



# Técnicas de NEGOCIAÇÃO

Fabiano Larentis

2009

© 2009 – IESDE Brasil S.A. É proibida a reprodução, mesmo parcial, por qualquer processo, sem autorização por escrito dos autores e do detentor dos direitos autorais.

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

---

L413t

Larentis, Fabiano

Técnicas de negociação / Fabiano Larentis. – Curitiba, PR: IESDE, 2009.  
200 p.

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-387-0270-2

1. Vendas. 2. Negociação (Administração de empresas). I. Título.

09-2027

CDD: 685.85

CDU: 658,85

---

Capa: IESDE Brasil S.A.

Imagem da capa: IESDE Brasil S.A.

*Todos os direitos reservados.*



*44. Háiora Senger!*

**IESDE Brasil S.A.**

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)

## Fabiano Larentis

---

Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela UFRGS. Especialista em Gestão Estratégica em Marketing pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduado em Administração, com habilitação em Comércio Exterior pela UCS. Tem experiência na área de Administração com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing de relacionamento, internacionalização, pesquisa de marketing, satisfação de clientes e marketing internacional. É professor de graduação e pós-graduação.



# Sumário

<b>Técnicas de negociação e vendas: conceitos introdutórios .....</b>	<b>11</b>
Introdução .....	11
A negociação e as organizações .....	11
Estilos de negociação .....	13
Negociação e conflito .....	14
Agregando valor à negociação .....	16
A negociação e a área comercial .....	20
<b>A atividade comercial e o profissional de vendas .....</b>	<b>29</b>
Introdução .....	29
As vendas e a gestão .....	29
O profissionalismo de vendas – funções e atividades .....	31
O profissional de vendas – competências .....	33
A força de vendas .....	35
Ética em vendas .....	37
<b>Vendas e marketing .....</b>	<b>49</b>
Introdução .....	49
Relações entre vendas e marketing .....	49
Planejamento de marketing e vendas .....	51
Segmentação, alvo e posicionamento e sua relação com vendas .....	52
Sistema de informações de marketing e vendas .....	53
O composto de marketing e as vendas .....	55
O profissional de vendas e a área de marketing .....	57
<b>O cliente e a área comercial .....</b>	<b>65</b>
Introdução .....	65
Comportamento do comprador .....	65
Relacionamento com o cliente .....	68
Direito do consumidor .....	70

Comunicação e vendas.....	81
Introdução .....	81
Interface entre comunicação e vendas .....	81
Comunicação de marketing e vendas .....	84
O profissional de vendas e a comunicação.....	86
Comunicação e negociação .....	89
Fases de venda e suas técnicas .....	99
Introdução .....	99
Fase pré-venda.....	100
Fase durante a venda.....	102
Fase pós-venda.....	106
Planejamento e previsão em vendas.....	117
Introdução .....	117
Planejamento de vendas .....	117
Previsão de vendas .....	118
Etapas e métodos de previsão.....	120
Orçamento de vendas .....	126
Informações de apoio ao planejamento.....	127
Organização da força de vendas .....	133
Introdução .....	133
Dimensionamento da força de vendas .....	133
Estruturação da força de vendas .....	139
Cargos nas vendas .....	142
Territórios e rotas em vendas.....	143
Força de vendas direta X Força de vendas indireta.....	149
Preparação e liderança das equipes de vendas .....	155
Introdução .....	155
Recrutamento e seleção .....	155
Plano de carreira.....	158

Desenvolvimento e treinamentos da força de vendas.....	159
Liderança na força de vendas .....	161
Motivação na força de vendas.....	163
<b>Remuneração e controle da força de vendas .....</b>	<b>173</b>
Introdução .....	173
Remuneração e programas de incentivo .....	173
Avaliação e controle da força de vendas .....	176
Critérios de desempenho.....	178
<b>Gabarito.....</b>	<b>189</b>
<b>Referências .....</b>	<b>197</b>





# Apresentação

---

Negociação e vendas estão presentes no dia a dia de todos. Desde uma ida a um supermercado até a compra de uma máquina para ampliar a produção, há venda e poderá haver negociação, não apenas em preços, mas em características do produto, condições de pagamento, condições de entrega e outros serviços agregados. A área comercial é, dentro da organização, a área de negociação por excelência, uma vez que há uma evidente relação presente entre fornecedor e cliente.

Dessa maneira, esta disciplina tem como objetivo básico possibilitar ao aluno a articulação, mobilização e aplicação, em um contexto específico, de conceitos, características e técnicas de negociação, com ênfase na área comercial. Para tanto, são abordadas as principais definições e processos de negociação e vendas, assim como aspectos da administração de vendas; e, também, algumas ferramentas que poderão ser úteis para alcançar melhores resultados em ações de negociação e de vendas.

O tema Técnicas de Negociação está dividido em dez aulas. A primeira aula apresenta conceitos introdutórios e, a segunda aula, a atividade comercial e o profissional de vendas. A terceira aula aborda a relação entre marketing e vendas; a quarta aula a relação entre o cliente e a área comercial. A quinta aula, por sua vez, tem como foco a comunicação em vendas e a sexta aula as fases da venda. Por fim, a sétima, oitava, nona e décima aulas abrangem a administração de vendas, especificamente o planejamento e previsão em vendas, a organização da força de vendas, a preparação e liderança da força de vendas e a remuneração e controles da força de vendas.



# Técnicas de negociação e vendas: conceitos introdutórios

---

## Introdução

Negociar faz parte do dia a dia de diversos indivíduos, desde tentativas para ampliar um prazo de pagamento em uma concessionária de veículos, até definir um acordo de livre comércio entre dois países. A negociação não passa apenas por questões comerciais entre uma empresa e seus clientes, passa também por uma perspectiva diplomática, em que há o interesse envolvido de países por questões políticas. Negociar não está relacionado apenas à compra e venda, mas, fundamentalmente à defesa de interesses de uma parte em comparação à outra, e a forma como essa defesa ocorrerá é que diferirá entre pessoas, organizações e entre circunstâncias.

O objetivo neste capítulo é, então, permitir ao aluno uma visão inicial a respeito das técnicas de negociação e sua relação com a área de vendas. Assim, primeiramente apresentam-se as relações entre negociação e organizações. Em seguida, os estilos de negociação e conflito, formas de agregar valor à negociação e, por fim, a interface entre negociação e a área comercial.

## A negociação e as organizações

De acordo com o dicionário Houaiss negociar significa lidar com negócios, transacionar, pactuar e diligenciar. Para o dicionário Aurélio significa promover o andamento de algo, trocar, comprar ou vender, ajustar, celebrar, combinar e manter relações para concluir tratados ou convênios. Consta-se que há acepções comerciais quanto à negociação, mas também questões diplomáticas. A diplomacia, todavia, é fortemente relacionada à manutenção de relações entre países, quanto à defesa de interesses que muitas vezes são antagônicos e, também, pode se relacionar às organizações.

Por que se negocia então? Primeiramente porque há interesses; em segundo lugar, porque há no mínimo duas partes envolvidas. Negociação é uma atividade social, por envolver seres humanos e os conflitos inerentes a eles.

A negociação, mesmo que difícil, envolve relacionamento, pois é um caminho de duas mãos. Isso não significa que ambas as partes envolvidas ganharão com a decisão final, mas que a forma como a negociação ocorreu e como os resultados estarão repercutindo em ambos os lados de forma positiva ou negativa.

Por ser uma atividade social, a negociação está relacionada a interesses de duas partes, envolve persuasão em maior ou menor grau, comunicação e, por fim, um acordo. Novamente, não é necessário que se feche um acordo que beneficie ambas as partes para se consumir uma negociação, pois se pode chegar a um acordo tendo uma das partes insatisfeita com o produto da negociação.

Em função das mudanças ocorridas nas últimas décadas, incluindo a ciência da administração, não é possível mais existir organizações sem que se escute alguma das partes envolvidas, pois deve existir pelo menos algum nível de democracia dentro das organizações. Simplesmente mandar de um lado e obedecer de outro não ocorre com tanta frequência quanto ocorria no passado, mesmo os presidentes e diretores de empresas em alguns momentos necessitam apresentar esforços de persuasão, ou seja, para alcançar seus objetivos devem, portanto, negociar.

Em relação a isso, convém apresentar que a negociação não termina apenas com as trocas e transações entre organizações, agora há uma promessa a ser cumprida entre as partes. Pode-se ocorrer, posteriormente, que as ações tratadas não ocorram, é por isso que existem diversos mecanismos institucionais como, por exemplo, os contratos para garantir que promessas sejam cumpridas. Ressalta-se, mais uma vez, que essas garantias não são sempre totais e, o importante em relação a isso, não é apenas a discussão de aspectos éticos, mas, também, de repercussões futuras dessa falta de cumprimento de ações prometidas.

Quando há uma negociação entre organizações, surge também o interesse de investimento de recursos, não apenas recursos financeiros, mas também de tempo e energia dos envolvidos. O investimento em uma negociação também está relacionado ao foco que os envolvidos possuem em relação a isso, por exemplo, se querem resultados apenas a curto prazo ou também esperam, ou sabem da importância de resultados a longo prazo.

A negociação envolve informação, dependendo da quantidade e da qualidade dessas informações, os interesses em uma negociação podem tomar rumos diferentes. Assim, por envolver informação, é importante saber a forma como ela é processada e como leva uma das partes a antecipar ou postergar alguma decisão.

Para muitos a negociação é um jogo, que poderá haver a existência de blefes, de distrações e de trapaças e algum nível de veracidade. A forma como uma organização encara uma negociação, nesse aspecto, poderá trazer frutos positivos ou negativos a curto e a longo prazo.

Negociar em uma organização, então, envolve questões ligadas a interesses que podem ser divergentes como, por exemplo, entre patrão e empregado, entre empresa e cliente, entre fornecedor e empresa, entre patrões e governos, e assim por diante. Nesse meio tempo, não há apenas envolvimento de aspectos financeiros, mas também poder haver negociação quanto a níveis de qualidade de um produto, variedade de atividades, quantidade de funções e processos futuros de uma organização.

## Estilos de negociação

Em uma negociação não existe apenas uma pessoa de estilo rígido e a outra com estilo mais flexível ou mais cooperativo, o que pode haver são diversos estilos entre eles. Para Albrecht e Albrecht (1995), com um negociador extremamente duro não se consegue obter muito dele, e é difícil para fazer concessões, pois ele vê o processo de negociação como uma competição e não como um processo de ganho mútuo. Os autores, em relação a isso, indagam o que ocorre quando dois duros negociadores tentam negociar. A resposta, segundo eles, é nada. Questionam-se mais uma vez se é importante ser um negociador duro ou um negociador eficaz?

Pode-se dizer, portanto, que a forma mais eficaz de estilo de negociação é o totalmente cooperativo? A forma não é o extremamente duro ou extremamente cooperativo, pois são extremos. Essa união de estilos pode ser encarada como uma das formas mais adequadas que temos no dia a dia para lidar com diversos fatores ao mesmo tempo. É importante, diante das circunstâncias e do que se espera para o futuro, apresentar um estilo que tenha tantos elementos de dureza quanto de flexibilidade. Sem dúvida isso também depende das personalidades e das culturas das pessoas envolvidas.

Considerando o que vem a ser um comportamento efetivo de negociação, Martinelli e Almeida (1998) apresentam diversas classificações de estilos de negociação. Aqui serão apresentadas duas delas.

A primeira é chamada de *Modelo de Jung*, onde há o *estilo restritivo* – os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados, presume-se que as pessoas ajam de acordo com seus próprios interesses; no *estilo ardiloso* as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações dos outros, para esse estilo não se deve negociar em termos pessoais, é melhor concentrar-se nos procedimentos e regras; o *estilo amigável* os ne-

gociadores são cooperativos e até simpáticos, pois o objetivo principal é manter o relacionamento; e o *estilo confrontador* em que os negociadores procuram a equidade, e aprecia-se a necessidade de contestar, enquanto se trabalha mutuamente para se chegar a um acordo sólido.

