olhos do entrevistador, concentrando-se nele: não desvie a atenção.

Durante a entrevista, não fume, não masque chicletes e não use óculos escuros.

Não se deixe abater por estar procurando emprego. Seja objetivo, transmita entusiasmo. Desânimo e frustração não recomendam ninguém.

Escute o entrevistador, deixe-o falar até o fim. Seja formal, porém amigável. Se necessário, questione, demonstrando interesse em aprender, crescer e aceitar desafios. Procure responder sempre com honestidade e segurança.



▶ Não fale “mal” de seus ex-empregadores, das suas chefias anteriores. Maturidade é saber transformar experiências malsucedidas do passado em aprendizagem para o futuro.

Orientar-se sobre as políticas da empresa, procure saber sobre horários de trabalho, formas de promoção, políticas de cargos, salários e benefícios.

Prepare-se para o processo de entrevista e seleção a cada etapa: esteja descansado, pesquise sobre o mercado em que a empresa atua; enfim, procure estar bem consigo mesmo e seja autêntico, evitando subestimar ou superestimar suas habilidades: seja você mesmo.

Uma boa entrevista deve ser dividida em quatro momentos de investigação: profissional, educacional, pessoal e expectativas.

### Histórico profissional

Sobre a experiência profissional do candidato, deve-se verificar ou discutir as questões referentes às empresas em que trabalhou, da primeira até a última ou atual, de acordo com a necessidade; a data de admissão e demissão em cada uma, estando atento ao tempo total em cada empresa. É importante avaliar os cargos ocupados, no que consistiam, os projetos desenvolvidos e os clientes atendidos, quantas promoções teve no período em que esteve na empresa e por qual motivo a deixou ou pretende deixar. O Quadro 11.5 traz mais alguns aspectos que devem ser avaliados com relação à experiência profissional de um candidato.

Além de levantar esses aspectos, deve-se enfocar também como era ou é o relacionamento com as pessoas de seu grupo de trabalho, tanto com seus superiores como com seus parceiros e, se o cargo for de chefia, com seus colaboradores.

#### Quadro 11.5 • Avaliando o histórico profissional

---

##### Pontos importantes na avaliação da experiência profissional de um candidato a vendas:

- Estabilidade nos empregos e justificativa para os desligamentos.
  - Coerência dos cargos ocupados na carreira como um todo.
  - Aspirações e crescimento profissional.
  - Identificação/motivação com o trabalho que desenvolve.
  - Competência profissional.
  - Competência interpessoal.
-

### Aspectos educacionais

No que se refere aos aspectos da formação acadêmica do candidato, é importante verificar os motivos pelos quais ele optou pelos cursos que realizou, que outros cursos fez durante ou após a sua formação, se está ou não estudando atualmente, como está ou foi seu desempenho nesses cursos e as dificuldades para conciliar as duas atividades.

O Quadro 11.6 traz mais alguns aspectos que devem ser levados em consideração quanto à formação, ao embasamento teórico do candidato e interesse no assunto. Outro ponto importante é verificar se as pretensões futuras do candidato com relação ao assunto combinam com as políticas e os valores da empresa. Por exemplo, enquanto algumas empresas valorizam funcionários que queiram cursar um mestrado ou um MBA no exterior, outras acreditam que essas atividades são incompatíveis com o horário de trabalho e a quantidade de atribuições de seus profissionais.

#### Quadro 11.6 • Avaliando os aspectos educacionais

---

**Pontos importantes na avaliação dos aspectos educacionais de um candidato a vendas:**

- Interesse em investir no autodesenvolvimento e coerência com a carreira.
  - Cultura geral.
  - Habilidades em língua estrangeira.
  - Contribuição de seus conhecimentos para o cargo que irá ocupar.
  - Identificação/motivação com os cursos que realiza (realizou).
  - Como administra seu tempo para atividades profissionais e acadêmicas.
- 

### Características pessoais

Nesta área, devem-se analisar informações como personalidade e habilidades de relacionamento. Pode-se também perguntar ou procurar saber sobre o estado civil do candidato; como está composta a unidade familiar, onde e com quem reside, tomando cuidado para não invadir demais a intimidade da pessoa e não fazer perguntas preconceituosas, politicamente incorretas ou discriminatórias.

O Quadro 11.7 traz mais alguns pontos importantes. Além destes, outras informações que podem ser utilizadas na avaliação são relativas



aos esportes praticados, *hobbies*, utilização do tempo livre e outras atividades paralelas. Cabe ressaltar que entre os aspectos a serem analisados são importantes as atividades, desenvolvidas pelo candidato, de cunho social ou de responsabilidade social consideradas como trabalhos voluntários a entidades ou organizações não-governamentais, oficiais ou não.

**Quadro 11.7 • Avaliando as características pessoais**

---

**Pontos importantes na avaliação das características pessoais de um candidato a vendas:**

- Como administra seu tempo para atividades profissionais e acadêmicas.
  - Responsabilidades financeiras em relação ao salário oferecido.
  - Autopercepção e autocrítica.
  - Estabilidade emocional.
  - Estrutura familiar e nível de relacionamento.
  - O que faz para relaxar as tensões.
  - Posicionamento da família diante da carreira e do desenvolvimento profissional (estimula, facilita, dá espaço, dificulta ou critica).
  - Trabalho voluntário
- 

**Expectativas**

Além dos pontos apresentados no Quadro 11.8, no que se refere às expectativas do candidato, deve-se procurar saber, por exemplo, como ele tomou conhecimento da vaga, motivos pelos quais procurou a empresa, o que espera encontrar, quais são os seus planos profissionais e pessoais a curto, médio e longo prazos.

**Quadro 11.8 • Avaliando as expectativas**

---

**PONTOS IMPORTANTES NA AVALIAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DE UM CANDIDATO A VENDAS:**

- Coerência entre o histórico profissional, a formação e os planos futuros diante do cargo que irá ocupar na empresa.
  - Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer.
-

## Cuidados na condução da entrevista

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

Outro ponto importante é observar o candidato atentamente e não executar outras atividades durante a entrevista, como atender ao telefone ou falar com outras pessoas, mesmo que a secretária. Esta atitude, além de auxiliar o entrevistador na coleta de dados, demonstra interesse pelo candidato.

As questões referentes à privacidade do candidato devem ser observadas, evitando assim o aprofundamento em assuntos que tocam a sensibilidade do candidato e que não contribuirão para a sua avaliação.

O objetivo da entrevista é obter os dados que auxiliarão o entrevistador na decisão da aprovação ou não do candidato. O objetivo do entrevistador é adquirir informações, observando e inteirando-se das potencialidades do candidato. Portanto, é necessário que tanto o entrevistador como o entrevistado tenham bastante cuidado ao emitir opiniões, expressar sentimentos, mostrar valores pessoais, fazer perguntas que possam ser consideradas preconceituosas ou demonstrar surpresa a respeito das informações fornecidas durante a entrevista.

As perguntas feitas ao candidato devem ser claras e elaboradas uma a cada vez, facilitando a sua compreensão. Esse processo possibilita que o entrevistador tenha o domínio da situação o tempo todo. Entretanto, o processo seletivo também é *bilateral*, ou seja, o candidato também está selecionando a empresa e poderá fazer perguntas ao entrevistador, as quais devem ser respondidas.

Ao final da entrevista, quando se dispõe de todos os dados necessários, deve-se perguntar ao candidato se ele tem alguma dúvida ou quer fazer alguma pergunta sobre a empresa ou o cargo. Se não houver questionamento, como já visto, informa-se ao candidato os próximos passos e dá-se por encerrada a entrevista.

As perguntas mostradas no Quadro 11.9 podem enriquecer ainda mais a coleta de dados:

**Quadro 11.9 • Perguntas para entrevistas**

**EXEMPLOS DE PERGUNTAS QUE PODEM SER UTILIZADAS PELO ENTREVISTADOR**

- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. Quais são seus objetivos na sua carreira?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. Você gosta de trabalhar? Por quê?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. Quais foram suas cinco maiores realizações?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. O que você acha do seu chefe anterior?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. De que tipo de pessoa você gosta?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. Quais são seus pontos fortes?
- Aspirações e ambições profissionais e pessoais diante das oportunidades que a empresa pode oferecer. Qual é o seu ponto mais fraco?
- Como você descreveria sua personalidade? Fale-me sobre você.
- O que irrita você?
- Qual foi o último livro que leu?
- Qual foi o último filme a que assistiu?
- Você poderia viajar?
- Quanto tempo pretende ficar na empresa?
- A que cargo você espera chegar nos próximos cinco anos?
- Por que deveríamos contratá-lo?
- O que poderá fazer por nós que outra pessoa qualquer não possa?
- Por que não obteve uma oferta de emprego até agora?
- Em quais outras empresas você está em processo seletivo?

As pessoas com menos experiência na realização de entrevistas de seleção dos vendedores podem utilizar entrevistas diretivas até adquirir uma bagagem maior. Além disso, é recomendável que o processo de entrevista seja realizado não só pelo superior imediato, mas também pelos futuros parceiros da equipe, o que pode facilitar a sua contratação e a aceitação no grupo.

## Teste de aptidão e inteligência

Os testes de aptidão e inteligência são todos aqueles desenvolvidos com o objetivo de verificar quais são as capacitações do candidato ou as suas áreas de maior facilidade ou dificuldade e a sua prontidão no que se refere às habilidades verbal, espacial, de raciocínio e social. Normalmente se caracterizam por uma bateria de testes aplicados por profissionais especializados, em uma ou mais áreas. Tais testes possibilitam verificar, por exemplo, o desenvolvimento das diferentes memórias do candidato no que se refere a números, nomes ou fatos; sua capacidade para falar em público; sua condição de trabalhar com analogia; de dar respostas diferentes diante dos mesmos objetos; seu desembaraço; seu raciocínio; sua capacidade para lidar com fatos ou situações novas e de se adaptar às mudanças.

testes  
de aptidão  
e inteligência

A escolha do teste está diretamente ligada às características ou aptidões necessárias ao cargo. Um vendedor, por exemplo, deverá ter facilidade para falar em público, habilidade numérica, memória bem desenvolvida para fatos, lugares e números, e ser capaz de fazer analogias.

## Teste de personalidade

Os testes de personalidade têm como finalidade traçar o perfil psicológico do candidato. Procurando verificar, principalmente, os traços de personalidade, podem ser divididos nas seguintes categorias básicas: *projetivos*, dos quais os mais utilizados são o HTP (*house, tree and person*) e o Rorschach; *expressivos*, como o PMK; e *inventários*, voltados para os aspectos ligados a motivação, frustração e interesse.

testes de  
personalidade

Além desses testes, algumas empresas utilizam o teste *grafológico* como forma de avaliar as características de personalidade, havendo neste caso muita polêmica com relação aos seus resultados.

A aplicação e a interpretação dos testes de personalidade são de exclusividade dos psicólogos, não podendo ser realizadas por outros profissionais. Em função disso e de alguns outros fatores, seu custo é muito alto, fazendo com que muitas empresas só os apliquem em caso de dúvida ou quando o conhecimento da personalidade do profissional é fundamental.

## Técnicas de simulação

### técnicas de simulação

As técnicas de simulação correspondem às técnicas utilizadas para verificar, em uma situação predeterminada, qual a reação ou as atitudes que as pessoas irão apresentar. Assim, pode-se solicitar aos participantes que relatem uma situação vivida. Para isso, pode-se utilizar o *role-playing*, uma técnica psicodramática voltada para a análise do papel desempenhado pelo indivíduo (brincando com os papéis profissionais). Assim, é possível testar o que o candidato faria em determinada situação, como no caso de ele, como vendedor, ter sido chamado por um cliente que não recebeu em tempo o material que havia comprado. Diante dos fatos apresentados, no momento da simulação, pode-se analisar como é o comportamento do vendedor. O terapeuta ou psicodramaturgo pode ainda interferir na cena incluindo novos elementos que sejam de interesse para a análise.

Além desta, outras técnicas de vivência podem ser desenvolvidas, utilizando-se de outras técnicas, como programação neurolinguística ou análise transacional.

## Aprovação do candidato

Tendo sido realizados todos os passos anteriores ou aqueles que a organização considera importantes no processo seletivo, cabe uma análise aprofundada dos pontos fortes e fracos, candidato a candidato, diante do perfil desejado. Nesse tipo de análise, aspectos subjetivos, como a questão da empatia e da afinidade, são levados em consideração. Feita esta análise, verifica-se qual candidato causará menor número de restrições ao trabalho e se incorporará melhor à equipe na qual será inserido.

Para garantir um melhor processo de integração e de envolvimento do candidato selecionado com a equipe comercial, as empresas que buscam um modelo de administração participativa e cota em grupo fazem com que a equipe comercial participe de um último processo seletivo, com os dois ou três melhores candidatos, para em conjunto decidirem quem comporá a equipe.

Selecionado, então, o melhor candidato, ele deve ser encaminhado para a admissão. Os outros candidatos, os não-aprovados, devem ser

informados, por meio de carta, telegrama, telefonema, *e-mail* ou até mesmo em um outro encontro pessoal, da sua reprovação. A empresa deve também agradecer a eles por terem participado do processo de seleção, demonstrando assim o respeito que tem pelos candidatos.

Nesse sentido, algumas empresas não só dão o retorno pessoalmente, em uma entrevista pré-agendada, como enfocam o motivo pelo qual o candidato não foi o escolhido e as recomendações para a melhoria da performance do mesmo, nos âmbitos analisados.

### FORMA DE CONTRATAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Para se definir a forma de contratação da força de vendas, precisa-se inicialmente verificar seu impacto na organização e que características farão a empresa mais eficiente e competitiva no mercado.

Assim, tem-se de levar em consideração, mais uma vez, o porte da empresa, pois a estrutura comercial deve ser compatível com o restante da organização. Precisa-se saber se os recursos econômicos estão disponíveis, qual é o grau de maturidade da empresa, há quanto tempo ela existe, seus planos futuros, o tipo de mercado em que opera ou pretende operar, seu produto e forma de comercialização e, finalmente, de que maneira o mercado está atuando.

Essa análise permite optar entre a utilização de *vendedores diretos*, contratados como funcionários da empresa, ou *vendedores indiretos*, vendedores autônomos ou representantes comerciais.

A contratação de vendedores diretos possibilita implantar política comercial de maior eficácia mercadológica, além de proporcionar maior controle. Suas desvantagens são um significativo custo fixo de estrutura, proveniente do salário dos vendedores, dos impostos e dos benefícios, e menos flexibilidade, o que dificulta a reação da empresa em tempos de crise, aumento brusco da demanda e mudanças no mercado.

Enquanto os *autônomos* devem ser exclusivos a apenas uma empresa na comercialização dos produtos, o *representante comercial* pode representar mais de uma organização. Entretanto, o custo de ambos, como mão-de-obra indireta, é contabilizado como *custo variável*, pois a remuneração do trabalho deles é feita, na maioria das vezes, a partir

de uma comissão de vendas proporcional ao volume vendido. A utilização de autônomos e representantes comerciais possibilita à empresa maior agilidade e flexibilidade, pois ela pode moldar o número de profissionais de acordo com o seu crescimento no mercado.

Por outro lado, a empresa também tem menos controle, menos contato e menos informações sobre o cliente. O relacionamento com os clientes, importantíssimo atualmente, fica, em grande parte, nas mãos do representante comercial ou vendedor autônomo. Além disso, o valor de um representante comercial ou vendedor autônomo está na sua carteira de clientes, que pode ser comprada por empresas concorrentes. As diretrizes são vistas apenas como macroorientações da empresa para o profissional, não existindo a possibilidade de controle ou cobranças não previstas em lei que, caso ocorram, caracterizarão vínculo empregatício.

A decisão deve levar em conta ainda a margem de contribuição das vendas efetuadas pelo vendedor autônomo *versus* a realizada pelo funcionário, diante do volume de vendas da região ou território de atuação do profissional. Se o resultado permitir cobrir os custos de venda e a lucratividade desejada, este pode ser um caminho. Por outro lado, é importante verificar se a comissão de vendas do autônomo proporciona condições de ele fazer um bom trabalho, investir em si mesmo e crescer ou, pelo menos, sobreviver no mercado. É legalmente possível dar ao vendedor autônomo uma ajuda de custo, que será descontada da sua comissão de vendas, caso esta seja superior à ajuda dada.

## ADMISSÃO DE VENDEDORES

Para a admissão dos vendedores é necessário que seja realizado um exame médico admissional, que irá diagnosticar o seu estado de saúde atual, a entrega de toda a documentação, tais como carteira de trabalho, fotografia 3 x 4, certificado de reservista (quando for o caso), comprovante de residência, cópias do CPF, RG e certidão de casamento, carteira de vacinação dos filhos menores, cópia da declaração do imposto de renda e outros documentos comprobatórios necessários ao exercício da função, como, por exemplo, certificados de conclusão

de curso, entre outros. Algumas empresas exigem ainda que o candidato apresente atestados de antecedentes criminais, além de fazer consultas junto aos cartórios de títulos e protestos e na justiça do trabalho para a verificação de casos pendentes nas áreas financeira e trabalhista.

O contrato pode ser feito de forma definitiva ou temporária. O prazo máximo da admissão temporária é de 90 dias, podendo ser dividido em períodos, desde que a soma dos mesmos não ultrapasse o máximo estabelecido.

## PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira diz respeito à possibilidade de crescimento e desenvolvimento de um profissional dentro da organização, à maneira como ele irá galgar novas posições de maior responsabilidade, com novos desafios e maior remuneração.

plano  
de carreira

O objetivo básico na formulação de um plano de carreira é possibilitar, alongando ao máximo, a permanência do profissional dentro da organização, aumentando sua motivação e seu desempenho e diminuindo a rotatividade.

Todo plano de carreira deve estar balizado em um sistema de avaliação de desempenho adequado, uma política de remuneração justa e um programa de treinamento e desenvolvimento que possibilite a qualificação dos profissionais para as novas atribuições.

Cada profissional na área de vendas tem um objetivo próprio de carreira. Além de o nível de ambição variar muito, alguns preferem ficar na área técnica ou no trabalho de campo, não querendo trocar o contato com os clientes pelo “trabalho fechado em escritório”. Outros têm como objetivo um cargo gerencial em vendas ou em outra área, principalmente marketing. Há ainda os que pretendem abrir um negócio, trabalhando por conta própria.

Entretanto, dentro de uma organização, há, basicamente, dois planos de carreira possíveis de ser seguidos: um no sentido horizontal e outro no sentido vertical, além da possibilidade de se mesclarem esses dois caminhos.



## Plano de carreira horizontal

plano  
de carreira  
horizontal

Pouco usado nas organizações, o plano de carreira horizontal prevê a possibilidade do crescimento profissional, com aumento de responsabilidade e de ganhos por meio da manutenção do mesmo cargo ou atividades básicas do profissional.

Nem todos os vendedores apresentam as características ou habilidades necessárias para um cargo gerencial. Nem todos têm liderança, capacidade administrativa ou outros requisitos pedidos ou valorizados pela empresa, como perfil ou nível de instrução, ensino superior em determinada área ou fluência em determinado idioma. Entretanto, na maioria das vezes, esse fator não deveria ser visto como dificultador para o crescimento e o desenvolvimento do profissional, pois o próprio funcionário pode tentar sanar o problema, mediante cursos e dedicação, ou a empresa pode oferecer-lhe treinamento.