A segunda classificação é a de *Gottschalk* que, segundo Martinelli e Almeida (1998), divide os estilos em duro, caloroso, dos números e negociador. O *estilo duro* tem como características a agressividade, a determinação, a competição, a orientação ao poder, a impulsividade e a visão de curto prazo. As características do *estilo caloroso* são a compreensão, a colaboração, ser orientado para pessoas, a insegurança, a relutância a enfrentar conflitos e a dificuldade em dizer não. O *estilo dos números* tem como característica a previsibilidade, a orientação para fatos e números, análise de cada opção, a organização, a inflexibilidade, a resistência a mudanças e a dificuldade de relacionamento com pessoas. O *estilo negociador*, por fim, tem a flexibilidade, a persistência, a persuasão, o uso de todos os fatos e argumentos disponíveis, o adiamento de tensões; busca um acordo quase sempre a qualquer preço e não se prende demais a nada (menor nível de comprometimento).

Percebe-se, nesse caso, portanto, diversos pontos positivos e negativos de ambos os estilos, alguns tendem a ser mais rígidos e não cooperativos, ao passo que outros tendem a ser mais flexíveis e cooperativos. Como indicam Martinelli e Almeida (1998), é fundamental que os negociadores aliem seus valores e conceitos pessoais com os objetivos de longo prazo das organizações ao qual eles estão envolvidos. Por outro lado, pode haver indivíduos que apresentem um pouco de cada estilo, entretanto, é importante saber dos benefícios e limitações que cada estilo possui para cada situação de negociação que a pessoa enfrentará.

## Negociação e conflito

Por tratar de acordos e de interesses muitas vezes divergentes, a negociação envolve conflito. O conflito, segundo Coughlan *et al.* (2002), surge quando o comportamento de um indivíduo se opõe ao de sua contraparte, ou seja, o conflito implica em alguma incompatibilidade em determinado nível. Isso está bastante relacionado ao que Albrecht e Albrecht (1995) chamam de “dilema psicológico da negociação”, ou seja, negociar ou duelar?

Segundo Rondeau (1991), episódios precedentes geram acontecimentos, estes por sua vez, a partir das percepções dos envolvidos e dos objetivos em jogo, geram comportamentos de uma parte, que alimentarão novas percepções e novos comportamentos da outra parte. O final desse processo, portanto, gerará um resultado, influenciando episódios de conflito seguintes.

Até que ponto, então, um conflito pode permitir uma negociação? Isso depende de quanto conflito há, mas também que tipos de conflitos estão envolvidos, qual foi a forma e estilo de se lidar com os conflitos presentes. Como afirma Graham (1997), já que não há como evitar o conflito, visto que ele se refere ao aparecimento das diferenças, deveria-se utilizá-lo trabalhando a favor de todos os envolvidos, já que a resposta a tudo isso é sempre a uma relação e não apenas a um objeto. Graham (1997) resgata em sua obra as apresentações e manuscritos de Mary Parker Follet dos anos 1920 do século XX, uma mulher à frente do seu tempo. Para a autora há três métodos para lidar com o conflito: a *dominação* (vitória de um lado sobre outro), a *conciliação* (cada lado cede um pouco) e a *integração* (ambas as partes encontram um espaço – desejos integrados).

A integração, de acordo com Graham (1997), envolve invenção e a inovação, ou seja, não se permite que o pensamento de alguém fique nos limites de duas alternativas que são mutuamente exclusivas. Com a integração, o conflito será construtivo, ou seja, trará benefício para ambas as partes. A integração, segundo ela, “oferece panoramas muito melhores para uma solução a longo prazo, que goza da compreensão e apoio de todos os grupos envolvidos e promove o tipo de experiência de aprendizagem que pode continuar a se reproduzir e a se manter” (GRAHAM, 1997, p. 100).

Todavia, há também o chamado conflito manifesto, o autor Coughlan *et al.* (2002) advertem que esse tipo de conflito geralmente assume a forma de um bloqueio mútuo para iniciativas e leva à retirada de apoios, podendo chegar a ações de vingança. De um lado, obstrui o alcance dos objetivos, do outro lado pode surgir atos destrutivos.

Ainda em relação ao conflito e negociação, Hodgson (1996) *apud* Martinelli e Almeida (1998) apresenta os estilos para lidar com conflitos. Esses estilos são classificados considerando o nível de confronto e o nível de cooperação.

O primeiro estilo é o *contestador*, em que se considera nível baixo de cooperação e o nível alto de confronto – a típica negociação ganha-perde. Pode ser necessário adotar esse estilo em situações que exijam ações rápidas, como de emergência, ou atitudes que podem ser definidas como impopulares. O outro estilo é o *colaborativo*, com alto nível de confronto, mas também com alto nível de cooperação, em que se busca a solução de problemas, ou seja, a perspectiva ganha-ganha. Mesmo apresentando diversos benefícios, exige grande gasto de tempo e de esforços.

Há também o *estilo da aceitação*, com alto nível de cooperação, mas com baixo nível de confronto. Busca-se encontrar um caminho, mas fica clara uma situação de ganha-perde, ou então há uma concessão para se conseguir um crédito em ações futuras ou a questão é muito importante para a outra parte envolvida. No *estilo da retirada* há baixa cooperação e baixo confronto, ou seja, busca-se afastamento e não envolvimento. O benefício de não enfrentar um conflito pode prevalecer sobre o benefício de resolvê-lo.

Por fim, há o estilo de *compromisso*, que possui características de todos os outros, com níveis intermediários de cooperação e de confronto. Normalmente nesse caso nenhuma das partes está totalmente satisfeita com os resultados. Pode-se encará-lo, portanto, muito mais como uma rápida troca de concessões.

Nesse íterim, é importante que se saiba que tipo de conflito está envolvido em uma negociação, quanto de recursos estão disponíveis para lidar com o conflito (não apenas financeiros, mas também de tempo e humano) e que efeitos ele pode gerar, a curto, a médio e a longo prazo. Considerando resultados, principalmente a longo prazo, é interessante construir relacionamentos duradouros. O conflito construtivo, relacionado às questões de negociação ganha-ganha, é o que se apresenta como sendo mais efetivo, uma vez que as partes podem buscar a integração de interesses (não haver nem a dominação nem a conciliação), visto que o todo se torna maior que a simples soma das partes.

Por exemplo, um conflito gerado por problemas de entrega da parte de um fornecedor levou ele a definir, em conjunto com o cliente, uma solução inovadora nessa área, dentro da negociação de um novo contrato de fornecimento. Isso gerou tantos ganhos para o fornecedor quanto para o cliente, assim como fortaleceu o relacionamento entre ambos.

Nesse exemplo, claramente se percebe um enfoque de solução de problemas, apresentado por Martinelli e Almeida (1998) como um dos fatores necessários para a negociação em situação de conflito. No entanto, ressalta-se que a solução de problemas, ligada diretamente com o estilo colaborativo de solução de conflitos, pode demandar tempo e recursos, apesar dos resultados positivos que pode trazer. Pode demandar, além disso, atitudes diferentes, formas diferenciadas de ver o mundo, de ambas as partes. Não adianta apenas escolher um estilo, tratar isso apenas de forma contingencial (circunstancial), uma vez que há dependência dos valores, das crenças e da forma como as pessoas resolvem seus problemas e encaram o mundo onde vivem. Não há apenas, então, um aspecto circunstancial, mas um aspecto cultural presente. Escolhas são feitas com base no que as pessoas acreditam, valorizam e na forma como enxergam e interpretam o mundo.

## Agregando valor à negociação

Agregar significa somar, em relação a isso, Albrecht e Albrecht (1995) questionam-se se a negociação é uma forma de combate entre duas partes, onde cada qual luta para obter o melhor sobre a outra, ou se a negociação é uma forma de cooperação que busca equilibrar os interesses de ambas as partes. Em uma negociação, apenas uma das partes ganha e a outra tende a perder, é o que chamamos de jogo de soma zero ou



ganha-perde, ou seja, enquanto uma parte soma, agrega para si, a outra tem perdas. Por outro lado, há também o jogo de soma positiva, ou ganha-ganha. Nesse caso, duas partes saem ganhando, é quando as duas partes se sentem beneficiadas com o resultado da negociação. Já no jogo de soma negativa, ambas as partes perdem.

A negociação ganha-ganha seria, portanto, a forma de agregar valor por excelência, uma vez que ambas as partes estão somando, e o resultado final pode ser maior se comparado a uma negociação ganha-perde. Por exemplo, digamos que o resultado de uma negociação gere uma redução geral de custos para um fornecedor e para um cliente na ordem de R\$1 milhão, ao passo que a redução em uma relação ganha-perde seria de R\$800 mil para o cliente, mas ocorreria um aumento de R\$100 mil em custos para o fornecedor, no final teria um saldo positivo de R\$700 mil, mas com resultado negativo para uma das partes.

Conforme Albrecht e Albrecht (1995), em uma negociação ganha-ganha há a satisfação dos interesses de ambas as partes. Segundo eles, pode ser possível, desejável e recompensador negociar acordos capazes de adicionar valor para todas as partes, sem o sofrimento psicológico. Há, então, uma combinação de empatia (colocar-se no lugar do outro), honestidade e assertividade (alcançar os objetivos propostos), a qual depende do aprendizado de métodos de análise de valor e de fazer acordos que sejam atraentes.

Na negociação ganha-ganha, de acordo com Martinelli e Almeida (1998), consegue-se um relacionamento duradouro, que leve a novas negociações no futuro e que permita melhores contatos entre as partes envolvidas. Não é apenas uma divisão de ganhos, pois pode-se atender às necessidades de ambos, gerando mais resultado em comparação a trabalhos que tivessem sido executados de forma isolada, o que podemos chamar de sinergia. Isto porque essas necessidades e interesses podem não ser conflitantes, mas complementares.

Em uma negociação ganha-perde, segundo Albrecht e Albrecht (1995), cada lado adota um posicionamento, há uma atmosfera de combate e concessões mútuas que surgem através da desistência de alguma reivindicação. Além disso, a maior parte da negociação centraliza-se no regateio envolvendo um único preço ou oferta. Já na negociação ganha-ganha, "o quê" está certo é mais importante que do "quem" está certo. A negociação é baseada nos méritos e se busca a produção de resultados sensatos.

Mesmo que a negociação ganha-ganha apresente-se mais adequada que a ganha-perde, entende-se que não é algo simples de se conseguir. Primeiramente, as pessoas devem ter a consciência de que uma negociação ganha-ganha pode funcionar, apesar da necessidade de tempo e energia das partes envolvidas. As pessoas, de forma geral, apresentam dilemas e dificuldades de ordem psicológica quando negociam. Conforme Albrecht e Albrecht (1995), a maioria das pessoas não vê negociação como

técnica pessoal ou profissional, útil na solução de problemas interdepartamentais, na diminuição de barreiras organizacionais ou na solução de conflitos.

Esses dilemas e dificuldades, de acordo com esses autores, estão relacionados à necessidade de ser simpático, de ser aceito e aprovado, ao temor de uma confrontação, conflito ou desarmonia, ao sentimento de culpa por defender seu próprio interesse, à falta de autoconfiança, à dificuldade para pensar sob pressão, ao remorso e ao temor de perder prestígio perante o chefe e seus colegas.

Os pressupostos da negociação ganha-ganha se contrapõem a essas dificuldades, uma vez que são calcados na franqueza, na confiança e na cooperação. Uma negociação ganha-ganha, por estar baseada nesses aspectos, depende, afinal de contas, do interesse de ambas as partes de entrar num tipo de negociação como essa.

Uma negociação desse estilo passa, segundo Fischer e Fleury (1985) *apud* Martinelli e Almeida (1998), por três fases. Primeiramente é a *análise*, em que se procura diagnosticar a situação, colhendo, processando e avaliando informações. Na segunda fase que é o *planejamento*, procura-se gerar ideias, alternativas de negociação e decidir o que fazer, quais os objetivos mais realistas e como gerar opções adicionais. Por fim, na terceira fase a *discussão*, em que as partes comunicam-se entre si para tentar atingir um acordo. As diferenças de percepção, os sentimentos de frustração, raiva e as dificuldades de comunicação podem ser reconhecidas e abordadas.

Essas etapas são bem diferentes do que os autores consideram *barganha posicional*, na qual cada um dos lados toma uma posição, defende e faz concessões para chegar a uma solução. Conforme eles, essa forma de negociação pode prolongar o atingimento de um acordo efetivo e pode convertê-la em uma disputa de vontades.

Assim, para que uma negociação ganha-ganha seja mais efetiva, Albrecht e Albrecht (1995) dão algumas dicas. Segundo eles, tendo como base que numa negociação estão presentes elementos de valor (o que está sendo negociado e quanto vale), de relacionamento das partes (considerando que há pessoas e comunicação) e do contexto (com suas regras e suas limitações), é importante considerar os seguintes aspectos:

- jamais fazer uma única proposta, apresentar sempre pelo menos dois negócios possíveis;
- expor os valores envolvidos de maneira franca;
- não trabalhar por meio de exigências e extrações de concessões;
- ouvir com bastante atenção, compreendendo claramente os interesses da outra parte;
- não personalizar ou se emocionar o processo de negociação (o importante é, principalmente, o que está sendo negociado, e não quem está negociando);

- > ter confiança no seu poder de veto (pode-se sempre poder dizer não);
- > reunir-se com espírito de cooperação;
- > esclarecer interesses;
- > não esperar resultados perfeitos todas as vezes – em alguns momentos se reduzirá a harmonia;
- > demonstrar pessoalmente abertura – agir como se estivesse esperando que a outra parte fizesse o mesmo;
- > nada de fazer negociação pouco a pouco – trabalhe a partir do quadro geral, não considerando apenas detalhes;
- > não utilizar estratégias de força, truques sujos ou outras ciladas e táticas de manipulação;
- > ter paciência e ser persistente (se disserem não em um primeiro momento, ofereça mais negócios);
- > confiar no processo da negociação como um todo, sem agressão, hostilidade e manipulação, redirecionando energia para o objetivo de um acordo equilibrado;
- > saber quando e como abandonar a negociação – saber concordar que não haverá acordo. Como exemplo a expressão: “bem, parece que não conseguiremos fazer negócio”.
- > assegurar a aceitação da negociação, evitando o remorso de negociador e tendo presente a certeza de que o negócio não será desfeito.

É importante destacar que diversas dessas dicas apresentadas estão relacionadas aos passos indicados por Martinelli e Almeida (1998) para planejar uma negociação. Primeiramente eles indicam a necessidade de separar as pessoas do problema, concentrando-se efetivamente no objetivo da negociação. Depois, deve-se concentrar nos interesses de ambos, buscar alternativas de ganhos mútuos e encontrar critérios objetivos para a solução de problemas, ou seja, padrões justos e razoáveis. Esses critérios podem ser valor de mercado como referência, opinião especializada, um costume ou uma lei vigente.

Portanto, com base em Albrecht e Albrecht (1995) e Martinelli e Almeida (1998), essas dicas e passos permitem ampliar a agregação de valor de uma negociação. Em relação a essa questão, Albrecht e Albrecht destacam que os fatores de valor de cada negociação interferem nos resultados finais, e não é apenas o dinheiro envolvido, mas outros tipos de recursos, como propriedade, ações (quem faz o que), direitos (quem tem

o direito de fazer o que) e riscos (quem assume riscos). Considerando esses fatores, há uma grande chance de conhecer melhor o que está por trás de uma negociação e de conseguir, conseqüentemente, melhores resultados futuros, para ambas as partes.

## A negociação e a área comercial

Negociação refere-se também a um fechamento de negócio e às relações de compra e venda entre organizações. Dentro das organizações, a área comercial é aquela que oferece o produto ou o serviço, que faz promessas ao cliente com base no que o cliente quer.

Comparadas às outras áreas organizacionais, a área de compras e a área comercial geralmente apresentam o maior contato com outras organizações, a área de compras desempenhando o papel de clientes e a área de vendas desempenhando o papel de fornecedor. Enquanto que a área de compras tem como responsabilidade conseguir produtos dos fornecedores com qualidade compatível e menor preço; a área de vendas busca maior lucratividade à organização.

No entanto, em época de maior concorrência, com os níveis de oferta, de forma geral, apresentando-se maiores que os níveis de demanda, cria-se então a necessidade de persuadir do lado de quem oferece. Daí a importância da área comercial, responsável por tornar realidade as trocas da empresa com seus mercados, portanto, com seus clientes.

As negociações dentro da área comercial não estão ligadas apenas a oferecer o melhor preço para ambos os lados. Como lidam com clientes, estão envolvidas também na prestação de serviços. Poderá haver negociação quanto às características de um produto ou serviço, quanto à necessidade de recursos para propaganda conjunta e ações de comunicação no ponto de venda. Haverá também negociação quanto aos prazos para entrega dos produtos.

Uma característica peculiar da área comercial é que o processo de negociação depende também do restante da organização. A promessa de determinado produto a determinado preço com entrega em determinado local não depende apenas do vendedor que visitou o cliente ou do gerente de vendas que fechou um contrato de fornecimento anual, mas dos níveis de custos, das condições de produção, de entrega e de financiamento da organização. Para o cliente, as promessas, que podem ter sido geradas em uma negociação, são feitas pela área comercial, mas o cumprimento dessas promessas, no entanto, não é apenas responsabilidade da área comercial. Por isso, a importância dos profissionais de vendas estarem preparados para lidar tanto com exigências externas, fundamentalmente clientes, quanto com exigências internas.

Como exemplo, pode-se indicar uma negociação de final de ano com uma grande rede supermercadista. O gerente de vendas, em função de sua ansiedade para fechar

o negócio, e de algumas informações apresentadas pelo cliente (se ele não fornecesse, alguém forneceria para ele), promete algo que não sabe se poderá cumprir. Quando apresenta o pedido à organização, recebe diversas críticas principalmente da área industrial, a qual comenta que não haveria condições de fornecer o produto no tempo em que o cliente precisaria, caso contrário teria que contratar mais pessoas e o custo do produto aumentaria, reduzindo a margem da empresa. O gerente necessitou, então, negociar mais uma vez com o cliente os prazos para entrega. Explicou muito bem sua situação e, apelando pelo relacionamento entre ambas empresas, conseguiu uma ampliação do prazo, mas com uma pequena redução do preço. Ocorreram, nesse caso, concessões de ambas as partes.

## Texto complementar

### A arte de negociar

*Entrevista exclusiva com Roger Fisher,  
uma das maiores autoridades mundiais em negociação*

(SALIBI NETO, 1997)

Existe uma receita universal de negociação, com sete ingredientes que podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio: comunicação eficaz, bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao compromisso final. Quem afirma isso é uma das duas maiores autoridades mundiais no assunto, o norte-americano Roger Fisher, negociador que já trabalhou para a Organização das Nações Unidas (ONU) e é fundador e diretor do *Harvard Negotiation Project*, organização dedicada ao estudo e ao ensino da resolução de conflitos. Em entrevista exclusiva a José Salibi Neto, de HSM Management, Fisher dá lições de negociação que podem ser extremamente úteis para empresários e executivos brasileiros. [...]

*Quais são os princípios universais da negociação?*

Acredito que não exista uma resposta universal, porque isso depende muito da cultura de cada país. Mas há sete elementos-chave em uma negociação. O primeiro deles é a comunicação. Não é possível negociar sem uma comunicação eficaz. O segundo é o relacionamento entre as partes. Elas se veem como inimigas ou estão trabalhando conjuntamente para resolver um problema? A negociação será melhor se

ambas as partes acreditarem que buscam resolver uma preocupação comum e devem descobrir como lidar com suas diferenças. O terceiro elemento é o interesse. Independentemente de cultura, idade, raça, cor, religião, as pessoas têm seus próprios interesses - sucesso, aceitação, dinheiro, terras, segurança. Eles variam em função das circunstâncias, e eu, como negociador, preciso descobrir qual é o real interesse da outra parte. Para chegar a um acordo, devo proporcionar algo que desperte o interesse do outro sem prejudicar meu próprio interesse. A seguir deverei inventar opções, possíveis acordos. Se quisermos ter um bom acordo, precisaremos conhecer todas as possibilidades. Se você me disser que quer um edifício, perguntarei por que você o quer. Para trabalhar nele? Fazer investimento? Para ter proteção? As opções possíveis seriam, respectivamente, um *leasing* a longo prazo, um *leasing* com opção de compra, ou uma compra a prazo. Em última análise, procura-se encontrar uma opção que esteja de acordo com nosso interesse. Depois procurarei encontrar formas de convencer a outra parte de que está sendo tratada de maneira justa. Qual é o valor de mercado? Qual é o preço atual? Quais são os antecedentes? O que diz a lei? A outra parte deve estar convencida de que é tratada com justiça. Quero saber em seguida quais são minhas opções, caso não chegemos a um acordo. Será que eu poderia fazer um acordo com outra pessoa? Será que poderia entrar com um processo na justiça? Finalmente, chegamos ao compromisso, com promessas práticas e realistas de cada parte.

*Qual é o perfil ideal do negociador?*

A ideia básica é ser firme e amigável. É preciso ser franco e persuasivo sem usar coerção. As pessoas não devem querer falar o tempo todo e precisam ouvir interessadamente. Em outras palavras, devem saber apresentar seus pontos de vista e também compreender as preocupações dos outros. Isso é incrivelmente importante. Acredito também em ser criativo, produzir ideias nunca antes ventiladas.

*O sr. pode dar um exemplo dessa criatividade?*

Lembro-me de quando estávamos em Chipre discutindo como dividir a ilha entre turcos e gregos e constituir uma federação. O exército turco ocupava cerca de 40% da ilha e a população grega representava aproximadamente 60% da população total. Como dividir? 40-60? 50-50? Então eu disse: "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.

*O sr. diz que é preciso criar opções durante a negociação, mas como fazer isso?*

Muitas vezes é útil ter um período de *brainstorm* informal, durante o qual nada represente um compromisso. Eu diria nesse período: “você me vende a propriedade, eu posso pagar US\$1 milhão, mas vamos antes pensar em outras possibilidades”. Se eu não oferecer US\$1 milhão, você pode pensar que estou querendo ficar com a casa de graça. Mas estou só procurando injetar alguma criatividade sem que isso signifique um compromisso. A outra possibilidade é imaginar o que seria recomendado por uma terceira parte. O que fizeram outras pessoas nas mesmas circunstâncias? Nesse ponto é muito importante ser criativo. [...]

*O que é possível fazer quando a outra parte continua dizendo não?*

Se a outra parte disser não, você deve descobrir por que ela disse isso. Uma saída é perguntar-lhe diretamente: “há algum problema?” Ela tenderá a dizer qual é o problema: “tem de ser este ano” ou “há gente demais envolvida” ou, então, “não pode ser tudo em dinheiro”. A outra parte pode até não revelar suas razões imediatamente, mas conseguimos descobri-las sugerindo várias possibilidades. Provavelmente, ao recusar cada proposta, ela explicará por quê. [...] Você também deve estar preparado para dizer não, mesmo que sutilmente: “vamos fazer um intervalo agora; se você estiver interessado examinarei a ideia novamente e voltaremos a conversar dentro de uma semana”. E nunca admita: “estou desesperado para fechar o acordo”. Por isso é tão importante conhecer as opções. Se a outra parte insistir, você deve saber o que pretende realmente fazer. Se eles não me venderem a casa, o que pretendo fazer? Renovar o contrato de aluguel da casa em que estou morando? Procurar outra casa para comprar? Em seguida, examine essa possibilidade para poder deixar a mesa de negociação em posição cômoda, sabendo como pretende agir.

[...]

*Como deve funcionar uma equipe de negociação ideal?*

Em primeiro lugar, é preciso definir claramente como serão tomadas as decisões diante da outra parte. Caberão ao chefe ou ao grupo pedir um intervalo para poder chegar a um consenso? A ideia é jamais confundir a outra parte. É importante saber que, quando alguém diz alguma coisa, assume um compromisso que envolve toda a equipe. A outra parte também quer saber exatamente qual o papel desempenhado por cada membro do grupo.