Quando um vendedor de campo, que cuida de uma determinada zona ou região de vendas, tem um desempenho superior, com superação das metas estabelecidas e elevado nível de satisfação dos clientes com relação ao atendimento recebido, nem sempre a melhor decisão ou recompensa é promovê-lo a uma função de supervisão de vendas. Antes de tudo, é necessário avaliar se ele possui as características necessárias, se gostaria do novo cargo e se adequaria ao mesmo. Entretanto, mantê-lo no mesmo patamar de responsabilidades e remuneração pode significar um desestímulo profissional e, conseqüentemente, uma perda no seu rendimento ou desempenho. Assim, numa situação como essa, seu chefe ou superior imediato deve levantar todas as possibilidades e analisá-las, procurando alternativas como transferi-lo para outra região, onde haja novos desafios, ou montar uma carteira de clientes especiais, que necessitem de um atendimento diferenciado, oferecendo um aumento de salário, participação nos resultados ou comissão por vendas adicionais realizadas.

A cada nova etapa vencida, dentro da mesma atividade, o vendedor se sentirá recompensado e valorizado pelo trabalho que está desenvolvendo, permanecendo motivado e fiel à organização.

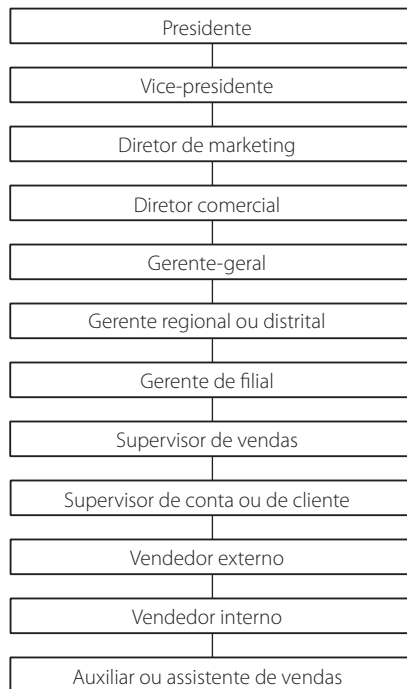
## Plano de carreira vertical

O plano de carreira vertical premia o bom desempenho do profissional de vendas, promovendo-o a novos postos de trabalho hierarquicamente superiores, que agregam maior responsabilidade e, conseqüentemente, maior salário.

plano  
de carreira  
vertical

Se olharmos o caminho natural de um profissional de vendas, começando de baixo e atingindo o topo, pode-se ter algo como a escada mostrada na Figura 11.2.

Figura 11.2 • Exemplo de uma carreira em vendas



O risco deste plano de carreira está no fato de que, se houver um erro de avaliação do potencial humano, perde-se um excelente vendedor e tem-se um péssimo supervisor. O princípio é simples: todos nós temos um grau de competência para realizar tarefas ou vencer desafios. Para alguns, esse limite é bastante perceptível; para outros,

até por características de personalidade, não é claro, levando, como já vimos, ao *grau de incompetência* das pessoas. Isso é muito simples de acontecer, basta promover as pessoas sem critérios claros, instrumentos fidedignos ou análises cuidadosas, para contrapor o cargo às características da pessoa.

Infelizmente, não é raro encontrar organizações sem um plano de carreira coerente, com planos restritos de acesso à carreira, sem critérios claros para promoção e instrumentos de avaliação de desempenho e com práticas protecionistas ou paternalistas.

# **TREINANDO, PROVENDO LIDERANÇA E MOTIVANDO A FORÇA DE VENDAS**

## **Capítulo 12**

Profissionais de vendas com funções gerenciais têm, dentro das suas atribuições, a importante missão de treinar, liderar e motivar suas equipes. Estes aspectos são, sem dúvida nenhuma, fundamentais para que o gestor possa atingir as me-

tas e os objetivos preestabelecidos pela organização, sem os quais uma equipe e, conseqüentemente, a empresa são fadadas ao fracasso.

- ☛ **INTEGRANDO O PROFISSIONAL DE VENDAS**
- ☛ **TREINANDO E DESENVOLVENDO O PROFISSIONAL DE VENDAS**
  - Levantando as necessidades
  - Definindo objetivos e conteúdo
  - Determinando o método de treinamento a ser utilizado
  - Avaliando os resultados
- ☛ **PROVENDO LIDERANÇA**
  - Estilos de liderança
  - O papel do líder
- ☛ **MOTIVANDO A FORÇA DE VENDAS**



Apesar de usualmente se utilizar o nome *treinamento*, o que se busca é o desenvolvimento do profissional de vendas com o objetivo básico de prepará-lo e desenvolvê-lo constantemente para que melhor atue no mercado e atenda o cliente. Esse trabalho se dá por meio da adequação dos profissionais de vendas às necessidades da empresa em relação a atitudes, desenvolvimento de habilidades, conhecimento dos produtos e das técnicas de comercialização.

Um dos elementos facilitadores desse processo é a criação de condições para o crescimento profissional das pessoas e, conseqüentemente, da própria organização, por meio dos programas de treinamento e desenvolvimento.

Podemos subdividir o processo de desenvolvimento profissional em programas de atualização, reciclagem, aperfeiçoamento, treinamento e desenvolvimento.

Os programas de atualização e reciclagem são destinados aos profissionais que apresentam as habilidades no desempenho de sua função e necessitam relembrar ou tirar dúvidas de alguns conceitos ou técnicas já utilizados no dia-a-dia. Por exemplo: desenvolver um processo de reciclagem em negociação para vendedores experientes na sua função.

O segundo processo, denominado aperfeiçoamento, se destina aos profissionais que apresentam as habilidades básicas, mas necessitam de maior profundidade em tal assunto, como, por exemplo, desenvolver um processo de aperfeiçoamento em técnicas de abordagem ou em prospecção de mercado para vendedores que estão apresentando dificuldade na obtenção de novos clientes na carteira.

Os programas de treinamento são voltados para desenvolver novos processos ou técnicas para os profissionais que já executam uma função, mas não têm o conhecimento ou a habilidade necessária para desempenhar com excelência o seu papel profissional. Podemos citar como exemplo a empresa que quer passar a utilizar um novo *software* para emissão de pedidos, e para isso seus vendedores terão de ser treinados para a utilização do mesmo.

Os aspectos referentes ao desenvolvimento profissional propriamente dito dizem respeito ao preparo necessário para o profissional desenvolver novas habilidades e atitudes voltados para o desempenho de uma nova função. Isso se aplica quando se pretende dentro do plano de carreira promover um vendedor para o cargo de chefe de vendas.

Assim, esse vendedor deverá ter novos conhecimentos e habilidades na gestão de pessoas, fatores que o cargo anterior não exigia.

Após a contratação do profissional de vendas, o primeiro passo é integrá-lo à organização. Como as atividades de treinamento têm seu início com o processo de integração, veremos, então, primeiro este assunto.

## INTEGRANDO O PROFISSIONAL DE VENDAS

### processo de integração

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

Caso se utilize de alguma ferramenta informacional (PC, *laptop*, *palm*), esclarecer quais são as regras e procedimentos, providenciar a instalação dos *software*, senha e acesso e o mais que for necessário. Todo processo de integração deve levar o profissional de vendas a conhecer também quais são os horários da empresa, o seu horário de trabalho e dos clientes. Dependendo do cargo a ser ocupado, ele deve ser informado dos dias de descanso e da escala de revezamento, principalmente no caso do vendedor balconista. No que se refere ao seu salário, em que dia é feito o pagamento, forma de pagamento (depósito bancário ou contracheque, por exemplo), se existe adiantamento quinzenal, reembolso de despesas, quais são as normas, políticas salariais e descontos em folha. Outros pontos que devem ser conhecidos são os direitos e benefícios dados pela empresa, como vale-transporte, vale-refeição ou restaurante da empresa, assistência médica (atendimentos e urgências, complementação de pagamento para mudança de plano, o que está coberto ou não), seguro de vida e de acidentes pessoais, vale-farmácia, carro para serviços externos ou permanente, quando se refere a vendedor externo.

Após tomar conhecimento de todos esses aspectos ligados à operação, direitos e deveres, é importante apresentar o novo profissional aos seus superiores imediatos, colegas e, em se tratando de supervisores e gerentes, à sua equipe de trabalho e subordinados, caso não os tenha conhecido durante o processo seletivo.

Ao término das apresentações, o superior imediato deverá estabelecer junto com o profissional quais são suas responsabilidades básicas, que tarefas são pertinentes à sua função, quais são os objetivos a serem atingidos nos curto, médio e longo prazos; como são estabelecidas as interfaces de sua função com a de seus colegas; com que tipo de infra-estrutura operacional o profissional de vendas pode contar, como, por exemplo, assistentes de vendas, auxiliares; como está estruturada a área comercial e de serviço aos clientes.

O processo de integração é de responsabilidade do superior imediato, supervisor ou chefe de vendas, quando se trata de vendedor, com o apoio da área de Recursos Humanos.

As empresas de porte maior ou com melhor infra-estrutura normalmente se utilizam de apresentações em filme, *datashow* ou retroprojeter e manuais de integração impressos, que contêm todas as informações básicas ao funcionário, incluindo o histórico da empresa e seus produtos.

Com as facilidades e o ferramental hoje disponível, recomendamos que todas as empresas entreguem ao funcionário por escrito os assuntos abordados acima, visto que essa ação, de baixo custo, dá maior tranquilidade ao novo colaborador e evita problema de entendimento futuro. O que está escrito o vento não leva.

## TREINANDO E DESENVOLVENDO O PROFISSIONAL DE VENDAS

Quando falamos em treinamento e desenvolvimento de um profissional, estamos nos referindo a ações específicas que visam adaptar esses profissionais aos requisitos específicos do cargo, ou que levem ao *aperfeiçoamento* ou melhoria contínua do desempenho profissional e ao *desenvolvimento* e crescimento dentro dos seus cargos ou em outros cargos.

---

treinamento e  
desenvolvimento



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

Assim como nas outras ações que envolvem a gestão dos recursos humanos, a responsabilidade do treinamento e desenvolvimento do novo profissional é sempre do gestor, tendo o apoio e o suporte das áreas específicas. Como veremos a seguir, o processo de treinamento é composto de quatro fases: levantamento de necessidades, definição do objetivo e conteúdo, determinação do método de treinamento e avaliação dos resultados.

### Levantando as necessidades

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

#### Levantamento de necessidades

O levantamento de necessidades de treinamento é, portanto, um diagnóstico detalhado das carências existentes no departamento de vendas, referentes ao que pode ser melhorado no desempenho dos profissionais, obtido pela comparação entre os requisitos do cargo diante das habilidades atuais do vendedor ou profissional de vendas.

Podemos determinar que o cargo de vendedor é composto por uma série de requisitos, tais como sua capacidade de comunicação, de flexibilidade, de liderança, entre outros, e, assim sendo, temos que detalhar o significado dessas capacidades e observar, *in loco*, o desempenho desse profissional.

Entendendo-se *comunicação* como a capacidade de manifestar o próprio ponto de vista de forma clara e eficaz em cada situação; *flexibilidade* como a capacidade de enfrentar os problemas sem rigidez, modificando ou adaptando as próprias opiniões e adaptando o próprio comportamento a situações novas e em função das prioridades;

e *liderança* como a capacidade de influenciar o comportamento de outros, direcionando-os para o alcance dos objetivos previstos, sem recorrer ao exercício de autoridade, temos, no Quadro 12.1, um modelo de *roteiro de observação*, que, assim como os outros quadros nesta seção, foi desenvolvido por Sonia Stegun Vaquero.

Quadro 12.1 • Roteiro de observação

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO				
1. Atividades desenvolvidas				
O que desenvolve	Como desenvolve	Tempo despendido		
2. Postura profissional				
Relacionamento com funcionários e clientes				
HABILIDADES	😊 ACIMA DO ESPERADO	😐 DENTRO DO ESPERADO	😞 ABAIXO DO ESPERADO	OBSERVAÇÕES
COMUNICAÇÃO	_____			
Com funcionários	_____			
Com clientes	_____			
FLEXIBILIDADE	_____			
Com funcionários	_____			
Com clientes	_____			
LIDERANÇA	_____			
Com funcionários	_____			
Com clientes	_____			

O levantamento de necessidades pode ser feito por meio de relatórios de observação e complementado com entrevistas realizadas com os envolvidos, em reuniões de discussão ou de solução de problemas. O Quadro 12.2 traz um roteiro para uma entrevista com os funcionários visando conhecer melhor sua realidade e suas necessidades de treinamento.

**Quadro 12.2 • Roteiro de entrevista**

---

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

***Análise do trabalho***

- Qual o objetivo de seu trabalho?
- Quais são suas principais tarefas?
- Em que atividades investe maior tempo? Acha correto? O que mudaria?
- Como organiza seu dia-a-dia?
- Que atitude assume diante de um problema inesperado? Dê exemplos.
- Com base em que fatores é avaliado?
- Como percebe seu grau de autonomia?

***Estilo e forma de comunicação***

- Que tipo de contato (forma e frequência) desenvolve com funcionários e equipe?
- Como acha que os funcionários ou outros colegas o vêem?
- Como acha que é visto pela gerência?

***Administração da equipe***

- Como distribui o trabalho?
- Como avalia o desempenho de cada funcionário?
- Como orienta e disciplina?
- O que faz para motivar a equipe?
- Está satisfeito com a equipe?
- Quais são os principais pontos fortes e os de possível melhoria da equipe?
- Como prevê atuar nas melhorias?

***Autodesenvolvimento***

- Quais são seus pontos fortes e de possível melhoria como gerente?
- Em que área gostaria de se desenvolver e por quê?

***Geral***

- Quais são suas sugestões quanto à forma de gestão de sua equipe que poderiam melhorar os resultados?
-

O levantamento também pode ser feito de maneira mais estruturada, aplicando-se um questionário orientativo, como o mostrado no Quadro 12.3, em que o funcionário aponta suas necessidades ou dificuldades diante do desempenho de sua função.

*Instruções:* No Quadro 12.3, indique como você se vê diante de cada item definido para o papel de vendedor e escreva quais são suas necessidades para se sentir com condições de desempenhar bem seu papel. Utilize a seguinte pontuação:

- (5) ☺ Estou muito acima do esperado
- (4) ☺ Estou acima do esperado
- (3) ☺ Estou dentro do esperado
- (2) ☹ Estou abaixo do esperado
- (1) ☹ Estou muito abaixo do esperado

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

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

Quadro 12.3 • Questionário para levantamento das necessidades do cargo de vendedor

QUANTO ÀS ATRIBUIÇÕES DO VENDEDOR					
ATRIBUIÇÕES	COMO EU ME VEJO?				DO QUE PRECISO PARA MELHORAR?
	😊	😊	😊	😞	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
Elaborar e cumprir o plano de atendimento aos clientes de minha área de atuação.					
<b>Objetivo:</b> Atingir a meta de participação de mercado negociada.					
Fazer prospecção de mercado.					
<b>Objetivo:</b> Suprir a empresa de informações sobre o mercado e a concorrência.					

(continua)

(continuação)

QUANTO AO PERFIL DO VENDEDOR					
CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES	COMO EU ME VEJO?				DO QUE PRECISO PARA MELHORAR?
	😊	😐	😐	😞	
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
CONHECIMENTOS					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Informações técnicas atualizadas sobre todos os produtos</li><li>• Marketing</li></ul>					
HABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderança</li><li>• Comunicação</li><li>• Criatividade</li><li>• Visão</li></ul>					

(continua)

(continuação)

QUANTO ÀS ATRIBUIÇÕES DO VENDEDOR				
ATRIBUIÇÕES	COMO EU ME VEJO?			DO QUE PRECISO PARA MELHORAR?
	😊	😊	😊	😞
	(5)	(4)	(3)	(2) (1)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planejamento</li><li>• Relacionamento</li><li>• Diagnóstico de problemas</li><li>• Persuasão</li><li>• Ser decisivo</li></ul>				
ATTITUDES				
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dinâmico</li><li>• Flexível</li><li>• Exigente</li><li>• Atencioso</li></ul>				

## Definindo objetivos e conteúdo

A definição do objetivo do treinamento parte exatamente da necessidade que foi diagnosticada no levantamento de necessidades detalhado anteriormente. Para cada necessidade haverá um ou mais objetivos que deverão ser atingidos. Se a dificuldade do vendedor está na questão do fechamento da venda, pois, nesse momento, ele não sabe ou tem dificuldades para argumentar ou vencer as objeções do cliente, pode-se determinar, como objetivo a ser atingido o desenvolvimento das habilidades de negociação, o raciocínio com números e a memória visual.

definição do  
objetivo

Por outro lado, a dificuldade do vendedor está na condução do processo de vendas, pois ele não consegue passar as informações ao cliente de maneira adequada, o objetivo poderá ser melhorar a oratória, a comunicação, a expressão verbal e as técnicas de vendas utilizadas. Assim, deve-se sempre determinar por qual motivo o treinamento é necessário e qual o objetivo a ser atingido ao final do processo.

É importante que esse objetivo possa ser mensurado para que no momento da avaliação se tenham parâmetros claros.

De posse dos parâmetros, o próximo passo é a definição do conteúdo do treinamento. Ao se detalhar o conteúdo a ser ministrado, deve-se procurar contemplar todas as questões que envolvem e levam ao alcance dos objetivos e a duração necessária para que esse conteúdo seja desenvolvido.

definição do  
conteúdo

Se um programa de treinamento em vendas tiver como objetivo a compreensão da estrutura e das técnicas de vendas, seu conteúdo deveria abranger, por exemplo, aspectos referentes à venda dentro do contexto mercadológico; processo de comercialização; papel do vendedor; venda pessoal como instrumento de comunicação; todas as fases da venda (da pré à pós-venda); métodos de prospecção de clientes; passos da venda (da apresentação ao fechamento); segmento da venda e serviços aos clientes.

A duração do programa, tanto de reciclagem, aperfeiçoamento treinamento quanto de desenvolvimento, depende do método a ser adotado. Se ele for baseado em aulas expositivas e exercícios, poderá durar, por exemplo, 16 horas, enquanto que, se utilizarmos técnicas vivenciais, o número de horas poderá passar para cerca de 40.



## Determinando o método de treinamento a ser utilizado

### determinação do método de treinamento

Na determinação do método de treinamento a ser utilizado, deve-se dar preferência àquele que facilite o processo e esteja adequado às características das pessoas, a fim de que o conteúdo do programa seja absorvido e interiorizado pelo profissional de vendas.

O conhecimento pode ser interiorizado de diversas maneiras, como, por exemplo, por meio da leitura de um texto, de aula expositiva, de discussões em grupo, de estudo de casos ou demonstração prática, na qual se vivencia uma situação, grupos de estudo, exercícios ou pela combinação de dois ou mais métodos.

Uma das questões de maior complexidade é a escolha da técnica a ser utilizada para se promover o desenvolvimento de um profissional de vendas dentro do ambiente organizacional. Escolher adequadamente uma técnica significa, entre outras coisas, criar as condições básicas para que o processo ensino-aprendizado possa ocorrer de forma efetiva.