*Quais os tipos de personalidade ideais para compor a equipe de negociação?*

Em minha opinião, é muito útil ter na equipe alguém que compreenda o que está acontecendo do outro lado da mesa. Essa pessoa deve entender a posição do outro, mostrar empatia e ser muito receptiva às suas ideias, fazendo perguntas e prestando atenção. [...] Participei de negociações com um jovem assistente meu no Canadá. Uma hora depois de iniciada a reunião, o rapaz conhecia exatamente a situação da empresa com que negociávamos. Os advogados da empresa perguntavam-se o que estava acontecendo, porque o William sabia mais do que eles sobre sua situação. [...] Também é recomendável contar com alguém criativo na equipe, que me permita dizer: “vamos fazer um intervalo de 30 minutos para ver se produzimos algumas ideias novas”. É preciso ainda ter uma pessoa que se relacione bem com os outros, uma que facilite a comunicação e uma competente para lidar com dados e informações. Finalmente, deve haver alguém com a capacidade de julgamento de um juiz, capaz de ver o que está acontecendo num contexto mais amplo.

*O que se deve fazer numa negociação se surgir um grande conflito entre as partes?*

Talvez seja uma boa ideia fazer um intervalo, dizendo explicitamente: “parece-me que a discussão está se tornando demasiado emotiva, talvez eu esteja me exaltando, vamos nos dar algum tempo para pensar no caso”. [...] Às vezes me aproximo de alguém e digo: “não sei como você se sente”. Ou, em vez de levantar minha voz e falar mais depressa, abaixo minha voz e falo muito lentamente: “não sei se você está percebendo até que ponto estou furioso. Estou muito insatisfeito com a maneira como nossas negociações estão sendo conduzidas. Vamos fazer um intervalo agora e, se você estiver de volta dentro de 15 minutos, estarei disposto a recomeçar a negociação”. Mostre que você também é humano; não deixe que a outra parte faça o papel do tirano, enfureça-se e decida o que será feito.

[...]

*O que o sr. recomenda em termos de treinamento “técnico” de negociação?*

Esse treinamento exige equilíbrio entre teoria e prática.[...] Precisamos primeiro de teoria, mas uma teoria para praticantes, com os sete elementos-chave (citados no início) que ajudam a organizar as ideias. Em segundo lugar, devemos deixar que as pessoas façam simulações de negociação em que possam pôr a teoria em prática e exercitar suas habilidades. Numa simulação, as pessoas são reais, mas o problema é retirado de um caso real que não tem nada que ver com elas. [...] Essa simulação deve incluir



uma revisão. Os dois lados da mesa de negociação têm de se avaliar mutuamente. [...] Depois, esse treinamento continua acontecendo nas negociações verdadeiras.

[...]

*Em sua opinião, a melhor defesa é o ataque?*

Não. Não levo em conta a guerrilha, seja ela verbal ou real. Ficaria surpreso se alguém me dissesse: “esse preço é absurdo; você está maluco pedindo isso”. Responderia simplesmente assim: “o preço foi baseado numa avaliação. O banco recomendou um avaliador que examinou a casa inteira e chegou a esse preço. Se você tiver uma avaliação diferente, terei prazer em discuti-la, mas não adiantará nada você me agredir e dizer que não gostou da quantia. Estou disposto a vender a casa pelo que vale, mas você vai ter de me convencer de que o valor é outro”. Eu me defenderia usando critérios.

[...]

*Que pessoas o sr. admira realmente como bons negociadores e por quê?*

Sua pergunta é interessante porque os negociadores de maior sucesso são aqueles que não aparecem. Durante muitos anos trabalhei no escritório de advocacia de Dean Acheson, em Washington, logo depois que ele terminou seu período como secretário de Estado. Um dos sócios do escritório, com o qual trabalhei bastante, durante cerca de seis anos, chamava-se John Leyland. Ele nunca aparecia, foi contratado por vários governos estrangeiros, tais como: os da Dinamarca, Colômbia e Paquistão. Trabalhei com ele numa série de negociações com o Irã, na época do xá Reza Pahlevi, e também em outros casos. Ele era impressionantemente persistente. Quando eu imaginava que o caso estava encerrado, ele estava pensando em qual poderia ser o próximo passo. Ele levava muito a sério os relacionamentos, prestava atenção no que as pessoas do outro lado da mesa tinham para dizer e cuidava muito de seu trabalho, que sempre vinha em primeiro lugar. Além disso, ele se preparava muito bem para cada negociação e não se colocava em primeiro lugar. Por tudo isso, Leyland é, em minha opinião, um negociador melhor do que, por exemplo, Henry Kissinger, que se concentrou demais em sua própria figura em vez de focalizar os casos em negociação. Kissinger fez isso porque acreditava que uma reputação de poder lhe conferiria eficiência, mas eu acho que, sob diversos pontos de vista, é melhor para um negociador manter um perfil discreto e pensar mais no trabalho por ser feito. Prefiro a discrição de um Cyrus Vance, secretário de Estado do governo Carter.

## Atividades

1. Compare os modelos de estilos de negociação de Jung com o de Gottschalk, identificando semelhanças e diferenças.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quais são as maiores dificuldades para implementação de negociação ganha-ganha?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# A atividade comercial e o profissional de vendas

## Introdução

O profissional de vendas funciona como um elo de ligação entre a empresa e seus clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Considerando dentro da organização a área de marketing, que lida com a compreensão e com o atendimento dos mercados (RICHERS, 2000), a atividade comercial se insere nela. Essa inserção ocorre, principalmente, através do profissional de vendas, com o atendimento das necessidades dos mercados, ou seja, dos clientes. Esse profissional desempenha diversas funções e necessita de diversas competências, ele está inserido no que chamamos *força de vendas*.

O objetivo neste capítulo é, então, possibilitar ao aluno a compreensão das atividades comerciais de uma organização. Assim, primeiramente se apresentam relações entre vendas e gestão. Em seguida, as características, atribuições do profissional de vendas e a força de vendas. Por fim, são apresentados os conceitos relacionados à ética em vendas.

## As vendas e a gestão

Uma organização empresarial pode ser dividida em quatro grandes áreas: produção/operações, gestão de pessoas, administrativo/financeiro e marketing. Em cada uma dessas áreas serão efetuados os processos de planejar, organizar, dirigir/executar e controlar. Convém ressaltar que essas áreas, em tese, deveriam considerar primeiramente os objetivos, a filosofia e as políticas da organização como um todo.

A área de produção/operações é responsável por dar forma ao produto ou à prestação de serviços, e também está relacionada a questões de logística, compras, engenharia e qualidade. A área de gestão de pessoas tem como responsabilidade as relações interpessoais dentro da organização, os processos de recrutamento, seleção,

motivação, treinamento e aprendizagem de funcionários. A área administrativa financeira, por sua vez, é responsável pelas definições de regras e procedimentos, pelos trâmites legais e pelos recursos financeiros a pagar e a receber. Por fim, a área de marketing é responsável pelo relacionamento com o mercado (clientes) e pela atenção à concorrência.

A função de marketing, como indica Richers (2000), é aquela na qual se entende e atende o mercado. Não envolve apenas atividades de comunicação, como geralmente se acredita, envolve também atividades de estudo do comportamento do cliente, análise ambiental, segmentação e posicionamento de mercado, definição das características de produtos, preços, distribuição e relacionamento com clientes. Sem dúvida que a área de marketing depende das outras grandes áreas para colocar em ação suas atribuições. Pode-se citar como exemplo o desenvolvimento de novos produtos, contratação de pessoal, definição de preços e custos e a distribuição física das mercadorias.

Onde se encaixa, então, a atividade de vendas? Considerando que a área de marketing tem como responsabilidade entender e atender o mercado, ou seja, clientes, vendas está inserida nela, uma vez que sua atividade principal é estar em contato com os clientes, é oferecer aos mercados as ofertas da empresa, produtos e/ou serviços.

Dentro da grande área de marketing, que não pode ser confundida apenas como um departamento há os processos de administração ligados ao planejamento, organização, direção e controle. No planejamento são definidos objetivos e estratégias, baseados primeiramente nas diretrizes da cúpula organizacional. Na organização, se define a divisão do trabalho, departamentalização, definições de papéis e de funções. Na direção, ou execução, incentivam-se as pessoas a trabalhar, conforme o que foi planejado e baseado no que está organizado. No controle, procura-se assegurar se o que foi planejado está sendo alcançado.

Estando a área de vendas dentro da grande área de marketing, também são efetuadas nela os processos de planejamento, organização, direção e controle, considerando uma estrutura organizacional e os recursos disponíveis para implementar o que foi planejado. Levando em consideração as atividades de marketing, as vendas lidam principalmente com o conhecimento do ambiente e dos clientes, com a distribuição (acesso dos clientes ao produto), com a comunicação (informação e persuasão quanto às utilidades de determinado produto ou serviço) e com o marketing de relacionamento (fidelização de clientes). Se considerarmos, por outro lado, o modelo dos 4 As definido por Richers (2000) – *análise* (estudo das necessidades e desejos), *adaptação* (definição do produto e preço), *ativação* (distribuição, logística e comunicação) e *avaliação* (controle dos resultados em relação aos objetivos definidos), a área de vendas ocorre principalmente dentro do A de ativação.

# O profissionalismo de vendas – funções e atividades

Dentro das organizações o marketing pode ser considerado como uma área de fronteira ou de interface das organizações, uma vez que procura coordenar demandas externas e recursos internos (RUEKERT; WALKER JR., 1987). Estando a atividade de vendas inserida na área de marketing, pode-se dizer também que é uma área de fronteira.

Como colocado, há nessa área de fronteira uma coordenação de demandas externas e de recursos internos. A voz do cliente chega também através do profissional de vendas. Sem dúvida que os desejos, reclamações e anseios dos clientes chegam de outras formas, como o serviço de atendimento ao consumidor e através de pesquisas. No entanto, o profissional de vendas, tanto funcionário da empresa como terceirizado, funciona como um representante no mercado. Não é por nada que o próprio termo *representante comercial* é alguém que presta serviço de vendas às empresas, sendo remunerado geralmente por comissões. Pode-se dizer, portanto, que o profissional de vendas é um profissional de fronteira.

Como indicado por Cobra (1994), o profissional de vendas estimula as transações de natureza econômica, difunde inovações em produtos e serviços, e é considerado gerador de receita e pesquisador de mercado. E, além disso, é o gerente do seu território de vendas. Que funções e atividades desempenha, portanto, um profissional de vendas? Um profissional de vendas pode ser desde um vendedor, até desempenhar atividades de gestão, como supervisores, coordenadores, gerentes ou diretores de venda.

Primeiramente, consideremos o que Kotler e Keller (2006) apresentam como as tarefas que o termo vendedor abrange. Um vendedor pode ser um entregador, um tomador de pedidos interna ou externamente na empresa, um missionário (constrói uma boa imagem ou instrui o usuário atual ou potencial, como os profissionais da indústria de medicamentos que visitam médicos), um técnico (venda de produtos altamente técnicos), um gerador de demanda (estímulo à compra de produtos) e um vendedor de soluções (como especialidade resolver problemas dos clientes). Ou seja, um vendedor desempenha ações mais burocráticas, como tirar pedidos até atividades que demandam mais preparo e mais competências, como solucionar problemas dos clientes.

Além disso, Kotler e Keller (2006) indicam que, qualquer que seja o contexto da venda, os profissionais de vendas terão de realizar uma ou mais das seguintes tarefas:

- prospecção – busca de clientes potenciais e indicações;
- definição de alvos – alocação de tempo para clientes que mereçam atenção prioritária;
- comunicação – transmissão de informações sobre produtos e serviços;
- venda – aproximação do cliente, apresentação, resposta a objeções e fechamento da venda;
- atendimento – oferta de serviços ao cliente (consultoria, assistência técnica, intermediação em financiamentos, agilização de entregas);
- coleta de informações – condução e colaboração em pesquisas;
- alocação – decisão sobre quais clientes poderão ficar sem produtos ou serviços em períodos de oferta reduzida.

Por outro lado, conforme colocado anteriormente por Cobra (1994), o profissional de vendas funciona como gerente do seu próprio território de vendas, mesmo não recebendo esse título por parte da empresa em que trabalha. Ou seja, um vendedor também tem atribuições de caráter administrativo e gerencial. Nesse aspecto, ele identifica o potencial de mercado, realiza vendas, cobra de clientes, presta serviços a clientes, efetua promoções de vendas, acompanha atuação da concorrência e é responsável pela atribuição de crédito aos clientes. Já para Kotler e Keller (2006), o profissional funciona como um gerente de contas, ou seja, cada cliente é uma conta, necessitando de um tratamento o mais individualizado possível.