Quanto maior a exposição e a participação do indivíduo no processo, maior garantia se terá dos resultados a serem obtidos, apesar da necessidade de um tempo mais extenso e de o custo ser mais elevado.

As pessoas integram os conhecimentos mais facilmente, por mais tempo e mais rapidamente, quando os processos de aprendizagem se realizam no sentido experimentação/conceituação, e não no sentido inverso. Esse dado deve ser considerado no momento da escolha da técnica a ser utilizada, diante do cenário de aprendizagem que um programa de desenvolvimento precisa montar.

A forma como o adulto aprende (andragogia) é regida por princípios próprios para seu estágio de desenvolvimento social, físico e emocional, que devem ser respeitados para garantir a efetiva aprendizagem.

O processo de aprendizagem do adulto passa por quatro vertentes básicas. A primeira delas é que o adulto só aprende se estiver interessado em aprender e quando o que ele irá aprender o ajuda a resolver algum problema ou desafio. A segunda é a necessidade de se sentir participando do processo. Como a aprendizagem é um processo ativo, construtivo e participativo, qualquer processo de desenvolvimento deve sempre ser conduzido no sentido de promover constante autodesenvolvimento e crescimento pessoal. A terceira vertente é o

fato de se sentir dirigindo seus próprios compromissos; o adulto é capaz de tomar decisões e discriminar qual é o melhor caminho a seguir. Por fim, a quarta é que o adulto só aprende se estiver pronto para aprender. Problemas emocionais, condições gerais do ambiente, intensidade e qualidade das relações interpessoais podem interferir no seu processo de aprendizagem.

Portanto, se a técnica escolhida respeitar esses princípios, ela provavelmente será capaz de conduzir a atividade planejada aos resultados de aprendizagem pretendidos. Segundo Tony Stockwell, especialista em aprendizagem acelerada, para aprender qualquer coisa mais depressa e com mais eficácia, você precisa vê-la, ouvi-la, senti-la, enfim, brincar com o objeto de aprendizado.

Nesse sentido, estão sendo cada vez mais aceitos métodos como os de programação neurolingüística (PNL), dinâmicas de grupo, análise transacional e psicodrama, que nos oferecem técnicas que criam condições para uma aprendizagem rápida e eficaz<sup>1</sup>.

Segundo a programação neurolingüística, uma das técnicas específicas que respeitam as diversas formas com que os indivíduos acessam os conteúdos de aprendizagem, as pessoas têm preferências, perspectivas e formas específicas de organizar suas experiências. Baseadas em suas experiências, todas as pessoas têm um modelo de mundo que é a interpretação da realidade e o resultado de filtros que dependem da natureza humana e do próprio indivíduo – devido a fatores como capacidade de generalização, distorção e negação. Este sistema de percepção pode ser visual, auditivo ou sinestésico, que é o conjunto das percepções olfativa, gustativa, tátil e do movimento. Assim, para o visual o bom é o bonito; para o auditivo o bom é o harmonioso; e para o sinestésico o bom é o aconchegante.

A percepção dominante em algumas pessoas é, essencialmente, visual. Assim, elas gostam de ver figuras, diagramas. Outras são auditivas,

programação  
neurolingüística

<sup>1</sup> Estas e outras técnicas e métodos utilizados para o treinamento e desenvolvimento profissional de vendas foram descritas no livro *Manual de treinamento e desenvolvimento*, no qual é destacada a utilização das técnicas de simulação e jogos de empresa. Autores como Yara Barreto no seu livro *Como treinar sua equipe*, Carl D. Zaiss e Thomas Gordon no livro *Treinamento eficaz em vendas*, Flavio de Toledo e Eduardo F. Botelho em *Treinamento eficaz do profissional de vendas*, Maria Rita Miranda Gramigna em *Jogos de empresa*, entre outros, destacam a importância da utilização de técnicas vivenciais para o desenvolvimento do profissional.

gostando de escutar. Há ainda outras que apreendem melhor movendo seus corpos: são sinestésicas.

Um bom caminho para respeitar cada preferência é dividir, por exemplo, a estrutura de um programa de desenvolvimento profissional para vendedores em diferentes passos, incluindo palestras e descrições para os auditivos, demonstrações para os visuais e exercícios em pequenos grupos para os sinestésicos.

Quando não é possível esta divisão em razão das características pessoais dos envolvidos, a sugestão é que sejam misturadas no desenvolvimento do programa as três formas, de maneira atingir todo o público.

Além desse tipo de aplicação, as técnicas da PNL podem ser aprendidas pelos profissionais de vendas e usadas em seu dia-a-dia como forma de aprimorar sua comunicação com o cliente.

*rapport*

Uma das formas é o estabelecimento do *rapport*, palavra de origem francesa que significa concordância, afinidade, analogia. Essa técnica consiste basicamente em espelhar-se na outra pessoa, refletindo o outro em seus vários aspectos, como postura, gestos e voz. Desse modo, estabelecer *rapport* para estar em sintonia com o cliente é de fundamental importância para o bom desempenho do papel de vendedor. Para tanto, ele pode, tendo entendido qual é a maneira de seu interlocutor perceber o mundo, utilizar as mesmas palavras, fazer movimentos similares, respirar na mesma sintonia, em suma, utilizar o sistema representativo preferencial do interlocutor.

Assim, ao se tentar vender um carro para um cliente cuja percepção é visual, não adianta argumentar ou ressaltar os aspectos da economia do veículo ou sua potência, mas, sim, mostrar o estilo, a cor, o acabamento. Da mesma maneira que, para o auditivo, devem-se apresentar as vantagens econômicas, a potência ou o baixo ruído no interior do veículo. No caso de um cliente sinestésico, o mais importante é o conforto do carro, os bancos aconchegantes, reclináveis ou a direção regulável.

O fundamental na utilização da técnica da programação neurolingüística é que ela pode ser incorporada a outras técnicas, como as psicodramáticas. Na medida em que o protagonista vive a história (sinestésico), todos os participantes vêem os acontecimentos e a dinâmica que está ocorrendo em cena (visual); no diálogo e no *script* do autor está a fala (auditivo).

## Dinâmica de grupo

dinâmica  
de grupo

A dinâmica de grupo tem como principal finalidade a reformulação do comportamento, levando à democratização de atitudes necessárias ao trabalho produtivo. Foi inicialmente desenvolvida por Kurt Lewin e complementada por Moreno, Piaget, Bales, Mucchielli. No Brasil, foram importantes profissionais como Lauro de Oliveira Lima, Pierre Weil e Agostinho Minicucci.

Para a obtenção da mudança do comportamento ou de sua adequação ao meio podem ser utilizadas diversas formas de trabalho dentro da dinâmica de grupo, como a *audiência de comissão*, que é a realização de um interrogatório a um ou mais indivíduos por várias pessoas para obter informações de especialistas em benefício do grupo. Para a realização desse trabalho são formados grupos de peritos, uma comissão interrogadora, uma equipe de síntese e um público, objetivando realizar com o grupo levantamento do assunto a ser investigado em profundidade. A utilização dessa técnica estimula o raciocínio, desenvolve a cooperação e a arte de perguntar.

Outra forma de dinâmica de grupo é o *brainstorming*, que objetiva produzir o maior número possível de idéias para a solução de um problema particular. Se for complexo, o problema pode ser decomposto em partes simples discutidas em assembléias, que podem ser simultâneas. É necessário que o problema seja claro para os membros do grupo. Essa técnica é composta por três fases, que são a exposição de abertura, a exposição de idéias e a fase de escrutínio. Já a técnica do *círculo IV*, desenvolvida por Agostinho Minicucci, tem por finalidade discutir um assunto com uma assembléia.

Os *T-groups* (*training groups*), desenvolvidos por Carl R. Rogers, em sua obra *Grupos de encontro*, são pequenos grupos de pessoas que, juntamente com um facilitador ou líder, num ambiente de liberdade de expressão, ajudam as pessoas a abandonar suas defesas e fachadas para se relacionar mais aberta e diretamente entre si. Também conhecidos como *grupos de treino da sensibilidade* ou *grupos de encontro*, funcionam como verdadeiros laboratórios de relações humanas, *workshops* de liderança, educação e aconselhamento. A origem dos *T-groups* é também balizada pelas idéias de Kurt Lewin, segundo o qual treinar as capacidades das pessoas em relações humanas, apesar de importante, havia-se tornado uma prática de educação esquecida na sociedade moderna.

Além dessas formas de dinâmica de grupo, há muitas outras, como debate informal, diálogo ou debate público, discussão circular, estudo de caso, fórum, grupo de cochicho, grupo de desenvolvimento do pensamento operatório, júri pedagógico, mesa-redonda, novela coletiva, painel de trabalho, *role-playing* e você me ensina.

### Análise transacional

análise  
transacional

A análise transacional tem como objetivo buscar responder por que as pessoas não vivem tão bem como poderiam. Sua base está nas descobertas de Freud, como a de que existiam facções em conflito no inconsciente: superego, id e ego.

A busca de respostas novas a velhos problemas foi limitada pelo pouco conhecimento a respeito do funcionamento do cérebro, de como armazena recordações e de como são evocadas para produzir a tirania do passado na vida atual. Entretanto, por mais que as pessoas saibam o que os especialistas dizem a respeito do conhecimento humano, esse conhecimento não parece ter o mínimo efeito sobre o comportamento delas.

Assim, a análise transacional é o método que examina uma transação em que eu faço alguma coisa a você, e você me faz alguma coisa em resposta. Para isso, são estabelecidas quatro posições de vida possíveis com respeito à pessoa e aos outros, mostradas no Quadro 12.4.

Quadro 12.4 • Análise transacional

POSIÇÕES DE VIDA POSSÍVEIS	
• Eu sou OK – Você é OK	• Eu sou OK – Você não é OK
• Eu não sou OK – Você é OK	• Eu não sou OK – Você não é OK

Além disso, para a análise transacional, cada um de nós tem dentro de si o *pai*, *adulto* e *criança* (PAC) com funções determinadas.

O estado do pai se revela em pensamentos e comportamentos típicos de figuras paternas (pai e mãe) no que se refere a autoridade, na forma de elaboração das críticas e repreensões e/ou de apoio ou

proteção. Essas questões que remontam o processo de formação de cada indivíduo são recebidas na forma de mensagens que continuam a influenciar nosso comportamento.

O estado do adulto é caracterizado pela capacidade que temos de nos organizar, de adaptar nossa inteligência a capacidade de a todo o momento estarmos testando a realidade, avaliando possibilidades e decidindo racionalmente.

O estado da criança é marcado pelos impulsos, birras, teimosias, bem característicos das crianças, que desejam fazer o que querem independentemente do outro, em uma postura normalmente egocêntrica (donos do mundo).

O objetivo dessa técnica é capacitar a pessoa a ter liberdade de escolha e a se modificar quando quiser, mudando suas reações a estímulos repetidos e novos a partir da análise dos dados oriundos da *criança* e do *pai*, para que o *adulto* possa processar novos dados.

Nesta dinâmica existe a predominância de um deles, a fraqueza do outro, mudando assim a apreensão da realidade, o que pode vir a causar neuroses e outras não-adaptações.

## Psicodrama

Em vendas, o psicodrama tem como objetivo, na maioria das vezes, o desenvolvimento do papel do profissional de vendas dentro das organizações, sendo utilizado, há mais de 20 anos, na construção de relações interpessoais mais saudáveis, por meio da diferenciação dos papéis e da busca contínua da renovação dos aspectos criativos.

psicodrama

O psicodrama proporciona uma aprendizagem mais rápida e eficaz porque o profissional, objeto do processo, por ver, sentir, ouvir, brincar com a técnica, modifica o seu papel e o recria quantas vezes for necessário. A técnica psicodramática é tida pelos profissionais como bastante eficaz e duradoura, permitindo sua continuidade em momentos diferentes.

Ao se trabalhar com a técnica psicodramática dentro de uma organização, pode ocorrer o envolvimento natural de outros níveis hierárquicos dentro do próprio processo, como, por exemplo, a participação conjunta de supervisores de vendas, gerentes de vendas e os vendedores.

Além de auxiliar na administração e solução de conflitos, ajudando a apagar mágoas e a reforçar vínculos, lidar com fantasias a respeito

de colegas, subordinados e superiores, fazendo-os enxergar a realidade nas relações, a técnica psicodramática possibilita a identificação dos fenômenos psicológicos na empresa.

A mudança da expectativa do papel do profissional de homem-instrumento, a ser ajustado e calibrado ao trabalho, para um homem-ser atuante e participante gera conflitos no próprio profissional, necessitando uma intervenção na busca da ampliação desta realidade. Além disso, as constantes mudanças nas características das organizações, a competitividade crescente, a globalização e a internacionalização das empresas passaram a exigir um profissional de vendas muito mais atuante, dinâmico e criativo. A busca hoje é de um profissional capaz de perceber essas novas exigências, de desempenhar seu papel em novos padrões e de lidar criativa e espontaneamente com desafios e mudanças constantes. Segundo Sonia Vaquero, hoje, a *espontaneidade criativa* é um produto precioso que garante mudanças significativas e necessárias nos homens, nos grupos; enfim, nas organizações.

Assim, a cada dia mais os profissionais passam por processos de mudança, quer por estarem ingressando em uma nova empresa, quer pela mudança de cargo ou função, quer pela readequação dos papéis dentro de um quadro de crescimento ou retenção. A mudança é fator de medo e angústia com relação ao novo, e esse medo pode ser minimizado com a utilização do psicodrama dentro do papel profissional, auxiliando os profissionais a enfrentar situações novas.

Após o primeiro impacto ao se ingressar em uma nova organização, a tendência é uma adaptação e posteriormente um estágio de entusiasmo e mobilização para o trabalho. Com o tempo, o grupo de trabalho, incluindo superiores e subordinados e o próprio sistema organizacional, vai limitando suas iniciativas e amoldando o novo participante às cristalizações existentes nesse contexto, levando assim a maioria dos empregados a um desempenho do seu papel aquém de suas possibilidades.

A técnica psicodramática voltada para o desenvolvimento do papel profissional do vendedor tem conseguido reverter esse caminho e tem auxiliado os participantes no desencouraçamento das emoções, facilitando a abertura de espaço para uma participação mais efetiva e um aumento significativo no grau de motivação, na proposição de novas idéias, possibilitando as mudanças necessárias com um mínimo de resistência.

Um dos aspectos importantes da utilização da técnica psicodramática é poder colocar as pessoas em um ambiente protegido e reproduzir situações vivenciadas dentro da empresa.

A realização de sessões psicodramáticas, enfocando o papel profissional, tem possibilitado inúmeros resultados positivos, como quebra de barreiras psicológicas entre os participantes; melhoria no fluxo de trabalho; resolução de conflitos individuais e grupais; desenvolvimento de sólidos vínculos de confiança entre os participantes; presença de atitudes mais verdadeiras no contexto grupal; maior cooperação, diminuindo a competição e o medo da autoridade; reconhecimento do desempenho profissional pelos superiores; quebra de rótulos, preconceitos e estereótipos; diminuição ou eliminação de feudos; diminuição de atitudes defensivas e resistência a mudanças; motivação; idéias, sugestões inovadoras e aparecimento de potenciais adormecidos; resolução de problemas conhecidos e descoberta e resolução de problemas desconhecidos; aumento da capacidade de assumir riscos e responsabilidades, gerando maior segurança na tomada de decisões; redução de custos; maior segurança emocional; melhor relacionamento entre superiores e subordinados; e aumento da produtividade.

Assim, a utilização de técnicas, como as que acabamos de estudar, possibilita desenvolver a capacidade de análise contextual, estimular a criação de novas idéias e desenvolver habilidades para a resolução de situações de conflito, exercitando o raciocínio para a tomada de decisão rápida.

## **Avaliando os resultados**

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

avaliação dos  
resultados

Os principais pontos a serem analisados são se o processo produziu as modificações desejadas ou esperadas no comportamento do profissional; qual o impacto que este resultado terá sobre o problema diagnosticado ou identificado durante o levantamento de necessidades e o quanto agregou valor ao desempenho da função do profissional de vendas.

Para se garantir o processo, em alguns casos é possível o desenvolvimento de um pré-teste, que é aplicado ao início do programa



com a finalidade de determinar o grau de conhecimento inicial, e ao final do processo um pós-teste para identificar os conhecimentos que foram retidos.

Recomenda-se que o pós-teste seja aplicado novamente após 30 ou 45 dias do encerramento do programa, para se garantir que, de fato, o conteúdo ministrado foi incorporado.

Tais elementos podem ser verificados por meio do preenchimento de um questionário ao término do processo ou por meio de discussão entre os participantes a fim de se obter o depoimento de cada um sobre o treinamento e sobre suas expectativas a respeito das possíveis mudanças.

Não devemos confundir a avaliação de reação que envolve se o programa foi bom ou não, se a carga horária estava adequada, se o instrutor ou professor tem as habilidades e sabe conduzir ou transmitir os conhecimentos, como instrumento de avaliação de aprendizagem. A avaliação de reação é importante para a reformulação ou ajustes no próprio programa.

Independentemente disso, é importante que o profissional que passou pelo processo seja acompanhado pelo seu superior imediato e este verifique por meio das atitudes e do seu desempenho as mudanças que de fato ocorreram e de uma maneira participativa troque informações com seu colaborador. Esse acompanhamento servirá de base para o novo levantamento de necessidades ou avaliação de desempenho do profissional.

## PROVENDO LIDERANÇA

**liderança** Liderança é o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas<sup>2</sup>. Assim, ser líder é um dos atributos essenciais a qualquer profissional de vendas que tenha sob o seu comando uma equipe. Para tanto, esse profissional deve estar capacitado

---

<sup>2</sup> Stephen Robbins. Administração – Mudanças e Perspectivas, São Paulo: Saraiva, 2000.

a encorajar e ajudar as pessoas a trabalhar de maneira entusiástica e adequada na busca e direção do cumprimento dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Não se deve confundir a posição hierárquica das pessoas dentro da organização com a sua capacidade de liderança. Ser chefe ou supervisor não significa obrigatoriamente ser líder. Ser líder está ligado ao fato de as pessoas da equipe agregarem ou reconhecerem a liderança, o que implica identificação, independentemente de seguirem a ordem dada pelo superior.

Ao longo dos tempos, o conceito de liderança vem sofrendo uma série de mudanças que acompanham de alguma maneira a própria evolução da sociedade.

Ao olharmos para a sociedade nômade, o papel do líder estava atrelado à sabedoria, que o permitia guiar as tribos pelos caminhos certos e seguros; ser líder era ter a visão do que estaria por vir.

Na sociedade agrícola, eram atribuídos ao líder dons de guerreiro, com a condição de dominar, desbravar a terra, produzir trabalho e gerar riquezas, enquanto na sociedade industrial a liderança era associada àquelas pessoas com a capacidade de transformar. Sua capacidade era ligada diretamente à inteligência e à condição de fazer produzir mais e melhor.

Por último, com a transformação e a chegada da sociedade da informação, a busca é novamente do líder sábio, que é capaz de orientar e guiar as pessoas, utilizando-se do seu conhecimento e de sua busca por valores éticos.