Além disso, segundo Kotler e Keller (2006) e Moreira *et al.* (2000), o profissional de vendas tem como função negociar. Mesmo que em determinadas transações as definições de produto, preço, comunicação, distribuição e entrega já estejam definidas previamente como, por exemplo, as políticas de preços e distribuição de uma empresa, em alguns momentos poderá haver necessidade de negociar, como descontos em preços ou prazos de entrega menores em relação às políticas comerciais adotadas. Isso porque podem surgir demandas específicas dos clientes, que não estão previstas em políticas de desconto de preço, no catálogo de produtos, nas políticas de entrega e de definição de pontos de venda e nas estratégias de comunicação.

Um profissional de vendas, dessa maneira, desempenha desde ações mais simples, como tirar pedidos, até ações mais complexas, como comunicar as mudanças em um produto altamente técnico e sugerir mudanças na forma que um cliente vende seus produtos e serviços, ele também busca informações no mercado, efetua visitas e viaja. Mesmo um vendedor de uma loja de departamentos, que aparentemente de-



semprenha uma atividade simples, pode em alguns momentos se deparar com dúvidas de clientes que demandam preparo da sua parte.

O profissional de vendas, portanto, depende de um acordo com a empresa, do contexto no qual trabalha, de diversas competências e habilidades.

## O profissional de vendas – competências

No tópico anterior foram descritas diversas funções do profissional de vendas, desde aquelas ligadas à venda propriamente dita, à busca de informações no mercado, à negociação e à prestação de serviços ao cliente. No entanto, o que é necessário para desempenhar essas funções? Que conhecimentos, habilidade e atitudes, enfim, competências os profissionais de vendas necessitam para desempenhar suas atividades? Aqui se define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados a uma situação específica.

Para Moreira *et al.* (2000), não existem receitas ou fórmulas que definem o perfil ideal de um profissional de vendas. O que existe, segundo eles, é o profissional mais adequado para uma determinada empresa ou produto. Para chegar a esse perfil, é necessário que a empresa faça internamente uma análise das funções e atividades que esse profissional irá desenvolver, uma vez que cada tipo de venda exige qualificações distintas.

Mesmo assim, de forma, geral, de acordo com Moreira *et al.* (2000), além das competências básicas, como conhecimento técnico a respeito do mercado, dos clientes, do produto e de *softwares*, o profissional necessita também de habilidades interpessoais (saber se relacionar com pessoas, saber ouvir e comunicar, criar um clima de cooperação entre as partes), naturalidade (evitar abordagens mecânicas, ter espontaneidade), visão, obstinação (necessidade de alcançar metas), identificação com o trabalho (acreditar naquilo que faz e no que vende), entender o cliente, flexibilidade (na área de vendas dificilmente um dia será igual ao outro), inspirar confiança (atitudes honestas e éticas), pró-atividade (antecipação aos problemas, iniciativa), aparência física (roupas, estilo, higiene) e energia (motivação contínua). O profissional também precisa de habilidades de negociação, como o seu planejamento, argumentações e superação de impasses.

Ainda considerando as competências necessárias para um profissional de vendas desempenhar seu papel, Moreira *et al.* (2000) apresentam o modelo dos 4 Ss aplicados às vendas. Os 4 Ss são *serviço, solução, seriedade e sinceridade*. No quadro 1 esses elementos estão descritos de maneira mais detalhada.

### Quadro 1 — Modelo dos 4 Ss aplicado às vendas

Elemento	Descrição
Serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento da ótica do cliente.</li> <li>➤ Serviço como diferencial para produtos similares.</li> <li>➤ Continuidade da relação.</li> <li>➤ Pós-venda.</li> </ul>
Solução	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conhecer o negócio do cliente.</li> <li>➤ Identificar a necessidade do cliente, não oferecer apenas o produto.</li> <li>➤ Apresentar soluções integradas que resolvam o problema do cliente.</li> </ul>
Seriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumprir o prometido ou combinado.</li> <li>➤ Pensar primeiro no que é melhor ao cliente.</li> <li>➤ Assumir responsabilidades, mesmo com prejuízo, pensando a longo prazo.</li> </ul>
Sinceridade	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscar ser verdadeiro e autêntico.</li> <li>➤ Ser transparente nas suas limitações.</li> <li>➤ Considerar a relação com o outro.</li> <li>➤ Estabelecer e manter relação de confiança.</li> <li>➤ Pensar primeiramente no que é importante ao cliente.</li> </ul>

(MOREIRA et al. 2000, p. 68. Adaptado)

Em relação a isso, percebe-se que um bom profissional de vendas não necessita apenas conhecer bem o produto ou serviço que está sendo oferecido. Deve também identificar as necessidades dos clientes e seus desejos, avaliar o que precisa ser alterado para dar continuidade ao relacionamento, assumir responsabilidade, ser transparente e pensar no que é importante ao cliente. Há, portanto, conhecimentos presentes, mas também habilidades que devem ser desenvolvidas, como conseguir identificar necessidades e desejos dos clientes, apresentar soluções integradas e prestar serviço de pós-venda, atitudes como honestidade, transparência, autenticidade, cumprimento do prometido e pensar no que é importante ao cliente.

Futrell (2003), por sua vez, apresenta uma lista de competências necessárias a um vendedor. Ele indica que a capacidade de comunicação é fundamental para quem precisa coletar informações, comunicar novos produtos, persuadir e negociar. Outra competência é a capacidade analítica, que relaciona a análise de fatos e números. Também é importante haver uma capacidade de transmitir segurança, considerando a busca por novos clientes e o interesse em manter os atuais, dinamismo, capacidade de argumentação e persuasão, capacidade de empatia (colocar-se no lugar do outro), persistência e criatividade.

Considerando os autores apresentados, de forma geral um profissional de vendas deve ter conhecimentos técnicos, conhecimentos ligados à área comportamental e conhecimentos de gestão. Também necessita de habilidades de comunicação, argumentação, negociação, na resolução de problemas e de relacionamento com as pessoas. Considerando a importância do relacionamento com seus clientes, o profissional de vendas deve apresentar atitudes como honestidade, confiabilidade, seriedade e transparência. Levando em conta, por fim, a natureza da atividade comercial, apresentar atitudes como pró-atividade, dinamismo, persistência e resiliência, que significa a capacidade de superar dificuldades.

É importante considerar esses aspectos porque, muitas vezes, diversas empresas não estão muito preocupadas com isso. Acreditam que alguém que conheça bem o produto, ou que seja bem treinado para isso e que saiba se comunicar bem, está adequado para assumir um cargo ligado às vendas. Com certeza esses atributos são fundamentais, no entanto, considerando que um profissional de vendas na atualidade também pode ser um solucionador de problemas dos clientes, assim como alguém que irá colaborar com a continuidade do relacionamento com o cliente, dependerá de uma formação sólida e que não ocorre apenas com alguns treinamentos ou com uma formação superior. Dependerá da escolha adequada no momento da contratação, mas também de diversos investimentos por parte da organização em formar esse profissional, aliando treinamentos, de ordem técnica e comportamental, trocas de experiência e a própria experiência prática.

## A força de vendas

Segundo Kotler e Keller (2006), os profissionais de venda atuam como elo entre a empresa e os clientes. O profissional de vendas é a empresa fornecedora representada diante do cliente. O profissional de vendas também traz informações sobre a cliente-la, portanto, como afirmam os autores, a empresa precisa considerar cuidadosamente alguns pontos ao formar sua força de venda, especialmente seus objetivos, estratégias, estrutura, tamanho e remuneração.

Força de vendas, ou equipe de vendas, é composta pelos profissionais de vendas, responsáveis pela comercialização dos produtos e/ou serviços. Em relação à força de vendas, conforme Moreira *et al.* (2000), o gerente de vendas é o principal responsável pelo seu *planejamento*, que envolve a definição de objetivos e estratégias, organização (estruturação) da equipe, dimensionamento do seu tamanho e criação de remuneração atrativa; pela sua *administração*, considerando o recrutamento e seleção de profissionais, liderança, motivação e avaliação de desempenho; pelo seu *desenvolvimento*, que considera o treinamento e o aprimoramento de relacionamentos.

Conforme Kotler e Keller (2006), atualmente a maioria das empresas baseia-se em uma força de vendas profissional, que identifica clientes potenciais, transforma-os em clientes e expande o negócio. Essa força de vendas pode ser composta por funcionários da própria empresa, que é a *força de vendas direta*, ou por representantes comerciais ou vendedores autônomos, que prestam serviço de vendas mediante pagamento de comissão, que é a *força de vendas indireta*. Ainda segundo os autores, as forças de vendas são encontradas em organizações com fins lucrativos e em organizações sem fins lucrativos. Em relação às organizações sem fins lucrativos existem, por exemplo, nos hospitais e museus os captadores de recursos que entram em contato com doadores, esses captadores estão também desempenhando funções de vendas.

Considerando a estrutura da força de vendas, Kotler e Keller (2006) reforçam que, se a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares, será melhor estruturar a força de vendas por território. Se há a venda de produtos diversificados para muitos tipos de clientes, é interessante estruturá-la por produto ou mercado, lembrando também que há estruturas mais complexas. Todas essas estruturas, conforme os autores mostraram, devem considerar a possibilidade de visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Como reforçam Moreira *et al.* (2000), ao planejar a estrutura de venda, o foco do gerente de vendas deve ser as características do mercado ou do produto em que a empresa trabalha.

Segue o exemplo da Motorola, baseado em Kotler e Keller (2006), que gerencia quatro tipos de forças de vendas.

1. Uma força de vendas de mercado estratégico, composta por engenheiros técnicos e de qualidade e por funcionários designados para a prestação de serviços e para as contas mais importantes (as chamadas grandes contas ou *key accounts*);
2. Uma força de vendas geográfica que atende a milhares de clientes em diferentes territórios;
3. Uma força que atende distribuidores/revendedores e lhes presta assistência;
4. Uma força de vendas interna, que efetua o telemarketing e o recebimento de pedidos.

Outro exemplo, são as empresas que adotam o que se chama de força de vendas alavancada, na qual alguns profissionais se concentram na venda dos produtos mais complexos e personalizados, enquanto a venda dos itens mais comuns é feita pelo pessoal de venda interno ou pela internet. Outras tarefas como redação de propostas, preenchimento de pedidos e suporte pós-venda é repassado a terceiros.

Outros pontos importantes dentro da força de vendas é o seu dimensionamento (tamanho) e a sua remuneração. De acordo com Kotler e Keller (2006) e Moreira *et al.* (2000), após definir a estratégia e a estrutura da força de vendas, a empresa define o seu tamanho. É uma tarefa bastante importante, uma vez que aumentar o número de vendedores aumentará não só as vendas, mas também os custos. Nesse aspecto, as empresas devem estar preocupadas não apenas com as vendas totais, mas com a produtividade dos vendedores. Aqui se considera, de acordo com Moreira *et al.* (2000), as características do mercado e o perfil esperado do cliente para o atendimento. Quanto à remuneração, podem ser oferecidas quantias fixas (salário fixo) e quantias variáveis (comissões e bonificações). Para Moreira *et al.* (2000), uma remuneração adequada também permite que a empresa mantenha em seu quadro profissionais de vendas qualificados.

Ainda dentro da força de vendas há administração e o desenvolvimento, que envolve: 1) recrutamento e seleção; 2) treinamento e supervisão; 3) motivação; 4) avaliação. Com base em Kotler e Keller (2006) e Moreira *et al.* (2000), nessas tarefas são definidos: 1) os critérios para escolha de vendedores e a escolha propriamente dita; 2) a forma de transmitir conhecimento e práticas e a forma de monitoramento; 3) ações de incentivo, estímulo e convencimento para que os vendedores se motivem a efetuar suas atividades e alcancem suas metas; 4) verificação do desempenho dos vendedores se comparado ao que foi planejado e definido como responsabilidades.

## Ética em vendas

Conforme apresentado no tópico referente às competências do profissional de vendas, são incluídas as atitudes, ou seja, o saber agir do indivíduo. Ética pode ser encarada principalmente como uma atitude. Há, sem dúvidas, conhecimentos sobre aspectos éticos, assim como habilidades em ética, no entanto, há uma dependência muito forte das atitudes. Não adianta conhecer determinado aspecto ou até mesmo saber aplicá-lo na prática se não há um saber agir, um saber se posicionar do indivíduo em relação a isso. E o posicionamento ético é fundamental, uma vez que lida com senso de justiça, com o que é certo e o que é errado.