## Estilos de liderança

Existem vários estilos de liderança que se baseiam na maneira pela qual o líder orienta e dirige a sua equipe. Enquanto alguns se centram em resultados, outros têm o seu foco nas pessoas, dando assim um estilo próprio a cada um deles.

O líder voltado para resultados acaba tendo um estilo considerado diretivo, ou melhor, determina de que maneira alguma coisa deve ser feita. O líder voltado para pessoas tem um estilo chamado permissivo, visto que concorda constantemente com as interferências e sugestões dadas pelos seus colaboradores.

---

estilo diretivo

---

estilo  
permissivo

### líder político

### líder participativo

### líder avaliativo

Entre esses dois estilos de liderança, há ainda o líder político, que tem como característica básica a capacidade de vender seus projetos e ideais, envolvendo assim os seus colaboradores. O líder participativo é aquele que, a cada ação ou decisão importante a ser tomada, consulta sua equipe, envolvendo os participantes na escolha dos caminhos a serem seguidos. Por último, temos o líder avaliativo, que tem como característica propor aos participantes que antes de se seguir um ou outro caminho é necessário verificar e, até mesmo, testar qual é o melhor.

Apesar de existirem diferentes estilos de liderança, isso não significa que o líder deve ter somente um estilo ou que o estilo de um líder é melhor ou pior que o do outro. O importante nesta caracterização é entender que, para cada situação e de acordo com as características das pessoas que estão sob a sua liderança, o líder deve ser capaz de escolher ou adotar um estilo que leve ao melhor resultado possível.

O líder moderno, que lida com o conhecimento e com a sabedoria, deve atender às necessidades e às exigências do contexto onde está inserido, da atividade ou do negócio em que atua, das características de sua equipe e de cada um dos indivíduos que a compõem, objetivando obter sempre o melhor desempenho das pessoas, utilizando assim o potencial do grupo e de cada um dos indivíduos. Tal arte permite fazer com que os componentes da equipe se sintam gratificados, valorizados e satisfeitos com os resultados alcançados.

## O papel do líder

O principal papel do líder é saber identificar as necessidades das pessoas as quais está liderando e, a partir desse conhecimento, saber tomar a decisão correta sobre quais caminhos devem ser seguidos.

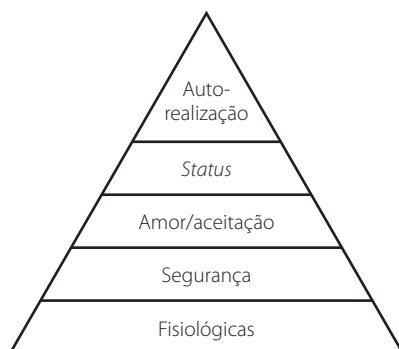
A grande dificuldade é, de fato, perceber em cada um dos indivíduos do grupo quais são as necessidades ou carências internas que devem ser supridas por meio da busca e do direcionamento de ações balizadas pelas percepções individuais.

Um exemplo de como essas necessidades podem ser entendidas está representado por Maslow na configuração da pirâmide de necessidades, que analisa e prioriza cada uma delas conforme a Figura 12.1.

Apesar de ser piramidal, a análise das necessidades humanas deve ser vista como dinâmica. Assim, a busca para se suprir uma necessidade

que esteja num patamar superior não significa a permanência neste patamar caso uma necessidade básica (inferior) voltar a não ser suprida.

Figura 12.1 • Hierarquia das necessidades de Maslow



Dentro do departamento de vendas, o supervisor ou gerente de vendas, como líder, deve identificar o grau de dificuldade da equipe em relação ao que fazer e por que determinadas ações devem ser realizadas, qual a prioridade delas, para poder *orientar* sobre qual é a missão da empresa e os objetivos a serem alcançados. Na medida em que ele detecta a necessidade da equipe em relação ao saber fazer ou até mesmo em relação a apoio, recursos ou ferramentas necessárias, sua atribuição é a de dar *suporte* aos colaboradores. E, com relação às ações realizadas, sua atribuição é dar *retorno* à equipe, orientando e estabelecendo parâmetros quando for o caso. Além disso, os vendedores sentem necessidade de receber um retorno do seu trabalho e dos resultados alcançados, sentindo-se assim valorizados pelo esforço que fizeram. A atribuição do líder neste contexto é a de *reconhecimento* do profissional.

Finalmente, como qualquer profissional dos tempos atuais, os vendedores buscam evoluir, aprender mais, buscar novos desafios. Assim, a atribuição do líder também é a de promover o *plano de desenvolvimento* dos seus colaboradores.

Podemos dizer, então, que o papel da liderança é bastante complexo, abrangendo funções como explorar, alinhar, fazer acontecer e dar autonomia ou, se preferir, saber fazer, fazer saber e fazer fazer.

## MOTIVANDO A FORÇA DE VENDAS

### motivação

Uma das tarefas mais difíceis do gestor da área comercial, seja ele gerente, seja supervisor de vendas, é conseguir manter motivada a sua equipe de trabalho. Motivação pode ser definida como a disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual<sup>3</sup>.

Para qualquer área da organização, a motivação da equipe é fundamental para o bom andamento do trabalho, integração das pessoas, execução das tarefas, produtividade e até mesmo para a manutenção do ambiente organizacional. Porém, para os vendedores os aspectos motivacionais são imprescindíveis para mantê-los atuantes no mercado.

O profissional de vendas necessita ser constantemente estimulado para poder manter ou aumentar seu ritmo e rendimento no trabalho, principalmente pelo fato de seu dia-a-dia ser altamente dinâmico e incerto, pois, entre os contatos que ele realiza, grande parte não gera um resultado positivo. Isso equivale a dizer que o vendedor está exposto constantemente à frustração, como perder uma venda ou, até mesmo, o cliente para a concorrência, de uma visita não poder mais ser realizada, uma prospecção frustrada por não ter sido recebido pelo comprador, uma negociação que não chegou ao resultado esperado ou que corroe a sua comissão.

Assim, mais resumidamente, motivação pode ser entendida como a energia que flui de dentro das pessoas, direcionando a ação. E, como toda energia, se não for constantemente alimentada, acaba.

Cada indivíduo tem uma forma de perceber e de reagir aos estímulos externos, que na verdade servem como canais energizadores dos componentes da motivação. De modo que a única maneira de motivar as pessoas é conhecer de fato quais são esses estímulos e de que maneira eles afetam cada uma das pessoas que compõem a equipe de trabalho.

Algumas organizações ainda acreditam que as pessoas, principalmente os vendedores, são motivadas apenas pelo dinheiro que recebem. A remuneração do vendedor é considerada como o principal

---

<sup>3</sup> Ibidem.

elemento motivacional e, portanto, quando a equipe ou o vendedor estão desmotivados é porque são mal-remunerados ou a comissão está muito baixa.

Entretanto, o que se tem observado é que o descontentamento com a organização ou a desmotivação da equipe de vendas estão ligados a fatores como falta de parâmetros para a promoção dos vendedores; iniquidade na forma de remuneração entre os componentes da equipe e na distribuição de responsabilidade e carga de trabalho, resultantes, por exemplo, da região de atuação ou do porte dos clientes; protecionismo; não-objetividade e falta de clareza na definição das metas a serem atingidas e dos prêmios a serem distribuídos; pouca preocupação com o profissional com relação às suas necessidades e dificuldades; ausência de novos desafios; condições precárias de trabalho; falta de reconhecimento pelo esforço ou pelo resultado alcançado; e, até mesmo, falta de confiança na gestão ou administração do supervisor ou gerente de vendas.

Isso não significa que se essas questões não estiverem resolvidas os vendedores estarão eternamente insatisfeitos e, conseqüentemente, desmotivados. Existe, porém, um mínimo que deve ser realizado para manter a equipe coesa e motivada.

Um dos principais aspectos que possibilitam a motivação da equipe de vendas está ligado ao próprio *ambiente organizacional*. É importante que os vendedores saibam qual é a missão e quais os desafios que a empresa deseja alcançar e o que é valorizado como atitude e postura profissionais. Além disso, deve ser deixado claro quais são as políticas e os procedimentos adotados que darão suporte à missão da organização. Não existe nada mais temerário do que as pessoas não saberem por onde estão caminhando ou de que maneira devem se comportar em diferentes situações.

As informações da empresa devem ser divulgadas de maneira clara e aberta, em todos os níveis, evitando desse modo dúvidas ou boatos que acabam permeando não só os diferentes níveis da empresa, mas chegam até o cliente, podendo gerar descontentamentos desnecessários.

Ainda dentro do contexto do ambiente, os vendedores se sentirão reconhecidos e motivados se forem disponibilizados os recursos necessários para que possam desempenhar o seu papel, incluindo aqui o treinamento.

Outro aspecto com que o supervisor ou gestor da equipe comercial deve se preocupar são as questões que envolvem o *conteúdo da função* do vendedor.

O profissional de vendas tem como característica ser movido por desafios constantes e necessita que o seu trabalho seja reconhecido como importante. Para ele é fundamental ter grande responsabilidade e autoridade dentro do exercício de sua função. Isso pode ser feito por meio da atribuição de tratar com um cliente de maior importância para a empresa ou que apresenta maior dificuldade no atendimento, dando ao vendedor maior margem para negociação, ou ainda pela solicitação de que ele assuma outras atividades, como o suporte a um colega que está com dificuldades na conquista de um cliente.

Cada profissional tem características próprias; portanto, dentro das possibilidades e das características do negócio, é importante tentar conciliar a atividade profissional com o perfil pessoal, adaptando as funções aos estilos, considerando as habilidades e as motivações individuais. O Quadro 12.5 traz exemplos de atitudes consideradas motivacionais que podem ser usadas pelo líder de uma equipe de vendas.

**Quadro 12.5 • Atitudes que provêem motivação**

**ATITUDES MOTIVACIONAIS**

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

# REMUNERANDO E AVALIANDO A FORÇA DE VENDAS

“Tenho de segui-los,  
sou o líder deles.”

*Ledru-Rallin*

## Capítulo 13

Manter uma equipe de vendas competitiva, inovadora e que agregue valor à empresa e seus pro-

ductos não é tarefa fácil. Além de tudo o que foi visto até aqui – como a escolha cuidadosa da estratégia de vendas, provimento de liderança, preocupação com a motivação e com as condições de trabalho, apresentação de treinamento e oportunidades de desenvolvimento –, ainda é necessário que a remuneração seja competitiva, eqüitativa e vista dessa forma não só pelo próprio funcionário como também pelo mercado e seus colegas de trabalho. Para isso é necessário estar sempre utilizando-se de processos de avaliação. E preocupar-se com o *feedback*: para cima, para baixo e para os lados.

- ☛ REMUNERANDO A FORÇA DE VENDAS
  - Totalmente variável
  - Variável com ajuda de custo
  - Fixo mais variável
  - Fixo com atribuição de prêmios
  - Fixo com participação nos resultados
  - Somente fixo
- ☛ AVALIANDO A FORÇA DE VENDAS
  - Reuniões de *feedback*
- ☛ TENDÊNCIAS E INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO





## REMUNERANDO A FORÇA DE VENDAS

Quando falamos em remuneração, estamos enfocando todos os aspectos que compõem o salário de um profissional de vendas, como valores fixos, comissões e prêmios. Além disso, os benefícios diretos e indiretos, inerentes ao cargo ou à organização, também são considerados como parte da remuneração da força de vendas.

Alguns autores consideram que a remuneração de um profissional deve ser vista pela organização como fator motivacional. A maioria, entretanto, considera-o como fator de higiene, ou seja, gerador de satisfação ou insatisfação apenas, e não de motivação.

A recompensa pela realização de um trabalho pode ser tanto financeira como não-financeira.

A recompensa financeira direta pode ser composta, por exemplo, de salário, o mais usual, prêmios, comissão de vendas (a cada dia mais utilizada) e participação nos resultados.

---

recompensa  
financeira  
direta

Já a recompensa financeira indireta pode incluir férias, gratificações, horas extras, 13º salário e benefícios sociais, tais como assistência médica e odontológica, salário-educação, vale-refeição ou restaurante no local, convênios com farmácias, supermercados, clubes, entre outros. No caso de vendedores externos, carro da empresa, reembolso da quilometragem rodada, *notebook* e aparelho celular também podem ser considerados como uma compensação financeira indireta.

---

recompensa  
financeira  
indireta

Outra forma de compensação pelo trabalho realizado é a recompensa não-financeira, que envolve as questões motivacionais, tais como o reconhecimento, a auto-estima, a segurança no emprego e o orgulho de pertencer à organização.

---

recompensa  
não-financeira

Apesar dessas definições, usualmente a remuneração nada mais é, dentro de uma sociedade capitalista, do que a atribuição monetária ou o pagamento pelas tarefas ou serviços executados por um profissional, para uma pessoa ou organização. Portanto, seu valor está diretamente ligado ao grau de dificuldade na execução da tarefa, ao número de pessoas existentes no mercado que estão aptas para desenvolvê-la, à responsabilidade inerente à tarefa e ao resultado que a execução gera para a organização.

---

remuneração

Nesse sentido, é necessário considerar esses fatores, que devem ser parametrizados pela política salarial da empresa baseada no que se

está praticando no mercado de trabalho, para a definição da remuneração de um profissional.

Ao elencar as atribuições aos diferentes cargos existentes na área comercial, pode-se estabelecer uma análise comparativa entre eles, considerando a responsabilidade e a complexidade de cada fator.

De posse desse parâmetro, pode-se pontuar cada uma das atribuições, dando valores mais baixos para as de menor responsabilidade e complexidade e valores mais altos para as outras. Se houver dúvida com relação à pontuação, pode-se usar, por exemplo, como mostrado no Quadro 13.1, uma matriz de confronto, que permite comparar cada uma das atribuições, escolhendo assim, uma a uma, a mais importante.

Com a pontuação obtida por atribuição a cada um dos cargos, somam-se todas elas, determinando quantos pontos cada cargo alcançou. Os pontos devem ser divididos em faixas, e para cada faixa de pontos é atribuído um valor monetário e determinadas quais deveriam ser as faixas salariais mínima e máxima para este valor.

Vejamos um exemplo. Considere a pontuação na análise de diferentes cargos da área comercial mostrada no Quadro 13.2.

Se para cada ponto o valor a ser pago for de quatro unidades monetárias, teríamos os valores mostrados no Quadro 13.3.

A utilização dessa forma de atribuição de remuneração garante uma equivalência entre os diferentes cargos, que será considerada lógica, justa e, portanto, aceitável para os seus ocupantes.

Entretanto, na medida em que a experiência do profissional interfere diretamente na sua capacidade de realização de tarefas e na qualidade e quantidade de atividades que podem ser realizadas, podem-se, como vimos anteriormente, escalonar esses valores em faixas inferiores e superiores. Com isso, como mostrado no Quadro 13.4, pode-se determinar uma variação de, por exemplo, 50% entre aquele que está iniciando na função e aquele com uma experiência anterior muito grande.

Resta apenas saber como o mercado de trabalho está remunerando os profissionais de vendas, tendo em mente que este parâmetro é importante para reduzir o *turnover* da empresa, obtendo, assim, o equilíbrio interno dos salários e competitividade com relação à concorrência.

Quadro 13.1 • Matriz de confronto

QUAL A ATRIBUIÇÃO MAIS IMPORTANTE PARA O VENDEDOR?																				Total 0 + 1	Ordem de importância
Atributos																					
Conhecer o produto	*																				
Preparar roteiro	*	*																			
Visitar clientes	*	*	*																		
Atingir metas	*	*	*	*																	
Elaborar relatório de visita	*	*	*	*	*																
Preencher pedidos	*	*	*	*	*	*															
Trazer informações	*	*	*	*	*	*	*														
Negociar	*	*	*	*	*	*	*	*													
Conhecer os clientes	*	*	*	*	*	*	*	*	*												
Acompanhar o cliente	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*											
Participar de reuniões	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*										
Trazer informações	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*									
Colaborar no desempenho da equipe	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*								
Outros	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*							
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*						
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*				
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		
	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Soma dos "1"	*																				

Obs.: Se a atribuição mais importante está na linha, atribua "0". Se está na coluna atribua "1".

## Gerenciando a força de vendas

**Quadro 13.2 • Pontuação de alguns cargos: um exemplo**

Auxiliar de vendas	150 pontos
Vendedor técnico	400 pontos
Supervisor de vendas	600 pontos
Gerente de vendas	1.800 pontos

**Quadro 13.3 • Pontuação *versus* salários**

Auxiliar de vendas	150 pontos x 4 = R\$ 600
Vendedor técnico	400 pontos x 4 = R\$ 1.600
Supervisor de vendas	600 pontos x 4 = R\$ 2.400
Gerente de vendas	1.800 pontos x 4 = R\$ 7.200

**Quadro 13.4 • Cargos e salários**

Auxiliar de vendas I	R\$ 480
Auxiliar de vendas II	R\$ 600
Auxiliar de vendas III	R\$ 720
Vendedor técnico I	R\$ 1.280
Vendedor técnico II	R\$ 1.600
Vendedor técnico III	R\$ 1.920
Supervisor de vendas I	R\$ 2.400
Supervisor de vendas II	R\$ 2.880
Suoervisor de vendas III	R\$ 3.600
Gerente de vendas	R\$ 7.200

Para tanto, podem -se utilizar, por exemplo, pesquisas salariais publicadas pelos diferentes veículos de comunicação, tais como os cadernos de emprego com circulação semanal; tabelas do sindicato;

pesquisas realizadas por empresas especializadas ou, então, promover a sua própria pesquisa salarial entrando em contato com empresas que atuam no mesmo segmento de mercado ou em mercados sinérgicos. O importante é que a pesquisa salarial deve levar em conta os diferentes cargos a serem pesquisados, lembrando-se de que, por vezes, são utilizados os mesmos cargos com responsabilidades diferentes. As empresas participantes devem ter um porte parecido, assim como a data de realização da pesquisa.

Como em toda pesquisa de mercado, deve-se utilizar um questionário estruturado, e as entrevistas podem ser realizadas por telefone, internet ou pessoalmente. Deve-se preferir, nas entrevistas, pessoas ligadas à área comercial ou de recursos humanos. Com isso, a empresa poderá desenvolver uma política salarial dinâmica e ajustada ao contexto do mercado.

O Quadro 13.5 traz uma idéia dos salários médios praticados no Brasil, enquanto o Quadro 13.6 mostra, para o mesmo período, como é essa realidade nos Estados Unidos – ao analisar estas tabelas não se esqueça de que, sendo médias, há salários muitíssimo maiores ou menores que os apresentados. Utilizando palavras-chave como salário, média salarial e piso salarial em *sites* de busca na internet, você pode atualizar os dados destas tabelas e ainda descobrir mais informações sobre o assunto.

Os salários em vendas também variam de acordo com o setor ou indústria que o profissional atua e o porte da empresa, conforme mostrado, respectivamente, nos Quadros 13.7 e 13.8. Veja que não há um setor que sempre paga os maiores salários e que a crença de que empresas de grande porte são as responsáveis pelas maiores remunerações nem sempre é verdadeira. A remuneração dependerá também, como vimos, da política de cada empresa, da concorrência – e de não querer perder profissionais para ela ou querer trazer os melhores profissionais dela –, do desempenho do mercado e, principalmente, do próprio profissional.

A política salarial, portanto, deve levar em consideração a estrutura de cargos e salários e o mercado em que a empresa atua, prevendo sempre um salário inicial, chamado de *salário de admissão*, que ofereça possibilidades de aumentos ou reajustes, que podem ser individuais ou coletivos.

**Quadro 13.5 • Salários de vendas – Brasil**

CARGO	SALÁRIO
Diretor de comercial	R\$ 17.797
Diretor de vendas	R\$ 15.731
Gerente comercial	R\$ 9.023
Gerente nacional de vendas	R\$ 9.545
Gerente regional de vendas	R\$ 8.140
Gerente de filial	R\$ 4.036
Supervisor de vendas	R\$ 3.933
Assistente de vendas	R\$ 1.857
Vendedor técnico	R\$ 1.829
Auxiliar administrativo de vendas	R\$ 1.062
Promotor de vendas	R\$ 1.187
Vendedor de varejo	R\$ 834
Vendedor de atacado	R\$ 964
Operador de telemarketing	R\$ 925

Fonte: *Folha de S. Paulo*. Caderno Empregos. Domingo, 27 mar. 2005, p. 4.

Os reajustes individuais estão vinculados à promoção, ao mérito ou enquadramento, devendo este último ser balizado pela pesquisa salarial feita periodicamente. Os reajustes coletivos podem ser resultantes, por exemplo, de negociações com o sindicato, de reposição da inflação ou de acordo com os funcionários. Dessa maneira, o departamento de vendas da organização tem sua política de cargos e salários estruturada, o que não significa que toda remuneração deva ser fixa, podendo a partir desses pressupostos criar uma estrutura de remuneração variável.

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.

Quadro 13.6 • Carreiras em vendas nos Estados Unidos – salários anuais (valores em \$ mil)

CARGO	VOLUME DE VENDAS	SALÁRIO	COMISSÃO	INCENTIVO DE VENDAS	INCENTIVO DA EMPRESA	REMUNERAÇÃO TOTAL
Diretor de vendas/marketing	270.463,6	179,4		60,3	75,8	244,3
Diretor de vendas	623.209,8	155,1	181,5	74,8	84,1	235,6
Diretor de vendas nacional	841.058,0	135,7	119,4	78,4	48,5	193,3
Gerente de vendas nacional	1.537.575,4	95,0	115,6	34,3	31,4	152,0
Gerente de vendas regional	828.269,3	90,0	76,0	29,1	17,6	136,4
Gerente de vendas distrital	356.328,4	71,0	57,7	30,9	14,6	109,8
Gerente de filial	123.332,5	65,0	44,5	22,7	8,8	99,2
Gerente de produto ou marca	184.121,6	68,2	28,8	7,9	9,8	81,8
Supervisor de vendas	890.738,4	57,3	37,6	7,2	5,6	73,0
Representante de vendas sênior (alto desempenho)	414.911,4	56,4	109,6	21,4	7,1	120,8
Representante de vendas sênior (desempenho médio)	264.115,5	52,0	65,9	14,6	5,0	89,4
Representante de vendas sênior (desempenho baixo)	109.543,1	52,3	54,7	10,5	5,5	86,3
Representante de vendas (alto desempenho)	186.613,7	41,1	57,7	15,3	3,6	80,4
Representante de vendas (desempenho médio)	259.529,2	40,9	39,3	10,6	3,4	63,2
Representante de vendas (desempenho baixo)	67.985,2	36,6	34,0	6,1	2,3	59,6

Fonte: Sales Compensation: 1998, PricewaterhouseCoopers, Global HR Solutions Survey Unit, Westport, Conn.



Quadro 13.7 • Remuneração por segmento de mercado

CARGO	ALIMENTAÇÃO	ELETRÔNICO	FINANCEIRO	METALÚRGICO	TÊXTIL	QUÍMICO
Diretor comercial	14.365	881	13.710		13.312	14.500
Gerente comercial	7.931		5.381	7.281	7.340	10.250
Gerente nacional de vendas	7.705	8.116		6.823		5.238
Gerente regional de vendas	6.144	6.399		5.135		5.658
Assistente de vendas	1.196	1.330		1.288	854	1.340
Auxiliar administrativo de vendas	881	883		957	635	708

**Quadro 13.8 • Remuneração pelo porte da empresa**

CARGO	GRANDE	MÉDIA	PEQUENA
Diretor comercial	21.073	16.000	12.000
Gerente comercial	10.976	11.511	9.071
Supervisor de vendas	6.277	5.912	3.442
Assistente de vendas	1.827	1.732	1300
Auxiliar administrativo de vendas	1.505	1.128	955
Promotor de vendas	1309	744	735

A remuneração pode ser totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixa mais variável, fixa com atribuição de prêmios, fixa com participação nos resultados e somente fixa.

### Totalmente variável

O vendedor recebe comissão somente em função do volume de vendas ou a margem de contribuição realizada em um período predeterminado. É normalmente utilizada quando a força de vendas é composta por vendedores autônomos ou representantes comerciais. O valor da comissão deve ser estabelecido em função do valor do produto, da margem de comercialização e contribuição de cada produto, do tempo de maturação do negócio e da dificuldade ou esforço necessário para realização do negócio.

### Variável com ajuda de custo

Inclui-se na remuneração uma pequena parcela mensal, que tem como objetivo auxiliar o vendedor nos gastos realizados na visitação, durante o mês. Algumas empresas abatem esse valor da comissão a ser recebida, o que é chamado de *adiantamento de despesa*. As empresas utilizam essa forma de remuneração quando optam por trabalhar com autônomos ou quando estão, por exemplo, formando uma carteira de clientes ou abrindo uma nova região de atuação.

## **Fixo mais variável**

O vendedor recebe mensalmente um salário fixo, abaixo daquele praticado no mercado, que será acrescido por uma comissão sobre as vendas realizadas ou sobre a margem de contribuição. O percentual do salário fixo sobre o variável pode ser combinado de várias maneiras, dependendo dos objetivos e estratégias comerciais definidas pela empresa. Esta tem sido a maneira mais usual de remuneração. Sua maior vantagem é diminuir os custos fixos da venda e, ao mesmo tempo, permitir ao vendedor a possibilidade de ter uma remuneração maior do que a praticada no mercado.

## **Fixo com atribuição de prêmios**

Apesar de levar a empresa a ter maior custo de venda, aumentando, assim, o seu risco, permite maior lucratividade. A função do prêmio é estimular e motivar a equipe comercial a alcançar ou superar as metas estipuladas mensalmente. Nesse sentido, ela pode ser atribuída ao vendedor que superou a meta ou, então, estar vinculada ao desempenho da equipe como um todo, aumentando a integração e o espírito de equipe no departamento comercial. O prêmio pode ser dado em dinheiro ou em viagens, utensílios para o lar, livros, etc. Existem hoje inúmeras empresas especializadas nesta questão.

## **Fixo com participação nos resultados**

Da mesma forma que a remuneração baseada num fixo com atribuição de prêmios, na remuneração do tipo fixo com participação nos resultados atribui-se ao vendedor um percentual sobre o resultado financeiro que a empresa obteve num determinado período, por exemplo, no semestre ou ano fiscal. Essa forma leva em consideração o desempenho da empresa como um todo e não somente os resultados da área comercial. Deve ser utilizada quando se pretende um maior envolvimento dos profissionais em todas as áreas da organização, fazendo com que haja maior integração dos departamentos, busca contínua da qualidade de produtos e processos, otimização dos recursos utilizados e possibilidade de as dificuldades e a solução dos problemas serem compartilhados.

## Somente fixo

A atribuição de apenas um salário fixo para o vendedor ocorre em empresas cujo produto é de alto valor agregado e o tempo de maturação do negócio é de médio a longo prazo, sendo mais comum no setor organizacional (*business to business*), em segmentos como o de usinas de beneficiamento, equipamento para fábrica de papel e celulose, usina de açúcar e álcool e turbinas.

Algumas empresas estão adotando como estratégia para determinação da remuneração da equipe de vendas a qualidade da venda, que leva em consideração o atendimento que o vendedor dá à empresa; o implemento dos volumes comercializados; a margem de contribuição; os valores de desconto praticados; e a fidelização do cliente. A importância dessa estratégia é permitir que o vendedor tenha uma dedicação maior ao cliente, entendendo de fato quais são suas necessidades e buscando a melhor maneira de comercializar o produto, de modo a otimizar os resultados de ambas as partes. Tal ação tem como efeito o resultado da venda, e não somente o volume, modificando, inclusive, a curva 20/80 dos clientes, segundo a qual 20% dos clientes são responsáveis por 80% das vendas.

Da mesma forma, também vem sendo bastante utilizado o sistema de cota em grupo, que possibilita aos vendedores mais experientes atender os clientes cuja negociação é delicada, assim como fazer prospecção de mercado, ampliando a carteira de clientes e, conseqüentemente, o resultado em vendas. A definição da distribuição dos clientes entre os vendedores é deliberada de maneira conjunta com a participação e o balizamento do supervisor de vendas.

Esses critérios de remuneração para o vendedor também podem ser adotados para o restante da equipe de vendas (suporte ou apoio), supervisores de venda, chefes e gerente, lembrando apenas que, neste caso, a parcela variável ou a comissão de vendas deve incidir sobre o *resultado da equipe*, sendo somada a uma parcela fixa.

## AVALIANDO A FORÇA DE VENDAS

A avaliação da força de vendas permite que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que possa corrigir o rumo em busca dos objetivos predeterminados. O objetivo da avaliação da força de vendas é melhorar os resultados de desempenho da equipe ou dos vendedores, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados, municiando-se de um sistema de *feedback* que permitirá ações corretivas e de reconhecimento.

A avaliação deve ser um processo contínuo, que venha a estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades da equipe de vendas e de seus membros com relação ao desempenho de suas funções individualmente ou da equipe como um todo.

Todo processo de avaliação está atrelado às questões referentes ao dimensionamento da força de vendas, à maneira como os profissionais foram recrutados e selecionados, ao treinamento dado, aos fatores motivacionais, ao estilo de liderança adotado e às questões referentes à previsão de vendas – por exemplo, como a equipe de vendas atua e como a organização determinou suas diretrizes e política de atuação.

O desempenho do vendedor é resultante da motivação que ele tem para atingir as metas ou cotas estabelecidas e da maneira como foram negociadas – e se foram negociadas. Essas metas não se referem somente ao volume ou rentabilidade da venda, mas também à maneira como o vendedor lida com o cliente e à quantidade de prospecção realizada.

O resultado dessa motivação pode ser visto no esforço que o profissional de vendas empreende para atender às expectativas dos clientes e da empresa. Lembre-se de que, quanto maior as restrições mercadológicas, maior será o esforço para atingir um mesmo objetivo. Além disso, as habilidades pessoais são fatores determinantes para se estabelecer o esforço necessário a uma ação e ao bom desempenho da função dos vendedores, o que reforça ainda mais a importância de determinação correta do perfil do profissional de vendas e do seu processo de seleção.

Ao medir o desempenho, compara-se uma expectativa ou previsão com os resultados efetivamente obtidos. A maneira como o líder trabalha esse resultado ao longo do tempo dá ao vendedor subsídio e

motivação suficientes para a continuidade do processo e o empenho a um novo esforço. Assim, a avaliação da equipe deve ser vista como um processo sistemático e contínuo da organização.

Como vimos anteriormente, o vendedor mantém um relacionamento com os clientes, com o seu líder ou supervisor, com os colegas de trabalho, com outros departamentos da organização, como marketing, crédito e cobrança, produção, no qual todos interferem positiva ou negativamente no desempenho dele. Não é possível avaliar o desempenho do profissional de vendas de forma unilateral, sem considerar a interface com os seus pares.

O desempenho insatisfatório do departamento de crédito e cobrança pode gerar um conflito com o cliente, interferindo no relacionamento deste com o vendedor e prejudicando as compras futuras ou resultando até na perda do cliente. Tudo isso recai sobre o vendedor, apesar de não ter sido um problema originado nele ou de desempenho do seu papel profissional.

Além disso, se a equipe comercial tiver um líder inexperiente ou desmotivado, ela pode ter um desempenho inadequado e não atingir as metas estabelecidas. Novamente, a questão não está na habilidade ou dificuldade dos vendedores, e sim no desempenho do líder.

Recomenda-se, assim, que a avaliação da equipe de vendas também leve em consideração o desempenho dos demais profissionais envolvidos diretamente com o cliente ou no suporte às ações comerciais.

A avaliação pode ser dividida em três etapas interdependentes. Ela inicia-se com a *elaboração de um contrato* realizado entre o supervisor de vendas e o vendedor. Esse contrato, preparado pelo supervisor ou líder, considera o que a organização espera do vendedor em relação à sua atuação com relação aos clientes e demais colaboradores da empresa, tanto no que se refere aos dados quantitativos (volume de vendas, número de visitas, rentabilidade, realização de relatórios) como aos qualitativos (modo como se relaciona com o supervisor e demais colegas, dedicação ao trabalho, qualidade do atendimento ao cliente). O Quadro 13.9 traz um modelo desse contrato.

De posse desse contrato, o supervisor deve providenciar, em conjunto com o vendedor, os ajustes necessários em face das sugestões e ponderações do profissional de vendas, relevando os recursos materiais e humanos disponíveis com relação às metas estabelecidas.

Quadro 13.9 • Modelo de contrato

**Nome:** João da Silva

**Admissão em:** 10/2/200x

**Cargo:** Vendedor

**Data:** 25/5/200x

**CONTRATO**

**1. Missão do cargo:**

Garantir o cumprimento da cota de vendas atribuída à sua área de atuação.

**2. Desempenho esperado:**

**Atribuições prioritárias**

Elaborar e cumprir o plano de atendimento aos clientes de sua área.

**Metas**

45% do faturamento

**3. Perfil necessário: conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas**

**Pontos fortes**

- Conhecimento dos produtos
- Bom relacionamento com os clientes
- Dinâmico

**Pontos a melhorar**

- Planejamento
- Habilidade de negociação

**Metas**

- Cumprir 20 visitas por semana
- Erro zero na atribuição do desconto

**4. Plano de desenvolvimento**

**O que fazer?**

- Conhecimento da composição do preço do produto
- Curso de negociação

**Quando?**

- 1ª semana de julho
- 2ª semana de julho

**Quem?**

- Responsável pela área
- Supervisor

**5. Datas de acompanhamento** 25/8 – 25/10

**6. Datas de avaliação** 12/12

**De acordo:**

**Supervisor:** \_\_\_\_\_

**Colaborador:** \_\_\_\_\_

O próximo passo é a execução de *reuniões periódicas* com os vendedores individualmente, para, em conjunto, verificarem como estão caminhando as ações acordadas, as dificuldades encontradas e ao mesmo tempo definir as correções necessárias para evitar o distanciamento

dos resultados esperados. Essa reunião tem como objetivo obter o consenso entre as partes, para que em seguida possa se estabelecer um plano de ação que leve à realização dos objetivos acordados.

Algumas empresas e líderes acreditam que o supervisor não deve interferir no que está acontecendo, que o seu papel é acompanhar à distância o desempenho do vendedor e que, somente após o período de um ano ou seis meses, de posse de suas anotações, é que se discute o assunto. Atuar dessa maneira é, no mínimo, não considerar as diferenças individuais ou as consequências do que pode ocorrer com a empresa. Além de ser um método antiquado de controle, é de alto risco para ambas as partes.

O último passo para a avaliação do vendedor é a avaliação propriamente dita e a montagem do plano de melhoria. Neste momento, reúnem-se todos os dados e acompanhamentos realizados durante o período, verificam-se os resultados alcançados à luz do contrato inicialmente estabelecido, a fim de serem identificados quais os pontos fracos e fortes com relação ao desempenho do vendedor e do supervisor. Baseado nessas informações, o plano de melhoria irá estabelecer as ações de treinamento e desenvolvimento dos profissionais e o novo plano de metas a ser alcançado no próximo período, reiniciando, assim, o processo. O Quadro 13.10 traz um modelo de avaliação.

Quadro 13.10 • Modelo de avaliação

<b>Nome:</b> João da Silva		<b>Admissão em:</b> 10/2/200x	
<b>Cargo:</b> Vendedor			
<b>Data:</b> 25/5/200x			
Classificação			
(3) Desempenho superior às expectativas			
(2) Desempenho de acordo com as expectativas			
(1) Desempenho abaixo das expectativas			
<b>1. Desempenho esperado</b>			
<b>Metas</b>		<b>Classificação</b>	
		(3)	(2) (1)
• 35% do faturamento			X



(continuação)

## 2. Perfil esperado

### Metas

### Classificação

(3) (2) (1)

- 22 visitas por semana
- Erro zero na atribuição de desconto

X

X

## 3. Síntese de avaliação

- (X) Desempenho superior às expectativas  
( ) Desempenho de acordo com as expectativas  
( ) Desempenho abaixo das expectativas

## 4. Comentários

Funcionário demonstrou desempenho muito bom nesse período, cumprindo e superando expectativas – indicação para promoção para supervisão de uma loja, quando surgir oportunidade.

De acordo:

Supervisor: \_\_\_\_\_

Vendedor: \_\_\_\_\_

## Reuniões de *feedback*

reuniões  
de *feedback*

As reuniões de *feedback* entre o supervisor e o vendedor devem ser realizadas de maneira planejada e objetiva, em sala apropriada, evitando interrupções. Uma série de cuidados também deve ser tomada, conforme mostrado no Quadro 13.11, para se obter o melhor resultado deste processo.

A entrevista deve determinar se devemos ou não manter o profissional na empresa. Se a decisão for a de garantir a permanência do vendedor dentro da organização, deve-se estimular a conquista de um desempenho superior e um comportamento motivado. Nem sempre a melhor escolha é simplesmente substituir o profissional. O investimento em seu desenvolvimento pode ser a melhor alternativa, pois o *turnover* mexe com a dinâmica da equipe de vendas e com o relacionamento com o cliente.