E o que vem a ser mais precisamente ética? Segundo Moreira *et al.* (2000), ética envolve o estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, que é suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal. A atividade de vendas, portanto, por ser como uma de suas características fundamentais as relações interpessoais, que devem considerar os aspectos éticos, pois afinal de contas, são negociados os preços, as definições das formas de transacionar um produto, e qual produto o cliente quer e com qual qualidade, são acertados os prazos de entrega, avalia-se como estar à frente da concorrência, além disso, depara-se com propostas de clientes e com propostas de concorrentes, lembrando também que as vendas geram impostos e devem considerar legislações específicas.

Conforme indicam Moreira *et al.* (2000), 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. Enquanto algumas empresas sonegadas retêm para si os impostos não pagos, outras reverterem em preços mais baixos, prejudicando as empresas que fazem o que é certo. A ética também diz respeito, conforme apresentam os autores, ao sigilo de informações que os profissionais de vendas têm acesso, uma vez que seu contato com clientes, consumidores, fornecedores e concorrentes é bastante frequente.

Deve-se reconhecer que não é fácil o comportamento ético na área de vendas, uma vez que o concorrente ou o cliente pode se apresentar como antiético e pressionar a empresa a adotar uma atitude semelhante. No entanto, sendo atitude e, portanto, posicionamento, a ética em vendas deve apresentar ao mercado o que a empresa é, e como ela lida com problemas e com seus clientes. Um comportamento ético visa a longo prazo e aumenta a credibilidade da empresa.

Em relação a isso, surgem diversos questionamentos éticos na área de vendas. D'Angelo (2003) apresentam diversas questões ligadas à área de marketing, o que inclui a atividade comercial. Os questionamentos são os seguintes:

- os consumidores sentem-se pressionados e constrangidos com a postura do vendedor?
- o vendedor omite algumas informações relevantes a respeito do produto, ou então exagera nas suas virtudes?
- o vendedor tenta empurrar produtos que não são os mais adequados ao consumidor?
- o vendedor superestima as necessidades do consumidor, oferecendo apenas produtos mais caros?

Dessa forma, diversas empresas, para reduzir comportamentos antiéticos, formulam códigos de ética, que servem como guias de conduta para todos os funcionários. Em relação a isso, cabe, como afirmam Moreira *et al.* (2000), à auditoria de ética levantar questões relacionadas aos métodos de fabricação, políticas de Recursos Humanos, negociação com fornecedores, relatórios financeiros e técnicas de vendas, a fim de descobrir se abusos antiéticos estão ocorrendo.

Quais seriam então as diretrizes éticas em vendas? Conforme apresentado por Moreira *et al.* (2000), baseados na Associação Brasileira de Marketing Direto (ABMD), o profissional de vendas não deverá induzir seu cliente ao erro, lançando mão de informações não comprováveis ou falsas. Além disso, não deverá negociar produtos

impróprios ou deturpar de maneira capciosa informações de pesquisa. Recomenda-se, em relação a isso, que sejam apresentadas as fontes dos dados usados para persuadir.

Por outro lado, segundo Moreira *et al.* (2000), as ofertas de vendas devem ser claras, precisas, honestas e completas. Deve-se deixar claro quando uma oferta mencionar bens que não estão incluídos no produto, ou que há custos extras, também não é concebível nas tentativas de discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em critérios étnicos ou sociais. Por fim, o profissional deve demonstrar a maior transparência possível na condução de uma negociação comercial, apresentando de forma lícita e honesta as vantagens em relação à concorrência. Por outro lado, as organizações, conforme os autores, tentam por meio de políticas, crenças, valores, mitos e histórias estimular determinados comportamentos, inibindo e desarticulando possíveis transações ilícitas.

Ética refere-se ao juízo relacionado à conduta humana, tem a ver com escolhas efetivadas, as quais terão repercussões no futuro. Uma empresa que comenta que se não fizer meia-nota está fora do mercado escolheu fazer isso. Não se pode dar toda a culpa ao mercado ou ao governo quando alguma empresa resolve escolher um caminho como esse.

Não há dúvida que a concorrência desleal aumenta a predisposição para agir de forma errada. No entanto, não é o único caminho disponível, e não é a única estratégia que a empresa pode escolher. Há outras possibilidades que podem gerar mais trabalho e mais gasto de energia. Não se pode, então, justificar a meia-nota ou outras atividades de caráter antiético, o que também envolve alguns comportamentos do profissional de vendas (como apresentação de informações confidenciais a um concorrente, suborno, propina e superfaturamento), como a única ação que podia ser tomada.

Atitudes antiéticas, portanto, podem repercutir, de forma positiva ou negativa, no futuro de uma organização e de um profissional de vendas. Segue, então, um exemplo, baseado em Moreira *et al.* (2000), que deixam claro como atitudes não éticas podem interferir no futuro dos negócios.

Um presidente de uma grande empresa aprendeu três lições na área de vendas: não mentir; não fazer promessas que não pode cumprir; e estar sempre disposto a ouvir todos. Com 22 anos de idade, era coordenador da área de vendas de uma malharia. O proprietário dessa malharia mandava-o vender roupas com tamanhos adulterados para desovar os tamanhos encalhados do estoque. Quando os clientes descobriram que foram enganados, a quantidade de reclamações foi enorme e o coordenador teve que lidar com uma grande perda de clientes. Pode-se perceber que aqui o barato (redução de mercadoria encalhada) saiu caro (perda de clientes e possível boca a boca negativo).

## A fase da preparação

(ERTEL; SÁNCHEZ, 2008. Adaptado)

Ao que tudo indica, as pessoas não se preparam para uma negociação por três motivos: não acreditam suficientemente na eficácia da preparação (confiam mais na intuição); estão ocupadas demais para investir tempo nisso; e não sabem como se preparar de maneira produtiva. Uma boa preparação não precisa demorar muito. O pensamento claro e alguns minutos de concentração podem melhorar significativamente sua eficácia. Em qualquer negociação, há os seguintes elementos básicos para serem considerados:

- alternativas – são as possibilidades de caminho que cada parte tem se não chegar a um bom termo. O acordo obtido à mesa sempre deve ser comparado às alternativas existentes fora da negociação.
- interesses – não são posições, uma vez que posições são exigências das partes. Subjacentes às posições estão as razões pelas quais elas estão exigindo algo: as necessidades, preocupações, esperanças, os desejos e temores. Quanto mais um acordo satisfizer esses interesses das partes, melhor o negócio.
- opções – são a gama completa de possibilidades pelas quais as partes poderiam, teoricamente, chegar a um acordo. Um acordo é melhor se for a melhor de muitas opções, principalmente se explorar todo o ganho mútuo potencial da situação. Um erro é ver as negociações como uma tentativa de resolver diferenças ou chegar a um consenso, levando a soluções do tipo “mínimo denominador comum”.
- legitimidade – refere-se à percepção de quão justo é um acordo. Um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Esses parâmetros podem ser leis e regulamentações, normas do setor, a praxe habitual ou, alguns princípios gerais como reciprocidade ou precedentes.



- **compromissos** – são declarações verbais ou escritas sobre o que uma das partes fará ou deixará de fazer. Eles podem ser feitos no decorrer de uma negociação ou incorporados ao acordo obtido no fim da negociação. Em geral, o acordo será melhor se as promessas feitas tiverem sido bem planejadas de forma a ser práticas, duráveis, facilmente entendidas por aqueles que as forem cumprir e verificáveis, se necessário.
- **comunicação** – na comunicação de alta qualidade, as partes entendem uma à outra, mesmo que discordem. Ninguém jamais conseguirá prever todas as possíveis reações à sua mensagem, mas estar ciente disso já é um grande passo. Negociar é conversar, e conversar implica descobrir maneiras de convidar a outra parte a escutá-lo, facilitando as coisas para que ela lhe dê atenção.
- **relacionamento** – as negociações mais importantes são com pessoas ou instituições com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Para conseguir um bom relacionamento de trabalho, as pessoas devem ter a capacidade de lidar com suas diferenças de maneira eficiente, como aumentar a compreensão mútua, inspirar confiança e respeito, encorajar a persuasão mútua – não coerção –, permitir que se conservem a razão e a emoção equilibradas e aprimorar a comunicação.

O tempo sempre é um recurso escasso para o executivo. Por isso, classificamos nossas técnicas de preparação em três categorias: rápida, por prioridades e completa.

- **Preparação rápida:** é uma rápida passada pelo mapa da negociação.
- **Preparação por prioridades:** útil para se concentrar em certos elementos da negociação.
- **Preparação completa:** é uma preparação abrangente, indicada para negociações complexas.

## Preparação rápida

Essa forma de preparação tem como objetivo fornecer uma ajuda rápida, para quando você não dispuser de muito tempo ou para negociações breves. É uma boa maneira de iniciar uma preparação mais aprofundada e pode ser, por si só, suficiente para aquela negociação de cinco minutos pelo telefone. A preparação rápida se

concentra em quatro dos sete elementos de uma negociação – interesses, opções, legitimidade e alternativas –, respondendo a cinco perguntas.

- Interesses: com que eu realmente me importo – meus desejos, necessidades, preocupações, esperanças e temores? Com que, em minha opinião, a outra parte realmente se importa?
- Opções: quais são todos os acordos possíveis a que podemos chegar?
- Legitimidade: quais são os padrões externos ou precedentes que poderiam convencer um de nós ou a ambos de que um acordo proposto é justo?
- Alternativas: o que se faz para obter o que quero de outra forma, se não houver acordo?

## Preparação por prioridades

Há situações em que as partes desconfiam umas das outras e momentos que envolvem assuntos múltiplos e complexos. Em certos casos, pode ser útil concentrar o máximo possível de seu tempo de preparação em algumas áreas-chave, em vez de fazer uma análise completa dos sete elementos básicos da negociação. Sugerimos as seguintes perguntas para esse processo.

- Interesses: estamos “brigando” por causa de nossas posições? Por quê? Eu priorizei os assuntos? Levei em consideração o que gostaria de obter se estivesse no lugar deles?
- Opções: a situação parece ser do tipo em que um tem de ganhar e o outro perder? Chegamos a um impasse? Deveríamos fazer um levantamento conjunto das possibilidades?
- Alternativas: deveríamos chegar a um acordo? Parto da suposição de que eles têm de fazer um acordo? Um de nós tem mais força? O que faremos se não chegarmos a um acordo?
- Legitimidade: estou sendo tratado com justiça? Algum de nós vai ter de explicar aos outros por que concordamos com o acordo, qualquer que seja ele?
- Comunicação: estou pronto para ouvir atentamente o que eles disserem? Eu sei o que quero ouvir? Sei como falar de uma forma que faça com que eles queiram ouvir?

- **Relacionamento:** é provável que o relacionamento de trabalho seja difícil? Será que vai ser difícil falar de dinheiro com eles? Essa negociação poderia estragar nosso relacionamento?
- **Compromissos:** há mais coisas que fazer depois de ambos falarem “sim”? Está claro para mim quem tem autoridade para assumir um compromisso?

## Preparação completa

Quando o que está em jogo em uma negociação iminente é grande, a preparação assume uma importância ainda maior. Para negociações complexas, de alto risco e altos valores envolvidos, é essencial uma preparação minuciosa. Veja, a seguir, algumas diretrizes.

### *Quatro passos para entender suas alternativas*

1. Pense em todas as suas alternativas para um acordo negociado. Enumere seus interesses e o que poderia satisfazê-los fora da negociação.
2. Faça o mesmo para a outra parte.
3. Selecione a sua “melhor alternativa”. Escreva por que essa é a sua “melhor alternativa” e alguns passos concretos para melhorá-la antes de entrar na negociação.
4. Determine a “melhor alternativa” deles. Escreva o que você faria no lugar deles. E pergunte-se como, de forma legítima, você poderia piorar a “melhor alternativa” deles.