Quadro 13.11 • Reuniões de *feedback*

CUIDADOS PARA UMA REUNIÃO EFICAZ DE <i>FEEDBACK</i>	
AÇÕES	RECOMENDAÇÕES
<b>1. Preparação de dados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Supervisor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rever o que espera do cargo.</li> <li>✓ Pontuar qual tem sido a contribuição do vendedor.</li> <li>✓ Auto-avaliar-se.</li> <li>✓ Identificar o quanto o próprio desempenho afeta o do outro.</li> <li>✓ Sintetizar desempenho.</li> <li>✓ Esboçar plano de ação a ser negociado.</li> <li>✓ Consultar clientes e colaboradores internos.</li> <li>✓ Definir data da reunião, comunicar ao vendedor e pedir que se prepare.</li> </ul> </li> <li>• <b>Vendedor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rever o que é esperado do seu cargo.</li> <li>✓ Analisar qual tem sido sua contribuição.</li> <li>✓ Identificar o tipo de apoio dado pelo supervisor e se há melhorias.</li> <li>✓ Pensar em ações e sugestões.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garantir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pensamento como líder: “Eu tenho que ajudar e não só julgar”.</li> <li>✓ Preparar os dados com a intenção de conseguir crescimento pessoal e profissional do vendedor, e não de punição.</li> <li>✓ Pensamento como vendedor: “Vou ser ajudado a ajustar o meu desempenho; vai ser um momento de troca e crescimento”.</li> </ul> </li> <li>• <b>Evitar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clima de tensão e medo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. Realização da entrevista</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeitar dia e horário. Criar um bom ambiente:           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ajustar expectativas.</li> <li>✓ Conversar sobre o cargo e o resultado esperado da reunião.</li> <li>✓ Compartilhar sentimentos.</li> <li>✓ Rever encontros e conversas anteriores.</li> </ul> </li> <li>• Antecipar uma breve avaliação global, ressaltando primeiro os pontos positivos.</li> <li>• Fazer análise, item por item, perguntando, primeiro, qual é a visão do vendedor.</li> <li>• Apresentar fatos para sustentar sua opinião.</li> <li>• Se surgirem fatos novos, rever a avaliação.</li> <li>• Apresentar as metas para melhoria dos pontos debatidos.</li> <li>• Compartilhar alternativas.</li> <li>• Ouvir o apoio que o colaborador espera do supervisor.</li> <li>• Definir compromissos e o plano de ação.</li> <li>• Identificar recursos necessários.</li> <li>• Sintetizar todos os itens discutidos.</li> <li>• Avaliar a reunião.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garantir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prestar atenção na expressão corporal.</li> <li>✓ Colocar-se no lugar do outro.</li> <li>✓ Comunicação de mão dupla.</li> <li>✓ Compreensão e entendimento: fazer perguntas, resumir com as próprias palavras, usar exemplos.</li> <li>✓ Ser franco e objetivo nos pontos de melhoria.</li> <li>✓ Abertura para sugestões e críticas quanto à sua atuação.</li> </ul> </li> <li>• <b>Evitar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prosseguir a reunião se persistir algum sinal de tensão excessiva.</li> <li>✓ Frieza no relacionamento.</li> <li>✓ Ameaças, humilhações e culpas.</li> <li>✓ Usar palavras como “nunca”, “sempre”.</li> <li>✓ Informações vagas.</li> </ul> </li> </ul>

Algumas empresas que atuam na direção da *administração de vendas participativa*, em vez de realizar o processo de maneira individual, utilizam-se de um conselho, com a participação da equipe de vendas e do supervisor. Permite-se, assim, a colaboração de todos e uma avaliação do desempenho de cada um dos profissionais de vendas e da própria equipe, incluindo o desempenho do supervisor.

## TENDÊNCIAS E INFLUÊNCIAS DO PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

As mudanças nos processos administrativos vividos nos últimos anos, tais como a terceirização, o *downsizing*, a reengenharia, a ISO 9000/14000, em conjunto com as mudanças políticas, como a queda do muro de Berlim, o fim da União Soviética, o término do *apartheid*, a discussão de uma terceira via, e os fatores econômicos, como o fortalecimento do Mercosul, do Nafta e da União Européia, levaram as empresas a mudar a sua forma de gestão e de atuação no mercado, a fim de buscar maior competitividade, redução de custos e ampliação de mercados, que são as principais características do processo de

globalização

O aporte tecnológico ocorrido facilitou a implementação desses processos, diminuindo distâncias e facilitando as questões ligadas ao fluxo de informações. Por outro lado, provocou uma mudança muito grande nas relações de trabalho, colaborando para o aumento do índice de desemprego, do trabalho em casa e da terceirização, além de um distanciamento das relações, resultando em maior introspecção e mecanização das pessoas.

Assim, enquanto o comprometimento do indivíduo, a dedicação e a busca dos objetivos estabelecidos com relação à organização aumentaram, o mesmo não se pode dizer com relação às equipes.

Apesar de recursos tecnológicos, como internet, EDI, *scanner*, *e-mail* e dos novos recursos dos celulares da terceira geração – *palm*, VOIP, *wireless*, *pen drive*, *MP3player*, IPOD, entre outros – terem como objetivo o ganho de tempo, isso não resultou em maior tempo livre para os profissionais, nem na melhoria da sua qualidade de vida. Eles

acabaram diminuindo a privacidade e expandindo a jornada de trabalho, gerando *stress* e conflitos internos.

O papel do líder é buscar a formação e o desenvolvimento de equipes e times de trabalho (*team work*), devendo trabalhar em conjunto, estipular uma visão e objetivos comuns, convergir as realizações individuais em direção aos objetivos organizacionais e fazer os profissionais superarem continuamente os resultados. Tais tendências visam restabelecer as diferenças individuais, a importância de uma equipe multiprofissional, de modo que as experiências possam ser somadas na busca de soluções de continuidade, aprofundando e ressaltando os objetivos comuns existentes entre as pessoas e a organização na formação de uma parceria duradoura. Tal caminho levará a uma administração cada vez mais participativa, com resultados operacionais e financeiros, compartilhados tanto na responsabilidade como no lucro.

No papel do vendedor serão ressaltadas mais as qualidades do relacionamento interpessoal do que as características do conhecimento técnico do produto. Sua real colaboração estará em *prover soluções* às necessidades dos clientes, em *oferecer serviços* a eles, em vez de apenas apresentar o produto em si.

Não haverá mais lugar para profissionais de venda que não compartilham do trabalho em equipe ou dos riscos do próprio negócio. A busca hoje é por profissionais que procurem novos desafios, se preocupem com seu desenvolvimento profissional e pessoal e sejam capazes de empreender soluções diferenciadas.

A escolha dos componentes da equipe se dará pela própria equipe, que irá se incumbir da determinação das metas a serem alcançadas e da avaliação de desempenho individual e do próprio grupo. Com isso, os líderes autênticos irão surgir para atuar como elementos facilitadores do processo, pondo um fim na existência de chefes e supervisores burocráticos.



## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. *Defining business: The Starting Point of Strategic Planning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Strategic planning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, eu não vivo sem você*. 2ª ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1985.
- AMORIN, Antônio. Fonoaudiologia geral. 3ª ed. Rio de Janeiro: Enelivros, 1982.
- ANDREAS, Steve & FAULKNER, Charles (orgs.). *PNL, a nova tecnologia do sucesso*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H.; DECLERK, Roger P. & HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAÚJO FILHO, Luiz G. Informações Transformadas em Negócios, Caderno Empresas. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*: Atlas, 1981.
- ASSUMPÇÃO, Silvana & LIEB, Ana Paula. Arte e manhas da simulação: Ser humano. São Paulo: *Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)*, mar. 1996.
- AXTELL, Roger E. *Gestos: Um Manual de Sobrevivência Gestual, Divertido e Informativo, para Enfrentar a Globalização*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BALCÃO Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa*. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1977.
- BLANDLER, Richard. *Usando sua mente: As Coisas que Você Não Sabe que Não Sabe*. São Paulo: Summus, 1987.
- BARABBA, Vicent P. & ZALTMAN, Gerald. *A voz do mercado: Vantagem Competitiva através de Utilização Criativa das Informações do Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARRETO, Milton José de França. Comercialização de produtos e serviços empresariais: A Venda Pessoal. In: *Marketing business to business: É Fazer ou Morrer*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- BARRETO, Yara. *Como treinar sua equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymarker, 1995.
- BELCH, George E. & BELCH, Michael A. *Introduction to advertising and promotion: An Integrated Marketing Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Irwin, 1997.
- BLANDER, Richard & GRINDER, John. *A estrutura da magia: Um Livro sobre Linguagem e Terapia*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Sapos e príncipes: Programação Psurolingüística*. São Paulo: Summus, 1982.
- BOGART, Leo. *Strategy in advertising: Matching Media and Messages to Market and Motivations*, 3<sup>rd</sup> ed. NTC Business School, Lincolnwood, IL, USA, 1995.
- BOISANGER, Pierre de. Reduire l'imprévu a l'imprevisible: Du Bom Usage de Scenarios. *Paris: Futuribles*, n. 119, pp. 59-68. mars, 1988.
- BOOG. Gustavo G. (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BORDENAVE, Juan Diaz & PEREIRA, Adair Martins. *Estratégias de ensino e aprendizagem*. Rio de Janeiro: Vozes, 1977.
- BRAGA, Roberto S. *Marketing de produtos pndustriais: Um Enfoque para o Mercado de Fundação*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CAGLIARI, Luiz Carlos. *Alfabetização e lingüística*, 4ª ed. São Paulo: Scipione, 1992.
- CAMERON-BADLER, Leslie; GORDON, David & LEBAU, Michael. *O método imprint: Um Guia para Reproduzir a Competência*. São Paulo: Summus, 1992.
- CARÉ, Jean Marc. *Jeux de Rôles: Experiences et Reflexions*. Dalloz, Paris, 2003.

## Administração de vendas

- CECCHETTI, Roberta. A estratégia é importante na fidelização de clientes. Rio de Janeiro: *Jornal do Comércio*, 22 mai. 1999.
- CERTO, Samuel C. *Administração estratégica, planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHAMLAT, Jean-François (coord.). *O indivíduo na organização: Dimensões Esquecidas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHAMPY, James & HAMMER, Michael. *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CHIARA, Márcia de. Consumidor Deixa de Comprar nas Redes em Crise. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*, 16 jul. 1999, p. L1.
- CHUNG, Tom. *Qualidade começa em mim: Manual Neurolingüístico de Liderança e Comunicação*. 3ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.
- CHURCHILL & PETER. *Marketing: Criando Valor para os Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Plano estratégico de marketing*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. & ZWARG, Flavio A. *Marketing de serviços: Conceitos e Estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CORTEZ, Eduardo V. *Conversando sobre vendas: Idéias da Neurolingüística, Análise Transacional, Psicologia Geral, Desenvolvimento Pessoal e Técnicas Tradicionais de Vendas para Você tornar-se um Vendedor mais Eficiente*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- CURSOS PROFISSIONAIS GLOBO. *Vendas*. I e II vol. Rio de Janeiro: Globo, 1990.
- D'AMBROZIO, Oscar. Como treinar vendedores. São Paulo: *Treinamento e Desenvolvimento*, dez. 1995.
- DAVIDOW, Willian H. *Marketing de alta tecnologia: Uma Visão de Dentro*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- DAYAN, Armand. *Marketing industriel: Le Marketing Appliquee aux Biens et Services Industriels et Professionnels*. Paris: Vuibert, 1995.
- DIORIO, Rocheli. Teatro Ajuda a Integrar Equipes. Paineis de Negócios. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*, 10 jan. 1997.
- DIX, Luiz Tadeu. O Residual no Treinamento em Vendas. Caderno de Empresa. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*, 19 set. 1996.
- DIXIT, Avinash K. & NALEBUFF, Barry J. *Pensando estrategicamente: A Vantagem Competitiva nos Negócios, na Política e no Dia-a-Dia*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DOMINGOS, Reinaldo. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Edição própria, 1996.
- DOWNING, Douglas & CLARK, Jeffrey. *Estatística aplicada*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- ENIS, Bem. *Princípios de marketing*. São Paulo: Atlas, 1983.
- EVANS & BERMAN. *Principles of marketing*. 3ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- FENTON, John. *Como vender num mercado competitivo*. São Paulo: Maltese, 1991.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERREIRA, Lésllie Piccolotto (org.). *Um pouco de nós sobre voz*. 2ª ed. Carapicuíba: Pró-Fono, 1993.
- \_\_\_\_\_. et al. *Temas de fonoaudiologia*. 4ª ed. São Paulo: Loyola, 1991.
- FINGER, James A. *100 dicas práticas de marketing direto em "business to business"*. São Paulo: Grupo Assescom, 1993.
- IORELLI, José Osmar. *Psicologia para administradores: Integrando Teoria e Prática*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- IORI, Jaime Carrió. *Marketing estratégico: Referência a Productos Industriales*. Barcelona: Marcombo, Coleção Productica, 1992.
- FORCEVILLE, Charles. *Pictorial metaphor in advertising*. Routledge Education, London, 1996.

- FRANCO, Demerval. Uma revolução na educação e no treinamento. São Paulo: *Treinamento e Desenvolvimento*, out. 1996.
- FRIEDMAN, Harry J. *Não, obrigado. estou só olhando!* São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIRARD, Joe. *Como vender qualquer coisa a qualquer um*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GODRI, Daniel. *Conquistar e manter clientes: Práticas Diárias que Todos Conhecem, mas Só os Bem-Sucedidos Utilizam*. 16ª ed. Blumenau: Eko, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. *A mente meditativa*. São Paulo: Ática, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Inteligência emocional*. São Paulo: Objetiva, 1995.
- GOMES, Ismael. Sabor de vendas. São Paulo: *Treinamento e Desenvolvimento*, jan. 1996.
- GRACIOSO, Francisco & NAJJAR, Eduardo R. *Marketing de rede: A Era do Supermercado Virtual*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GRECCO, Constantino. *Psicologia, técnica e prática para sua auto-análise*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
- HARRIS, Thomas A. *Eu estou ok – Você está ok: Um Guia Prático para Sua Auto-Análise*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.
- HAX, Arnoldo C. & MAJLUF, Nicolas S. *The strategy concept and process: A Pragmatic Approach*. 2ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: Celso João Ferrete et al. (orgs.). *Tecnologias, trabalho e educação: Um Debate Multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HOOLEY, Graham J. & SAUNDERS, John. *Posicionamento competitivo: Como Estabelecer e Manter uma Estratégia de Marketing no Mercado*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- HURD, Douglas A. *Vulnerability analysis in business planning*. Research report, n. 593, Stanford Research Institute, 1977.
- HUSS, William R. & HONTON, E. J. Alternatives methods for developing business scenarios: Technological Forecasting and Social Change. *Elsivier Science Publishing*, n. 31, p. 219-238, 1987.
- JAMES, Tad & WOODERMALL, Wyatt. *A terapia da linha do tempo e a base da personalidade*. Blumenau: Eko, 1994.
- JIMENEZ, Carla. É Preciso Encantar o Cliente. Painel de Negócios. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*, 21 jan. 1997.
- JOHNSON, Kerry L. *A mágica de vender: Técnicas de Neurolingüística que vão Revolucionar suas Vendas*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KELLER, Fred S. *Aprendizagem: Teoria do Reforço*. 2ª ed. São Paulo: EPU, 1974.
- KELLERMANN, Peter Felix. *Outcome research in classical psychodrama*. New York: Small Group Behavior, nov. 1987.
- \_\_\_\_\_. *Psychodrama Participants' Percention of therapeutic factors*. Small Group Behavior, ago. 1987.
- KLUCZNY, Johann W. & TEIXEIRA, Elson A. *Programação: Guia Básico para Pessoas e Empresas*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1981.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. & ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico*. Madri: McGraw-Hill, 1996.
- LAPIN, Lawrence L. *Statistics for modern business decisions*. New York: Harcourt Brace, 1993.
- LAS CASA, Alexandre. *Administração de vendas*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Técnicas de vendas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- LEGRAIN, Marc & MAGAIN, Daniel. *Relações com o público*. São Paulo: Makron Books, 1992, p. 9.



- LEVITT, Theodore. *A imaginação em marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- LINNEMAN, Robert E. & STANTION JR., John L. *Marketing de nichos: Uma Estratégia Vencedora para Atingir Certeiramente os Nichos de Mercado e Aumentar suas Vendas e seus Lucros*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LITTLE, J. D. C. Decision Support System for Marketing Management. In *Journal of Marketing*. Chicago: 43 vol., n° 3, 1997, pp. 9-27.
- LOVELOCK, Christopher. *Services marketing*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall: Upper Saddle River, USA, 1996.
- MACHLINE, Claude & AMARAL JÚNIOR, José Bento C. Avanços logísticos no varejo nacional: o Caso das Redes de Farmácias. *Revista Era*. São Paulo: 38 vol., n° 4 out./dez. 1998.
- MASSE, Brigid McGrath & WATERS, John K. *Vendas para quem odeia vender: Técnicas de Vendas para Profissionais de Todas as Áreas*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa e marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTHEWS, Marianne, "If Your Ads Aren't Pulling Top Sales Talent...", Sales and Marketing Management, february, 1990, p. 75-79, em: <<http://www.csus.edu/indiv/jensen/mgmt127/biblio.htm>>.
- MCCARTHY, E. Jerome & PERREAULT, William D. *Marketing essencial: Uma Abordagem Gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.
- McGEE, James V. & PRUSAK, Lawrence. *Gerenciamento estratégico da informação: Aumente a Competitividade e a Eficiência de Sua Empresa Utilizando a Informação como uma Ferramenta Estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILIONI, B. *Marketing do treinamento*. São Paulo: Nobel, 1989.
- MINICUCCI, Agostinho. *Dinâmica de grupo: Manual de Técnicas*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Dinâmica de grupo: Teorias e Sistemas*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MIRANDA, Roberto Lira. *Além da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MOINE, Donald J. & HERD, John H. *Modernas técnicas de persuasão: a Vantagem Oculta em Vendas*. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Summus, 1998.
- MOREIRA, J. C. Teixeira. *Marketing industrial*. São Paulo: Atlas, 1989.
- \_\_\_\_\_.; DUBNER, A. G. & PERROTTI, P. P. *Dicionário de termos de marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. & OLIVIERI, R. N. *Marketing business to business*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MORENO, Jacob L. *Psicodrama*. São Paulo: Cultrix, 1975.
- MORGAN, Garreth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 2<sup>a</sup> ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- MORTELL, Art. *World class selling: How to Turn Adversity into Success*. Chicago: Dearborn, 1991.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria das organizações: Evolução e Crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, Julia (org.). *O Jogo no psicodrama*. São Paulo: Ágora, 1995.
- NASCIMENTO, Antônio Walter A. *A gerência de si mesmo*. São Paulo: Summus, 1995.
- NOVELLI, José Gaspar Nayne. A contribuição da metodologia de jogos para o treinamento empresarial. São Paulo: *Treinamento e Desenvolvimento*, abr. 1996.
- O'CONNOR, Joseph & SEYMOUR, John. *Introdução à programação neurolinguística: Como Entender e Influenciar Pessoas*. São Paulo: Summus, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. *Estratégia empresarial: Uma Abordagem Empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 8<sup>a</sup> ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Milton. O trabalho somado à confiança e ao diálogo. Caderno Empresas. São Paulo: *O Estado de S. Paulo*, 2003.
- PACKARD, Vance. *Nova técnica de convercer: Persuasão Oculta, Domínio do Público pelo Subconsciente e Sugestão Subliminar*. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Ibrasa, 1980.
- PAIVA, V. "O novo paradigma de desenvolvimento: Educação, Cidadania e Trabalho".