### *Três passos para se concentrar nos interesses*

1. Para compreender melhor os interesses em jogo, comece identificando todas as partes envolvidas na negociação – direta ou indiretamente.
2. Pergunte-se: “o que é importante para mim, para a outra parte e para os outros?”, pois isso o ajudará a estabelecer os possíveis interesses das partes. Agrupe os interesses por afinidade.
3. Para cada interesse individual, pergunte-se: “por quê?” e “com que objetivo?”, até descobrir os interesses reais subjacentes. Atribua pontos aos seus interesses, de 0 a 100, de acordo com sua importância relativa, e também aos da outra parte. Isso vai ajudá-lo a priorizar seus interesses e a imaginar o que o outro lado achará mais importante.

*Dois passos para criar melhores opções*

1. Crie opções que atendam os interesses, seus e da outra parte, em ordem de importância.
2. Faça um levantamento de todas as capacitações e recursos que cada uma das partes possui e tente explorar tanto as semelhanças como as diferenças para criar valor.

*Três passos para aprimorar sua legitimidade*

1. Descubra padrões externos que possam ser utilizados como espada e escudo. Enumere os principais assuntos em jogo e os possíveis padrões relacionados a cada um deles. Então, ordene os padrões do menos favorável ao mais favorável.
2. Experimente o teste da reciprocidade, analisando se é adequado aplicar os padrões de comportamento da outra parte quando ela se encontra em uma situação semelhante a sua.
3. Ofereça-lhes uma forma atraente e argumentos para que possam explicar o acordo àqueles que eles representam.

*Dois passos para a melhor comunicação*

1. Liste suas premissas e, depois, anote algumas possíveis “coisas para ouvir” da outra parte que possam ajudá-lo a questionar suas premissas.
2. Reformule suas afirmações para ajudar a outra parte a entendê-las. Tente ver como a outra parte reagiria a suas declarações, começando com “sim, mas”. Por fim, experimente expor seus interesses de diferentes formas, até sentir que a outra parte consegue ouvi-lo melhor.

*Dois passos para melhorar seu relacionamento*

1. Separe inicialmente o que diz respeito ao relacionamento e o que está ligado ao assunto em questão, descrevendo seu relacionamento com o máximo possível de adjetivos. Então, separe os diferentes problemas em duas listas, uma para relacionamento e outra para o que está em jogo. Feito isso, liste as possíveis soluções para cada item.
2. Prepare-se para construir um bom relacionamento de trabalho. Inicialmente, escreva “o que pode estar errado agora?“, como as causas de mal-entendidos,

desconfiança, sentimentos de coerção, desrespeito ou irritação. Descubra “o que se pode fazer, ou seja, como entendê-los melhor, demonstrar confiabilidade, concentrar-se em persuasão e mostrar respeito.

#### *Dois passos para obter o compromisso*

1. Identifique os tópicos que podem ser incluídos no acordo. Descreva a finalidade geral e o resultado esperado da negociação – inclusive a minuta operacional de um possível acordo.
2. Planeje os passos para o acordo ao descobrir quem são os verdadeiros tomadores de decisão. Descubra informações necessárias para concluir o acordo, implementadores que precisam ser consultados, os possíveis obstáculos e maneiras de lidar com eles. Por fim, coloque no papel os passos necessários para chegar ao acordo e objetivos de cada reunião, que envolve acordo preliminar sobre os tópicos, esclarecimento dos interesses, discussão das opções, minuta com esqueleto do acordo, elaboração conjunta de uma minuta de trabalho do possível acordo e texto final para ser assinado.

### Preparação conjunta

Nosso último conselho é que você encare a negociação como se fosse uma sessão conjunta de preparação. A negociação, nesse caso, torna-se uma reunião de resolução de problemas, na qual ambas as partes podem usar as ferramentas de preparação descritas aqui para encontrar o melhor resultado possível para todos.

### Atividades

1. Que dificuldades podem surgir para se alcançar as competências do profissional de vendas descritas no texto?

---

---

---

---

---









# Vendas e marketing

## Introdução

A atividade de vendas está inserida, dentro das organizações, na área de marketing, que é aquela responsável, segundo Richers (2000), por entender e atender os mercados. Nesse caso, a atividade de vendas ocorre principalmente no atendimento dos mercados. As outras áreas de uma organização empresarial são produção/operações, gestão de pessoas e finanças/administrativo.

O objetivo deste capítulo é, desta forma, oportunizar ao aluno o entendimento das estratégias em marketing e suas implicações para a atividade de vendas. Em seguida, explicar as ações de marketing e sua relação com vendas, com o planejamento, a segmentação, o alvo e o posicionamento, o sistema de informações e o composto de marketing. Por fim, aborda-se como o profissional de vendas está inserido na área de marketing.

## Relações entre vendas e marketing

Assim como as outras grandes áreas da organização, o marketing tem suas peculiaridades, pois é a área responsável por oferecer ao mercado o que a empresa produz, por entendê-lo e atendê-lo. É responsável também pelo direcionamento das promessas da organização ao mercado, e por “entender” e “atender” os mercados em que atua (RICHERS, 2000).

O marketing é uma atividade inerentemente social, onde os resultados das trocas dependem de arranjos estruturais, negociação, barganha, poder, conflito, afetos compartilhados e imagens cognitivas entre comprador e vendedor (ACHROL; REVE; STERN, 1983). Ou seja, é a área da organização que cuida do relacionamento com o mercado, e é aqui que entram pessoas e setores envolvidos com a concepção, apreçamento, comunicação, promoção, venda e distribuição de produtos e serviços.

Dentro do marketing, há também peculiaridades quanto à área de vendas, pois é ela a responsável principalmente pelo “atender”, ou seja, colocar em prática tudo o

que a empresa compreendeu a respeito dos seus clientes e consumidores, a partir, por exemplo, de planos de segmentação de mercado, de posicionamento, de marcas, de novos produtos, de canais e distribuição, de preços e de comunicação.

Segundo a AMA<sup>1</sup> (2008), “marketing é a *atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral*”. Onde se insere vendas nessa definição?

Em primeiro lugar, é importante identificar cada um dos elementos grifados nessa definição. Primeiramente marketing é uma atividade que envolve diversos tipos de organizações, regras, costumes e processos. Procura-se entender e atender os conjuntos de clientes atuais e potenciais que estão inseridos no mercado. Isso tudo serve para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas.

No entanto, devem ser ofertas que tenham valor para os clientes, as quais estão relacionadas ao custo X benefício de um produto ou serviço. Além disso, esse valor não se restringe apenas aos clientes, mas também aos parceiros das empresas (daí a importância do marketing de relacionamento) e à sociedade em geral, o que inclui os *stakeholders* e os públicos de interesse.

Questiona-se, então, dentro da área de marketing, quem é responsável por criar ofertas? Quem é responsável por comunicar essas ofertas? Quem é responsável por entregar e trocar essas ofertas, que tenham valor não apenas para clientes? Como as vendas se relacionam com tudo isso?

Como se comentou, o marketing também envolve um conjunto de instituições. A definição e a criação de um novo produto pode não depender apenas de um departamento de marketing ou de um departamento de engenharia, mas pode necessitar de outros serviços como: os serviços de escritórios de *design*, de agências de criação de embalagens ou de escritórios de engenharia, de agências de propaganda e de eventos etc.

O acesso aos clientes, às mercadorias e serviços ocorrerão principalmente através de atacadistas, varejistas e venda direta, assim como de empresas de logística. A área de vendas fica a cargo principalmente desse acesso, que envolve a distribuição, com os pontos de venda/intermediários e a distribuição física, e das trocas, ou seja, das transações entre fornecedor e comprador.

Por outro lado, tendo como atribuição principal o atendimento dos mercados e dos clientes, é principalmente na área de vendas que ocorre a comunicação das promessas feitas para a organização. Mesmo que haja negociação interna entre a área de vendas e as outras áreas da empresa, para que algumas ações sejam feitas, aos olhos do cliente o principal responsável por comunicar isso é o profissional de vendas.

---

<sup>1</sup> American Marketing Association (AMA).

Isso não significa que o cliente possui contato apenas com os profissionais de vendas de determinada organização, ele também tem contato com pessoas de outras áreas, assim como com outras atividades dentro da grande área de marketing. No entanto, o contato ocorre com mais frequência com a área de vendas, tanto como aqueles que trabalham internamente na empresa, dando suporte administrativo, como aqueles que permanecem grande parte do seu tempo fora da empresa, afinal, o principal elo de ligação entre a organização empresarial e o cliente é o profissional de vendas.

## Planejamento de marketing e vendas

O planejamento estratégico definido para a empresa define também as diretrizes gerais para o planejamento de marketing. Este, por sua vez, é a base do plano de vendas e de decisões de marketing, tais como: as políticas de preço, de comunicação, de produto, de estratégias de venda, de distribuição e das pesquisas necessárias para se conhecer o mercado (MOREIRA *et al.*, 2000). Ou seja, não há um planejamento de vendas sem um planejamento de marketing, uma vez que as linhas gerais para se montar planos de vendas partem do planejamento de marketing.

O planejamento de marketing, segundo Kotler e Keller (2006), envolve a análise das oportunidades e ameaças do ambiente, assim como as capacidades organizacionais, em que se pesquisam, definem-se os mercados e se delineiam estratégias, através de planos de segmentação e posicionamento. Por fim, são definidos os programas ou planos de ação, que envolvem cada um dos elementos do composto de marketing: planos para produtos, serviços e marcas, preços, comunicação e distribuição. Esses planos devem estar em consonância com os objetivos e as estratégias previamente definidos.

No planejamento também serão definidas as formas de organização da atividade de marketing como as definições de implementação e as ferramentas de controle. Em relação a isso, a administração de vendas estará desempenhando papel fundamental, uma vez que tem como uma das suas principais atribuições o atendimento do mercado e, conseqüentemente, a implementação das estratégias nesses mercados.

Além disso, todos os processos da administração das vendas interferem na criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor, ou seja, nas ações de marketing. Frisa-se que a administração está relacionada ao planejamento, direção e controle das atividades de vendas de uma unidade de negócios, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, orçamentos, roteirização, supervisão, remuneração e motivação – tarefas-chave relacionadas à força de vendas (AMA, 2008). Ou seja, nessa definição constata-se que a primeira ação que se apresenta é planejamento de ações, desde recrutamento até processos de motivação da força de vendas.

# Segmentação, alvo e posicionamento e sua relação com vendas

A definição de segmentos de mercado, de alvos e dos respectivos posicionamentos são atividades consideradas de cunho estratégico dentro do marketing (CHURCHILL JR.; PETER, 2000); (KOTLER; KELLER, 2006). Isso porque serão definidos os focos de quais clientes serão atendidos.

Segmentação de mercado representa um esforço para o aumento de precisão de alvo de uma empresa (CHURCHILL JR.; PETER, 2000); (KOTLER; KELLER, 2006). Quando se segmenta o mercado está se definindo que foco, em termos de um grupo de clientes, será trabalhado. Segmento de mercado é uma parte do mercado que a empresa resolve canalizar seus esforços, ou seja, uma parte dos clientes que a empresa resolve agrupar, de maneira que permita atendê-los de maneira eficiente e eficaz.

Para segmentar o mercado, com base em Kotler e Keller (2006) e Churchill Jr. e Peter (2000), primeiramente se avalia que critérios serão utilizados para dividir os mercados em segmentos. Depois, para cada um dos segmentos definidos (mercados de consumo e/ou industriais), quer seja através de critérios geográficos, demográficos, comportamentais ou psicográficos, é definida a sua atratividade.

Tendo na mesa essas informações, dos segmentos que foram estudados alguns serão escolhidos, ou seja, a definição dos segmentos de mercados alvo. Depois da escolha, para cada segmento são definidos os conceitos de posicionamento que serão utilizados e selecionados para desenvolver e comunicar os conceitos de posicionamento escolhidos.

Reforça-se aqui que o posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem um lugar distinto e valorizado nas mentes do consumidor. O ponto aqui é fazer com que os consumidores e clientes diferenciem um produto ou serviço dos oferecidos pela concorrência.

Considerando isso, o posicionamento pode ser definido pelos atributos de um produto, por seus benefícios, pelo seu uso, por seu usuário, por sua classe, pelo preço ou qualidade comparando à concorrência. Ressalta-se que é necessário, para construir de maneira adequada uma imagem de marca, compatibilizar a posição adotada com as decisões de marketing (CHURCHILL JR.; PETER, 2000); (KOTLER; KELLER, 2006).