- Campinas: Cedes/Papirus. *Revista Educação e Sociedade*, ano XIV, n° 45. Campinas: Cedes/Papirus, 1993.
- PENTEADO FILHO, José Roberto. *Previsão de vendas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1984.
- PINHO, J. B. *Comunicação em marketing: Princípios da Comunicação Mercadológica*. Campinas: Papirus. 1988.
- PINTO, Eder Paschoal. *Negociação orientada para resultados: Como Chegar ao Entendimento através de Critérios Legítimos e Objetivos*. São Paulo: Atlas, 1992.
- PLOTINK, Gene. *Artilharia de vendas: Como Armar e Colocar na Frente de Batalha uma Força de Vendas Impartível*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- POPCORN, Faith. *O Relatório Popcorn: Centenas de Idéias de Novos Produtos, Empreendimentos e Novos Mercados*. Trad. Outras Palavras – Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- \_\_\_\_\_. & MARIGOLD LYS, Click. *16 Tendências que irão transformar sua vida, seu trabalho e seus negócios no futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1983.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUEIRÓZ, Cecília. Técnicas alternativas priorizam o lado comportamental. São Paulo: *Administrador Profissional*, mai./jun. 1996.
- REICHHOLD, Frederick F. Learning from customer defections. *Harvard Business Review*, Watertown MA: mar./abr. 1996.
- Renata de Freitas. "TV interativa será lançada no país em 2000", *O Estado de S. Paulo*, 10 nov. 1999.
- RENATO M. E. Sabbatini, "Revoluções", *Jornal Correio Popular*, Campinas, 1996.
- RIES, Al & TROUT, Jack. Posicionamento: *A Batalha pela Sua Mente*, trad. José Roberto Whitaker Penteado. 6ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.
- RIBEIRO, Lair. *Comunicação global: A Mágica da Influência – a Neurolingüística Aplicada à Comunicação*. 31ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1993.
- RICHES, Raimar. *O que é marketing?* 15ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- RIZZO, Cláudio. *Marketing pessoal*. São Paulo: Terra, 1995.
- ROBBINS, Anthony. *O poder sem limites: O Caminho do Sucesso Pessoal pela Programação Neurolingüística*, 28ª ed. São Paulo: Best Seller, 1987.
- ROBBINS, Stephen. *Administração: Mudanças e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROCHA, Angela da & CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e Prática no Brasil*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROGERS, Carl Ransom. *Grupos de encontro*. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- ROMAÑA, Maria Alicia. *Do psicodrama pedagógico à pedagogia do drama*. São Paulo: Papirus, 1996.
- ROSA, José A. *Planejamento estratégico: Roteiro, Instruções e Formulários*. São Paulo: Síntese, 1988.
- SAMARA, Beatriz Santos & BARROS, José Carlos de. *Pesquisa de marketing: Conceitos e Metodologia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEME, Charles & SMITH, Reuben M. *Marketing: Conceitos, Casos e Aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- SCHIFFMAN, Stephan. *Os 25 erros mais comuns em vendas... E Como Evitá-los*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- SCHILLING, V. *Globalização*. [www.educaterra.com.br](http://www.educaterra.com.br), 2002.
- SEMENIK, Richard J. & MAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing: Uma Perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHELOCK, Paul. *Rethinking business to business marketing*. New York: The Free Press, 1991.
- SILVA, Joaquim C. da. *Gerência de vendas: Visão Prática de um Profissional*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. *Marketing industrial: Fundamento para a Ação*

## Administração de vendas

- "Business". São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Vendas industriais: Técnicas e Instrumentos para a Venda "Business to Business"*. São Paulo: Atlas, 1995.
- SIQUIER, Pierre. *La Communication business to business*. France: Dunod, 1990.
- SKACEL, Robert K. *Plano de marketing: Como Prepará-lo e o que Deve Conter*. São Paulo: Nobel, 1992.
- SOUZA, Ariete Mendes. "Caça às informações" São Paulo: *Marketing*, jun. 1996.
- SOUZA, Francisco A. Madia de. *Introdução ao marketing de 6ª geração*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SPENCE, Garry. *Como argumentar e vencer sempre*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SPIEGEL, Murray R. *Estatística*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993 (Coleção Schaum).
- STANTON, William J. & BUSKIRK, Richard H. *Administração de vendas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1984.
- STERN, Louis. As estratégias (vencedoras) para o Ano 2000. São Paulo: *Marketing*, jul. 1998.
- STERN, Louis W. & ELANSARY, Adel I. *Marketing channels*. 2ª ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982.
- STONER, James A. F. & FREEMAN, Edward R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
- SWEENEY, Neil R. *Criando e gerenciando uma equipe de vendas: Dicas e Técnicas para Gerentes de Campo – Como Selecionar, Conduzir e Manter a Melhor Equipe de Vendas do Mercado*. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- SWINK, David F. *Psychodramatic treatment for deaf people*. Washington, DC: A. A. D., out. 1985.
- TÉCNICAS DE VENDAS, revistas de out., nov. e dez. 1997, jan. 1998. Curitiba: Quantum.
- \_\_\_\_\_. *Chave da gestão avançada*. São Paulo: Atlas. 1989.
- TRUMP, Donald J. & SCHWARTZ, Tony. *Trump: A Arte da Negociação*. São Paulo: Santuário, 1988.
- VAQUERO, Sonia Stegun. "Treinamento do Profissional de Vendas Business to Business". In: *Marketing business to business*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia. *Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre seus Métodos*. São Paulo: *Revista de Administração*, abr./jun. 1996.
- VASSALO, Cláudia. Como a Metal Leve Perdeu o Passo. São Paulo: *Exame*.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento: Aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- VELLOSO, Maria Vilma Chiorlin. *Terapia do papel profissional (dentro da empresa): Psicoterapia com Grupos Dentro da Empresa*. São Paulo: João Scortecci, 1988.
- VERT, Camille. *Le marketing intégré: Clé de la Competitivité Industrielle*. Paris: EME, 1988.
- WEBSTER JR., F. E. *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons, 1991.
- \_\_\_\_\_. & WIND, Yoram. *Organizational buying behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- WERTHER JR., William B. & KEITH, Davis. *Administração pessoal e recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- WESTWOOD, John. *O plano de marketing: Guia Prático*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- YAARI, Josef David. *Psicologia da metamorfose: O Corpo é Caminho. É Ponte e Caminho...* 2ª ed. São Paulo: Hermes, 1990.
- ZAISS, Carl D. & GORDON, Thomas. *Treinamento eficaz em vendas: Faça Parcerias com Seus Clientes*. São Paulo: Atlas, 1994.
- ZAMPIERI, Ana Maria Fonseca. *O Psicodrama nas Empresas e seus Profissionais*. São Paulo: *Jornal da Febrap*, 1998.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo e competência*. São Paulo: Atlas 2001.

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

ABAP, 103  
Abemd, 103, 239  
ABT, 103, 199  
Ação, 209  
Acompanhando  
    pedido internamente, o, 217  
    proposta, a, 215-216  
    recebimento do produto, o, 217-218  
Adaptabilidade, 85  
Adaptação, 51  
Adiantamento de despesa, 359  
Admissão de vendedores, 316-317  
Administração de vendas participativas, 368  
Administrando a força de vendas, 80-81  
Agendando entrevistas e visitas, 213  
Agentes, 186-187  
AINDAS, modelo, 209  
Alternativas estratégicas, 24-25  
    objetivos, 24  
Ambiente, o  
    externo, 163  
    marketing, de, 33-37  
    vendas, de, 33-37  
Ambiente organizacional, 347  
Ameaças, 18-19  
American Express Membership Rewards, 157  
Amplificador, 168  
Amway, 243  
Analisando  
    ambiente, o, 13-17  
    potencialidade do cliente, a, 213  
Análise, 51  
    macroambiental, 113  
    microambiental, 113  
    PFOA, 21  
    transacional, 338-339  
Aparência física, 86  
Aperfeiçoamento, 325  
Apoiando as vendas, 172-175  
Aprendizagem, 148  
    processo de, 335  
Aprimorando relacionamentos, 82

Aprovação do candidato, 314-315  
Aprovadores, 150  
Aquecimento, 305  
Arapuã, 249  
*Arquitetura e construção*, revista, 61  
Aspectos éticos  
    comércio eletrônico, do, 195  
    envolvidos no relacionamento  
        vendedor-cliente, 188-189  
Aspectos físicos, 285  
Aspectos legais do comércio eletrônico, 194  
Assessores técnicos, 185  
Assistência aos cliente, 53  
Assistência técnica e garantia, 225-226  
Assistentes de vendas, 185  
Atacadistas, 247  
Atenção, 209  
Atenção ao cliente, 131  
Atenção elevada, fase da, 143  
Atitudes motivacionais, 348  
Ativação, 52  
Atuação do profissional de vendas, 181-187  
Audiência de comissão, 337  
Auditoria,  
    ética, de, 102  
    marketing, de, 54  
Automação da força de vendas, 132-136  
Avaliação, 53  
    alternativas, de, 143  
    compra, da, 144  
Avaliando  
    desempenho, o, 81  
    força de vendas, a, 362-368  
    mercado e determinando estratégias, o, 18-22  
    resultados, os, 341-342  
Avon, 234-235, 242-243

## B

Bales, 337  
Banco 1, 200  
Barganha, 96  
    poder de, 247

## Administração de vendas

- Bases de dados de marketing, 56
- Bayer, 134
- BCG, 27, 245
- Benchmarking*, 65, 162
- Benefício, 40
- Benefício-núcleo, 41
- Bens de consumo, 45-46
- BOPP, 18
- Boston Consulting Group*, 27, 245
- Bradesco, 191, 195, 204
- Brainstorming*, 337
- Broadside*, 182
- Brinquedos Laura, 219-220
- Busca ativa de dados, 143
- Busca de informações, 143
- Bussines to business*, 136, 193-194, 219, 252, 361
- Business to consumer*, 193, 252
- C**
  - Call center*, 203-204
  - Canal, 167
  - Canal de distribuição, 44, 229
  - Características pessoais, 309-310
  - Carga de visitação, método de, 262
  - Cargo, 267
    - descrição do, 268
    - requisitos do, 298, 326
  - Cargo, o
    - gerente de vendas, de, 277-280
    - vendedor, de, 269-274
    - supervisor de vendas, de, 274-277
  - Casa Cláudia*, revista, 60
  - Catálogos, 236-237
  - Cenários, 118
  - Check out*, 196
  - China, 234, 243-244, 252
  - Ciclo de vida do produto, 40
  - Científico, método, 114
  - Círculo, territórios em, 290
  - Círculo IV, técnica do, 337
  - Citigroup*, 242
  - Clapton, Eric, 211
  - Clareza de objetivos, 23
  - Classes, papéis e posições sociais, 146-147
  - Classe
    - I, 263
    - II, 263
    - III, 263
  - Classes sociais, 146
  - Cláudia*, revista, 60
  - Cláudia Decoração*, revista, 60
  - Clube dos Mil, 243
  - Coca-Cola, 135, 240-241
  - Código
    - barras, de, 196
    - Defesa do Consumidor, de, 100-101
  - Códigos de ética, 101-102
  - Colgate, 135
  - Comércio eletrônico, 190-191
  - Commodity*, 54
  - Comportamento do comprador, 139
  - Composto
    - apresentação, de, 52
    - comunicação, de, 52
    - marketing, de, 39
    - marketing adaptado, de, 54
    - promocional, 45-46
  - Compra
    - direta, 150
    - especial, 139
    - habitual, 139
    - nova, 153
    - organizacional, 140
  - Comprador, 101, 142, 230
  - Compradores, 150
  - Compromisso, 98
  - Comunicação, 97, 326
  - Comunicação como facilitadora das vendas, a, 169-170
  - Comunicação de objetivos, 24
  - Condições de trabalho, 268
  - Conflito de canal, 246
  - Consistência, 23
  - Construindo um relacionamento de longo prazo, 187-188
  - Consultor, 188
  - Consultoras de beleza, 185
  - Consultores técnicos, 185
  - Consumidor, 101, 230
  - Conteúdo da função, 348
  - Conteúdo do treinamento, 333
  - Contrato
    - modelo de, 364
  - Contraproposta, 96
  - Construção de fatores, 114
  - Core business*, 10, 204
  - Correios, 191,
  - Correlação, 109-110
  - Corretores, 186-187
  - Cota em grupo, sistema de, 361
  - Credicard, 235, 299
  - Crenças

atitudes, e, 148  
 valores, e, 8  
     negativos, 8-9  
 Criando remuneração atrativa, 80  
 Cuidados na condução da entrevista,  
     311-312  
 Cultura, 146  
 Curso de reciclagem e formação, 223  
 Cursos  
     formação do consumidor, de, 172  
     uso e manuseio, de, 226  
 Custo  
     pedido, por, 131  
     sobre vendas, 131  
     variável, 315  
     visita, por, 131  
 Custos não-monetários, 43  
 CVP, 40  
**D**  
 Dados brutos, 162  
 Data-base – marketing, 56  
*Datashow*, 325  
 Decisão de compra, 144  
 Decisões de comunicação e vendas, 49  
 Decisores, 150  
 Declaração de missão, 5  
 Declínio do produto,  
 Definindo  
     negócio, o, 9-12  
     objetivos, 78-79  
     objetivos e conteúdo, 333  
 Definição  
     conteúdo, do, 333  
     objetivo, do, 333  
 Demanda  
     derivada, 141  
     flutuante, 141  
     inelástica, 141  
 Demonstradores, 185  
 Descontos  
     cortesia, por, 173  
     novos produtos, por, 173  
     quantidade, por, 173  
 Descrevendo os cargos de vendas, 267-280  
 Descrição do cargo, 268-269  
 Desejo, 209  
 Desenvolvimento, 323, 325  
     habilidades negociais, de, 82  
 Desenvolvendo a força de vendas, 81-82  
*Design*, 52, 219

Desmenbramento de objetivos, 24  
 Determinação do método de treinamento,  
     334  
 Determinando  
     número de vendedores, o, 261-263  
     oportunidades e ameaças, 18-19  
     pontos fortes e os pontos fracos, os,  
     20-22  
 Determinando o método de treinamento  
     a ser utilizado, 334-341  
 Dimensionando a força de vendas, 80  
 Dimensionamento da força de vendas,  
     259-263  
 Dinâmica de grupo, 337-338  
 Diners Club Rewards, 157,  
 Diretivo, líder, 343  
 Diretrizes  
     éticas em vendas, 103-105  
     macropolíticas, ou, 25  
 Discussão, 95  
 Distribuição  
     amostra ao consumidor, de, 172  
     canais de, 229  
     direta, 233-246, 232  
     exclusiva, 122, 232  
     indireta, 246-247, 232  
     intensiva, 232  
     logística, e, 122  
     seletiva, 232  
     tipos de, 232-251  
 Downsizing, 368  
 Dow Corning, 102  
 Duração da visita, método de, 261  
 Durante a venda, 217-218

## E

EAN, 196  
 EANCOM, 196  
 E-commerce, 192  
 ECR, 197  
 ECR Brasil, 196  
 EDI, 196-198  
 Eficácia do vendedor, 131  
*Efficient consumer response*, 197  
 Ego, 271, 338  
 Elaborando  
     cenários, 13-16  
     propostas comerciais, 214  
     relatórios comerciais, 216  
 Elaboração  
     cenários, de, 13

## Administração de vendas

- contrato, de um, 363
- proposta comercial, de uma, 210, 214
- Elementos-chave, 97
- Electronic data interchange*, 196
- Embalagem, 52
- Emissor, 167
- Emitindo o pedido, 216
- Empatia, 271
- Empírica, 109
- Encartes, 237
- Energia, 86-87
- Entrevista
  - não-diretiva, 305
  - técnica, 304-308
- Erros nada virtuais, 194
- Espontaneidade criativa, 340
- Estabelecendo
  - diretrizes, 25-29
  - objetivos, 22-24
- Estilo
  - diretivo, 343
  - permissivo, 343
- Estilos de liderança, 343-344
- Estímulos
  - espontâneos, 142
  - provocados, 142
- Estratégia
  - distribuição, de, 230-232
  - guarda-chuva, de, 157
- Estrela, 219
- Estruturando a força de vendas, 264-267
- Estruturas de vendas, I, II, III, IV, V, VI, VII, 265-267
- Etapas
  - métodos de previsão, e, 111-120
  - pesquisa de marketing, de uma, 65-69
- Ética, 99-100
- Ética, a preocupação para gerar um novo padrão, 99-100
- Ética e legislação em vendas, 98-105
  - auditoria, 102
  - código, de, 102
  - diretrizes, 101
- Ética e remuneração em vendas, 105
  - bola, 105
  - propina, 105
- Éticos, aspectos
  - comércio eletrônico, do, 195-196
  - envolvidos no relacionamento vendedor-cliente, 188-189
- Etiqueta na prospecção de clientes, 212-213

- Exame*, revista, 237
- Expectativas, 310
  - externas, 16
  - internas, 16
- Exploratória, pesquisa, 64, 271
- Extrapolação, 109, 114

## F

- Família, 147-148
- Fases da venda, 217
- Fatores críticos de sucesso, 10-12
- Fax-on-demand*, 243
- Fechamento da venda, momento oportuno de se efetuar o, 216
- Federal Express, 191
- Feedback*, 33, 363-367
  - reuniões de, 366-368
- Feeling*, 113, 118-119, 154
- Ficha de cadastro para a concessão de crédito, 125-127
- Ficha do cliente, 125
- Filosofia empresarial, 5-9
- Fiscais internos, 150,
- Fisher, Roger, 97
- Fixo
  - atribuição de prêmios, com, 360
  - participação nos resultados, com, 360
  - variável, mais, 360
- Flexibilidade, 326
- Flexibilidade/adaptabilidade, 85
- Flower Gallery, 233-234
- Fluxo de distribuição, 230
- Follow-up*, 264
- Fontes
  - experimentação, de, 144
  - externas, 144, 298-301
  - internas, 297-298
  - marketing, de, 144
  - públicas, 144
  - sociais, 144
- Força de vendas
  - administrando a, 80-81
  - desenvolvendo a, 81-82
  - externa, 182
  - interna, 181
  - organizando a, 79-80
  - planejando a, 78
- Ford Motors, 201
- Forma de contratação da força de vendas, 315-316
- Formadores de opinião, 187



Fornecedor, 100  
 Franqueado, 250  
 Franqueador, 250  
 Franquia  
     formatação da, 251  
 Franquias, 249-251  
 Freud, 338  
 Função da comunicação no processo de vendas, a, 167-169  
 Funções e atividades do gerente de vendas, 77-82

## G

G.Aronson, 248  
 Garantia, assistência técnica e, 225-226  
 General Dynamics, 102  
 General Motors, 191  
 Gerência, 164  
 Gerente de vendas  
     análise do cargo de, 280  
     cargo, o, 277-280  
     comercial, 277  
     descrição do cargo de, 279  
     vendas, de, 277  
 Gianni Versace, 141  
 Globalização, 368  
 Grandes contas, 187  
 Grátis, 104  
 Grau de incompetência, 298, 316  
 Grupo  
     comparação, de, 147  
     primário, 147  
     secundário, 147  
 Grupos  
     encontro, de, 337  
     referência, de, 147  
     treino da sensibilidade, de, 337

## H

Habilidades  
     interpessoais, 82-83, 92  
     negociação, de, 95  
     profissional de vendas, do, 92-98  
     técnicas, 92  
 Hábitos culturais, 109  
 Hexágonos, territórios em, 290  
 Hierarquia, 23  
 Hierarquia das necessidades de Masllow, 345  
*High-tech*, 251

Hipermercados, 248  
 Histórias para vender mais, contar, 175  
 Histórico profissional, 308-310  
 Horizonte temporal, 13  
*House, tree and person*, 313  
 HSM Management, 237  
 HTP, 313

## I

Id, 338  
 Identificação com o trabalho, 84  
 Imagem da empresa como fator crítico de sucesso, 12  
 Incremento de carteira, 131  
 Identificação com o trabalho, 84  
 Indicadores, 150  
     eficácia em vendas, da, 131  
*In door*, 223  
 Influenciadores, 150  
 Influências  
     marketing, de, 145  
     pessoais, 148  
     processo de compra do consumidor, no, 145  
     sociais, 146-148  
 Influências no processo de compra  
     organizacional, 150-152  
     ambientais, 151  
     individuais, 152  
     interpessoais, 152  
     organizacionais, 151  
 Informando o cliente sobre o pedido, 217  
 Informatização em vendas, vantagens e desvantagens da, 134  
 Insatisfação do cliente, 131  
 Inspirar confiança, 85  
 Instalação, 225  
 Instituto Universal Brasileiro, 237  
 Integrando o profissional de vendas, 324-325  
 Intenção de compra, método da, 120  
 Interesse, 97, 209  
 Interface gerencial, 164  
 Intermediário, 230  
 Internas, fontes, 297-298  
 Internet, 191-196, 244-246  
     crescimento, 191  
     volume de compras, 245  
 Introdução do produto, 41



## Administração de vendas

### J-K

Johnson & Johnson, 99, 135  
*Joint venture*, 251  
Jordan, Michael, 211,  
Julgamento dos executivos, método do,  
119  
*Key-account*, 187, 283  
Kibon, 222,

### L

*Laptops*, 132, 134-135, 324  
*Leasing*, 98  
Legislação em vendas, 98-105  
aspectos legais do comércio  
eletrônico, 194-195  
ligações triangulares, 243  
Levantando as necessidades, 326-332  
Levantamento  
necessidades, de, 326-328, 333, 341-  
342  
método dos, 115  
Lewin, Kurt, 337  
Lexus, 211  
Liberdade para cometer erros, 23  
Líder  
avaliativo, 344  
participativo, 344  
permissivo, 343  
Liderança, 327, 342  
estilos,  
*workshops* de, 337  
Lima. Lauro de Oliveira, 337  
Lista, 238  
Listagem de fatores, 113  
Logística, 45, 229  
Lojas Brasileiras, 249  
Lojas  
conveniência, de, 249  
departamentos, de, 249  
especializadas, 249  
próprias, 240  
tradicionalistas, 249

### M

Macroambiente, o, 13  
Macrofunções e tarefas de um gerente de  
vendas, 78  
Macropolíticas, 25-26  
*Mailling*, 210, 238, 235, 238

Mala direta, 235  
Mapa  
avaliação das visitas, de, 129  
vendas, de, 128  
Mappin, 219-220, 248-249  
Máquinas de venda, 240-241  
Marca, 52  
Marketing, 33  
conceito, 33  
direto, 48  
externo, 160  
interno, 160  
planejamento, e, 37-38  
rede, de, 242-244  
relacionamento, de, 160, 188  
Marketing e planejamento, 37-38  
Maslow, 209, 244-245  
Matemático, método, 115  
Matriz  
confronto, de, 352-353  
relacionamento *versus* conhecimento  
técnico, de, 56  
segmentos de mercado *versus*  
produtos, de, 56  
Maturidade do produto, estágio de, 28  
Mediadoras, empresas, 246  
Média  
mensal, 115  
ponderada, método da, 116  
Médias móveis, método das, 115  
Meia-nota, 99  
*Melhores & Maiores*, revista, 193  
Melhoria, plano de, 365  
Mercadização, 33  
Mercado  
empresarial, 140  
organizacional, 140  
Mercado consumidor *versus* mercado  
organizacional, 139-148  
Mercado organizacional, 139-141  
mercado consumidor, *versus*, 139-141  
Mercadologia, 33  
Mercedes-Benz, 63-64  
*Merchandising*, 48, 223  
Merck, 211  
Merrill Lynch, 147  
Método  
científico, 114-120  
correlação, da, 109  
duração da visita, de, 261  
intenção de compra, de, 115, 120  
julgamento dos executivos, de, 115, 119

levantamentos, de, 115  
 matemático, 115  
 média ponderada, da, 116  
 médias móveis, das, 115  
 não-científico, 113-114  
 não-científico de previsão de vendas, 113  
 opinião da força de vendas, de, 115, 119  
 potencial de mercado, do, 261  
 regressão linear, da, 117  
 simulação, da, 117  
 treinamento a ser utilizado, determinando o, de, 334-342  
 vendas passadas, de, 115, 119  
 zona piloto, de, 115, 119  
 Método de carga de visitação, o, 262-263  
 Método de Semlow, o, 261-262  
 Método de Talley, 262  
 Método do potencial de vendas, o, 261-262  
 Microambiente, o, 16-17  
 Minicucci, Agostinho, 337  
 Miopia de pesquisa de marketing, 67  
 Missão, 5  
 Mix de produtos, 10-11, 13  
     como fator crítico de sucesso, 11  
 Modelo dos 4 A's, o, 51-54  
 Modelo dos 4 C's, 50  
 Modelo dos 4 C's dos Consumidores, 50  
 Modelo dos 4 O's, 51  
 Modelo dos 4 P's, 50-51  
 Modelo dos 4 S's aplicado a vendas, o, 87-92  
 Modelo dos 7 O's, 153-156  
 Modelos de mercado, 162  
 Modificando o composto de marketing, 54  
 Motivação – Reconhecer a realização, 23  
 Motivando, 81  
     força de vendas, a, 346-348  
 Motoristas-vendedores, 183  
 MP3, 246  
 Mucchielli, 337

## N

Natura, 70, 204  
 Naturalidade, 83  
 Necessidades, 149, 209  
 Negociação, a, 95-98  
     barganha, 95, 97

discussão, 95  
 elementos-chave, 97  
 estratégia, 95  
 preparação, 95  
 proposta, 95-97  
 Negócio  
     *core business*, 10, 204  
     definindo o, 9-12  
     miopia, 10  
 Nestlé, 201, 247  
*Network marketing*, 242  
 Neuroling stica, programação, 314, 335-336  
*Notebook*, 351  
 Novas formas de vender, 189-205

## O

O Boticário, 59  
 Objeções, 216  
 Objetivo de treinamento,  
 Objetivos, 154  
 Objeto, 153-154  
 Observação, roteiro de,  
 Obstinação, 83-84  
 Ocasão, 154  
 Ocupantes, 154  
 Oferecer serviços, 369  
 Ofertas de opção negativa, 105  
*Ombudsman*, 102  
*On-line*, comércio, 190-192, 245  
 Opções, 118  
 Operação, 154-155  
 Operadores de telemarketing, 183-184  
 Opinião da força de vendas, método da, 119  
 Oportunidades  
     ameaças, determinando, e, 18-19  
     mercado, de, 122  
 O que fazer e o que evitar em vendas, 87  
 Orçamento de vendas, 120-121  
 Organização, 154  
     combinada da força de vendas, 286  
     informações sobre o cliente, das, 161-164  
 Organizando a força de vendas, 79-80, 280-288  
     cliente, por, 283-284, 287  
     combinada, 286-288  
     produto, por, 282-283, 287  
     região, por, 284-286  
     território, por, 284, 287

## Administração de vendas

Organizando-se de acordo com o processo de compra do cliente, 153-156

Otimizando rotas, 292-293

*Outdoors*, 45

*Outlets*, 153, 156

## P

PAC, 338

*Pagers*, 246

Pai, adulto e criança, 338-339

*Palmtops*, 132, 134, 324, 368

Panamco Spal, 240

Papel do líder, o, 344

Papel social, 146

Parceiros, 187

Participação de mercado, 38

Participantes do processo de compra, 149

Pedido, 128

acompanhamento do, 217

informando o cliente, 217

Pedidos por dia, 131

Percepção, 148

Perfil do profissional de vendas, 82-83

Permissivo, líder, 343

Pesquisa

conclusiva casual, 64

conclusiva descritiva, 64

exploratória, 64

qualitativa, 65

quantitativa, 65

Pesquisa de marketing, 51, 62-69, 163

etapas, 65-69

interfaces, 163

miopia, 67

tipos, 64

Pesquisa de satisfação

consumidor, do, 224

revendedor ou intermediário, do, 222-223

PFOA, 20, 27

Piaget, 337

Planejamento

estratégico, 37-38

orçamento de vendas, do, 120

vendas, de, 121-123

Planejando a força de vendas, 78-81

Plano de carreira, 317-320

horizontal, 318

vertical, 319-320

Plano

desenvolvimento, de, 345

marketing, de, 39

melhoria, de, 365

Plug Use, 191

PMK, 313

PNL, 335-336

Política de despesa, 132

Político, líder, 344

Pontos fortes e os pontos fracos, determinando os, 20-22

Pontos fracos, determinando os pontos fortes e os, 20-22

Posição neutra, 20

Pós-venda, 218-226

consumidor, ao, 224-226

intermediários, aos, 221-223

Potencial

compra, de, 262, 293

mercado, de, 122

mercado, método do, de, 261

Potencialidade do cliente, análise a, 213

Potencialidades, 20

Praça, 44-45

distribuição, ou, 44

Preço, 43-44

composto de apresentação, 52

composto de marketing, 43

fator crítico de sucesso, como, 11

Preparação, 85, 95

Pré-venda, 210-213

Previsão de vendas, 109-111, 122

análise macroambiental, 113

análise microambiental, 113

Primárias, necessidades, 209

Primerica, 242

Princípios da negociação, 96

Pró-ativo, 85-86

Problemas

decorrentes, 158-159

enfrentados pelas empresas brasileiras, 245

Processo de vendas, o, 209-210

Processo

aprendizagem, de, 334-335

compra do comprador organizacional, de, 148-156

comunicação, de, 167, 169

decisão de compra, de, 142-144

decisão de compra do consumidor, de, 142-144

integração, de, 324

integração profissional de vendas, de, 324-325

seletivo bilateral, 311  
 Produto, 40-42, 282  
   ampliado, 41, 221  
   esperado, 41  
   genérico, 41  
   organização da força de vendas por, 282-283  
   potencial, 42  
 Profissional de vendas como veículo de comunicação, o, 170-171  
 Profissional de vendas precisa conhecer seu cliente, o, 50-54  
 Programação neurolingüística, 335  
 Promoção, 45-50  
 Promoção de vendas, 48  
   consumidor, ao, 172  
   dirigida à força de vendas, 173  
   varejo, ao, 173  
 Promotores, 223  
   vendas, de, 185  
 Propaganda, 45  
 Propagandista, 184-185  
 Propondo estratégias, 79  
 Proposta, 96  
   comerciais, elaborando, 214  
 Prospectando o mercado, 210-213  
 Provendo liderança, 81  
 Prover soluções, 369  
 Psicodrama, 339-341  
 Pública, fontes, 144  
 PVC, 18

## Q

Qualidade  
   fatores críticos de sucesso, 10-11  
 Qualitativa, pesquisa, 65  
 Quantificação dos objetivos, 23  
 Quantitativa, pesquisa, 65  
 Quatro/A, 204-205

## R

*Ranking*, 98  
*Rapport*, 305, 336  
 Razão de ser, 7  
 Reação rápida às necessidades de mercado  
   como fator crítico de sucesso, 12  
 Realizando visitas, 214-215  
 Reativos, indivíduos, 85  
*Recalls*, 220  
 Receptivo, telemarketing, 202

Receptor, 167  
 Reciprocidade, 150  
 Recompensa  
   direta, 152  
   financeira direta, 351  
   financeira indireta, 351  
   modificada, 153  
   não-financeira, 351  
 Reconhecimento  
   problema, do, 142  
   profissional, do, 345  
 Recrutamento  
   misto, 301  
   vendedores, de, 297-302  
 Recrutando e selecionando, 80  
 Redução da carteira, 131  
 Referência, grupos de, 147  
 Região, organização da força de vendas por, 284-286  
 Regressão linear, método da, 117  
 Relação  
   custo-benefício, 23  
   vendas e logística, entre, 45  
 Relacionamento  
   cliente, com o, 156-160  
   longo prazo, construindo um, de, 187-188  
   partes, entre as, 97  
 Relações públicas, 48, 174  
 Relatório  
   despesas da equipe comercial, de, 129-132  
   visitas, de, 129  
 Relatórios  
   comerciais, 123-131  
   comerciais, elaboração, 216  
 Remuneração, 351  
 Remuneração em vendas, ética e  
   bola, 105  
   ética, 105  
   propina, 105  
 Remunerando a força de vendas, 351-361  
   fixo com atribuição de prêmios, 360  
   fixo com participação nos resultados, 360  
   fixo mais variável, 360  
   somente fixo, 361  
   totalmente variável, 359  
   variável com ajuda de custo, 359  
 Repositores, 223  
 Representante comercial autônomo, 183, 315

## Administração de vendas

### Requisitos

- físicos, 268
- intelectuais, 268

Resultado da equipe, 361

Resultados, avaliando dos, 341

Responsabilidades envolvidas, 268

Retângulo, territórios em, 289-290

### Reuniões

- feedback*, de, 366-368
- periódicas, 364

Reuniões periódicas, 364

Revendedor autônomo, 183

Revisitando os conceitos apresentados, 69-71

Rogers, Carl R., 337

*Role-playing*, 314, 338

Rotas de vendas, territórios e, 288-293

- otimizando rotas, 292-293

Roteiro de observação, 327

## S

Saber ouvir e entender o cliente, 84

SAC, 224-225

### Salários de vendas

- Brasil, 356
- Estados Unidos, 357
- porte da empresa, por, 359
- salário de admissão, 355
- segmento de mercado, por, 358

Saltos tecnológicos, 109

Samples, 223

SAS, 117

Satisfação, 210

- ego, do, 271

Secundárias, necessidades, 209

### Segmentação, 55

- aspectos do produto, 59
- canal de distribuição, 59
- comportamentais, 58
- demográfica/socioeconômicas, 58
- geográfica, 58
- psicográficas, 58

Segmentação no contexto de vendas, 60-62

Segmentando o mercado, 55-62

Segmento que é uma mãe, um, 55

Segmentos de mercado, 122

Seleção, 302-304

Seletiva, distribuição, 232

Semlow, método de, 261

Seriedade, 91

Serviço, 89-90

- atendimento ao consumidor (SAC), de, 224-225

- atendimento ao revendedor ou intermediário, de, 222

- como fator crítico de sucesso, 11

Shazam, 117

*Shopping centers*, 249

*Side Play*, 240

*Sight*, agência, 65

SIM, 62

Simulação, método da, 117

Sinceridade, 91-92

Sistema de apoio à decisão de marketing, 162-163

Sistemas de informações de marketing, 62

### Situações

- desejada, 142
- percebida, 142

Situações de compra organizacional, 152-153

Sociais, fontes, 144

Solução, 89

Som Livre, 245

Somente fixo, 361

Sony, 203, 245

*Status*, 11, 155

*Status quo*, 298

Subaru, 62

Subcultura, 146

Superego, 338

Supermercados, 248

Supervisor, 274

- análise do cargo de, 277
- descrição do cargo, 276-277

### Suporte

- colaboradores, aos, 345

## T

Talley, método de, 262

Tamanho do território, 285, 289

### Técnicas

- intuitivas ou científicas, 163
- simulação, de, 314

Tecnologia a favor da administração de vendas, a, 132-136

Telefone, venda por, 237

Telemarketing, 199-205

Telemarketing – a venda por telefone, 237-239

Telemarketing, venda por,

- aspectos éticos e legais, 203
- ativo, 183, 202
- call-center*, 203-204
- equipamentos de discagem
  - automática, 238
- fraudes, 239
- gravação de conversa telefônica, 238
- mensagem padrão, 238
- on-line*, 201
- privacidade, 237
- próprio *versus* terceirizado, 203
- receptivo, 183, 202
- Televisão, 244
  - interativa, 198-199
- Tendência e influência do processo de
  - globalização, 251-254, 368-369
- Teoria dos 4 S's, 87
- Território
  - formato do, 285
  - organização da força de vendas por região, 284-286
  - tamanho do, 285
- Territórios
  - forma de cunha, em, 291
  - forma de hexágono ou círculo, em, 290
  - forma de retângulo, em, 289-290
  - forma de trevo, em, 291-292
  - rotas de vendas, e, 288-293
- Teste
  - aptidão e inteligência, de, 313
  - grafológico, 313
  - personalidade, de, 313
- T-groups*, 337
- Tipos
  - distribuição, de, 232-251
  - segmentação, de, 58-60
- Time-Warner, 199,
- Totalmente variável, 359
  - remuneração, 359
- Toyota, 211
- Traços de personalidade
  - inventários, 313
  - expressivos, 313
  - projetivos, 313
- Training groups*, 337
- Tramontina, 173
- Transbrasil, 68
- Tratamento em profundidade dos dados, 161
- Treinamento, 323
  - avaliando os resultados, 341-342
  - definição do conteúdo, 333
  - definição do objetivo, 333
  - desenvolvimento, e, 325
  - eficácia, 329
  - fases, 326
  - levantamento de necessidades, 236
  - método, determinação do, 326
  - objetivos e conteúdo, definindo, 333
- Treinando, 82
  - desenvolvendo o profissional de vendas, e, 325-342
- Trainees*, 299
- Treino da sensibilidade, 337
- Trevo, território em, 291-292
- Triagem, 298
- Trifil, 59
- Troca eletrônica de dados, 196
- Turnover*, 261, 352, 366
- U-V
- Usuários, 150
- Valor médio do pedido, 131
- VAN, 196-197
- Value-added network*, 196
- Varejistas, 248
- Variáveis envolvidas, 159-160
- Variável com ajuda de custo, 359
- Varig, 68, 204
- Vasp, 68
- Velho e o novo profissional de vendas, o, 272
- Venda
  - diária, 131
  - direta, 234-235, 234
  - mala direta, por, 235-236
  - porta-a-porta, 234-235
  - propriamente dita, 217
- Venda pessoal, 48
  - composto promocional, o, 45-46
  - versus* propaganda, 47
- Vendas
  - composto de marketing, e o, 38-40
  - estágio de desenvolvimento da empresa, e o, 36-37
  - externas, 182
  - gerente de, 277-280
  - integrando o profissional de, 324-325
  - internas, 181-182
  - passadas, método das, 119
  - processo de, o, 209-210
  - supervisor de, o, 274-277

## Administração de vendas

- territórios e rotas de, 288-293
  - Vendas em Ação – Erros Nada Virtuais, 194
  - Vendedor
    - análise do cargo de, 275
    - cargo de, o, 269-274
    - descrição do cargo, de 275
    - desenvolvimento, 323
    - funções básicas, 270-271
    - internos, 182
    - perfil, 273
    - remuneração, 351-361
    - técnicos, 182
    - treinamento, 334-341
  - Vendedores
    - autônomos, 315
    - diretos, 315
    - externos, 182
    - indiretos, 315
    - internos, 181
  - Vendedores-balconistas, 182
  - Vendedores técnicos, 182
  - Vending machines*, 240
  - Visa Mail, 195
  - Visão, 6, 83
  - Visitas
    - agendamento de, 213
    - dia, por, 131
    - realização da, 214
  - Volume de vendas, 38
- ## W-Z
- Weil, Pierre, 337
  - Windstar, perua, 55
  - Zona piloto, método da, 119
  - Zonas de vendas, 119