Por que vendas, então, deve considerar questões de segmentação e posicionamento? No momento em que se escolhe um segmento de mercado também se escolhe o foco de atuação de todas as ações de marketing, o que envolve também a venda pessoal e a força

de vendas. Quando se define, por exemplo, a divisão dos segmentos de mercado de uma empresa por regiões (critério geográfico), deverá se pensar em estruturas, processos e pessoas necessárias para atender os clientes que fazem parte desses mercados segmentados.

Com relação a isso, poderá ser definido, por exemplo, que alguns vendedores só poderão atender alguns tipos de clientes, e não outros. Nesse aspecto, há considerações quanto à segmentação de mercado que a empresa utiliza. Por exemplo, quando a empresa define que venderá produtos apenas para a classe A e B (critério demográfico) na região Sudeste do país (critério geográfico) através de franquias, deverá contratar e desenvolver profissionais que atendam a esses segmentos.

Quanto ao posicionamento, o profissional de vendas também funciona como imagem da empresa no mercado. Grande parte do contato dos clientes com a empresa ocorre com os profissionais de marketing. Portanto, se uma empresa se posiciona oferecendo produtos e serviços de alta qualidade deve-se compatibilizar isso também na forma de como a força de vendas atende os seus clientes, ou seja, o profissional de vendas funciona, assim, como um comunicador desse posicionamento ao mercado.

## Sistema de informações de marketing e vendas

Segundo Kotler e Keller (2006), um “Sistema de Informações de Marketing (SIM)” é uma estrutura de interação contínua de pessoas, equipamentos e processos, destinada a coletar, selecionar, processar, analisar, avaliar e distribuir - em tempo hábil - dados e informações de qualidade para serem usadas nos processos de tomada de decisões em marketing. Um SIM tem como funções:

- levantamento – procura, investiga e coleta dados;
- processamento – triagem, tabulação e sumarização dos dados;
- análise – uso de instrumentos quantitativos para obter mais informações dos dados disponíveis;
- armazenagem e recuperação – arquivamento e localização dos dados;
- avaliação – determinação da precisão da informação;
- disseminação – movimentação da informação para o centro de decisão (aqueles que precisam da informação para decidir).

O Sistema de Informações de Marketing é composto por quatro subsistemas, descritos a seguir, conforme Kotler e Keller (2006).

- Subsistema de registros internos: dados que a empresa possui disponíveis a partir de suas atividades, como relatórios sobre pedidos, vendas, preços, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, entre outros. São informações sobre *resultados* da empresa.
- Subsistema de inteligência de marketing: são procedimentos e fontes de dados para obter informações diárias sobre o ambiente de marketing. Também é utilizado para obter informações que não podem ser obtidas por meios convencionais. Essas informações podem ser obtidas através de órgãos governamentais, publicações especializadas, conversas com clientes, fornecedores e distribuidores e trocando experiências com outras empresas. São dados sobre *eventos* relacionados à empresa.
- Subsistema de apoio à decisão de marketing: é um conjunto organizado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas com *software* e *hardware* de apoio, pelos quais uma organização reúne e interpreta informações relevantes da empresa e do ambiente. Aqui, por exemplo, existem *softwares* que auxiliam a equipe de vendas a determinar o número de visitas a ser feito por período a cada cliente potencial e a cada cliente regular, levando em conta, para tanto, variáveis como o tempo de viagem e o tempo de venda. Com o subsistema de apoio à decisão, ao invés do administrador ter que se envolver com um número enorme de informações, pode ter sua decisão facilitada por haver *softwares* que organizam e sintetizam essas informações.
- Subsistema de pesquisa de marketing: planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e informações relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. A pesquisa de marketing busca principalmente dados que ainda não estão disponíveis sobre o mercado, os chamados dados primários. Aqui podem ser consideradas as pesquisas de satisfação, para avaliar o potencial de mercado de um novo produto, para avaliar as preferências dos consumidores para mudanças em um produto e para avaliar uma nova propaganda.

A área de vendas pode tanto fornecer informações aos subsistemas indicados como também fazer uso deles. Uma das funções do profissional de vendas é coletar informações no mercado. O tipo de informação que ele fornece à empresa pode ser encaixado no subsistema de inteligência de marketing. Ressalta-se aqui, que muitas empresas ainda não perceberam a riqueza e a relevância de informações que podem advir dos profissionais de vendas, principalmente quando estas são organizadas, analisadas e disseminadas pela empresa.

Já as informações do subsistema de registros internos tornam o profissional de vendas um usuário, quando se busca informações sobre vendas diárias ou sobre

número de clientes que fizeram apenas uma compra no mês. Isso também se refere ao subsistema de apoio à decisão e ao subsistema de pesquisa de marketing (como uma pesquisa de satisfação que dá indícios para ações de melhoria na área de responsabilidade de um gerente de vendas).

Como o SIM é utilizado para auxiliar a tomada de decisões, o profissional de vendas, mesmo que não tenha funções explícitas de gestão, pode ser seu usuário. Considerando o nível de automação da força de vendas que existe atualmente, vendedores não apenas podem lançar pedidos como também podem pesquisar a situação de um cliente via internet, sem depender da área administrativa para fornecer essas informações.

## O composto de marketing e as vendas

O composto de marketing, segundo Churchill Jr. e Peter (2000), é a combinação de ações e ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Fazem parte do composto de marketing, se também costumam ser chamados de 4 Ps (*product, price, place e promotion*).

- > Produto: podem envolver itens como ciclo de vida do produto, serviços, ações com marcas, embalagem, *design*, desenvolvimento de novos produtos.
- > Preço: baseado no custo, na concorrência, no valor, desnatamento de mercado (*skimming*), penetração de mercado, retenção de mercado.
- > Distribuição: ponto de venda, canais de marketing, intensidade de distribuição, distribuição física e logística.
- > Comunicação (ou promoção): propaganda, publicidade e relações públicas, promoção de vendas, venda pessoal e marketing direto.

Segundo Moreira *et al.* (2000), além dos 4 Ps existem outras classificações para composto de marketing, como os 4 Cs (*consumidor, custo, conveniência e comunicação*). Em relação aos 4 Ps, há relação direta entre produto e consumidor, preço e custo, conveniência e distribuição.

Também existe os 4 As de Richers, apresentado por Moreira *et al.* (2000): (*análise, adaptação, ativação e avaliação*). Na análise se examinam as informações externas e internas para compreender as forças vigentes no mercado. Está relacionado ao planejamento de marketing e ao SIM. Na adaptação, ajustam-se as ofertas da empresa às necessidades do mercado, detectadas na análise. Aqui se consideram o produto e o preço.

Na ativação, por sua vez, atingem-se os mercados predefinidos, fazendo com que os compradores adquiram o produto com a frequência desejada. Aqui se faz referência à distribuição e comunicação. Por fim, na avaliação se controlam os processos de comercialização a fim de racionalizar os futuros processos de marketing. Nos 4 As têm-se presentes o composto de marketing (4 Ps) e as etapas do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle).

Considerando o composto de marketing, nas classificações de diversos livros-texto, como, por exemplo, o de Kotler e Keller (2006), a atividade de vendas está inserida no item vendas pessoais, dentro da comunicação. No entanto, sabe-se que a equipe e a estrutura de vendas têm papel importante nos outros elementos. Isso vale para sugestões nas mudanças de produtos, na prestação de serviços de pós-venda, na negociação de preços e nas sugestões para alterações de políticas relacionadas na definição, na visita a pontos de venda e a intermediários e no acompanhamento de ações da distribuição física.

Além disso, Cobra (1994) apresenta funções e atividades dos profissionais de venda a partir do modelo dos 4 As de Richers. Mesmo que a maior parte das atividades se concentre na ativação, o profissional de vendas participa também dos outros "As". É importante destacar que algumas das funções que serão descritas a seguir não são apenas de responsabilidade do vendedor, mas também de profissionais de vendas que exercem cargo gerencial, como supervisores e gerentes.

Na análise, por exemplo, segundo Cobra (1994), o profissional colabora com a análise e pesquisa em cada mercado da empresa, avalia as oportunidades de vendas em cada território, colabora com a área de marketing no cálculo da demanda e no potencial de mercado, auxilia na realização da previsão de vendas por produto, cliente e região e com a análise da segmentação de mercado. Aqui, o profissional de vendas é, principalmente, um gerador e disseminador de informações.

Na adaptação o profissional oferece sugestões aos departamentos responsáveis por desenvolver produtos e por definir preços. Como continuamente está acompanhando as ações da concorrência, além das ofertas os vendedores estão de olho nos preços que estão sendo efetuados no mercado.

Para Cobra (1994), a ativação do profissional coloca o produto ou serviço no maior número de pontos de venda possível, de acordo com a política de distribuição da empresa, segue roteiros de visitas previamente definidos, auxilia em ações de promoção de vendas, comunica as novas ofertas da empresa, intermedia ações de comunicação nos pontos de venda (*merchandising*).

Vende-se, portanto, o produto certo ao cliente certo no tempo e local certos para o consumo adequado. Isso exige visitas e viagens, outras duas funções do profissional de vendas que demandam tempo e energia. Além disso, pode ser preparado para colaborar em ações de relações públicas e publicidade.



A avaliação, por fim, mede os impactos positivos das ofertas da empresa no mercado, efetua junto aos clientes a avaliação de desempenho dos produtos, analisa todos os pontos de venda que estão sendo atendidos com eficácia, os esforços de comunicação, promoção e os preços diante da concorrência.

## O profissional de vendas e a área de marketing

Assim como outras definições vistas nessa aula, como o planejamento de marketing, as definições de segmentação e posicionamento, o sistema de informações de marketing, o composto de marketing reforça mais uma vez a importância das ações de vendas e do papel do profissional dentro da área organizacional de marketing. Mesmo que em muitas organizações os ditos departamentos de marketing trabalhem apenas com informações e análises do mercado, ou sejam responsáveis apenas pela comunicação da empresa ao mercado, aqui o enfoque foi mais amplo.

O profissional de vendas precisa entender e atender os seus clientes (o seu mercado alvo) de maneira eficiente e eficaz. Dessa forma, por entender e atender os seus clientes efetua ações de marketing. Assim, por efetuar ações de marketing, o profissional de vendas também pode ser encarado como um profissional de marketing.

No entanto, mesmo que na opinião de muitos a atividade de um profissional de vendas não apresente tanto *status* quanto aqueles que lidam com as informações de mercado, negociam atividades com empresas de mídia ou organizam eventos (o que muitos departamentos intitulados *de marketing* efetuem), sem o profissional de vendas a área de marketing não finaliza, ou então nem inicia, o atendimento dos mercados. Atendimento de mercado cujas estratégias e planos de ação foram definidos com base no que foi compreendido a respeito dele (o entender mercados).

### Texto complementar

#### O que é *trade marketing*?

(ALVAREZ, 2007)

Podemos afirmar que é apenas um tipo de promoção conjunta da indústria com o distribuidor varejista?

Existe um entendimento simplista sobre o que é o conceito de *trade marketing*, reduzindo-o a uma atividade de *merchandising*. Próximo ao que ocorria com o conceito de marketing (e muitas vezes ainda ocorre) que é reduzido à atividade de propaganda.

O conceito de *trade marketing* responde à necessidade das empresas de produtos de consumo que observam uma mudança radical no ambiente de mercado, mais especificamente no papel dos varejistas que passam a ter cada vez mais poder junto aos consumidores e junto às empresas fornecedoras. É importante para o entendimento do conceito, acompanhar as mudanças que ocorreram no mercado nestes últimos anos com os participantes do processo de comercialização:

- o fabricante, que com as estratégias de segmentação e posicionamento amplia cada vez mais seu portfólio de produtos gerando uma proliferação de marcas e variedade de produtos;
- o canal de distribuição com a crescente concentração do poder em poucas redes de varejo e com a construção da sua própria imagem e consequente lançamento de produtos de marca própria;
- o consumidor que começa a manter uma relação mais estreita com o varejo e que para a maioria das categorias de produtos decide a compra no ponto de venda, sendo fortemente influenciado pela disponibilidade e pela atratividade do produto no momento da compra.

Essas mudanças fizeram as relações entre fabricantes, varejistas e consumidores finais tornarem-se mais competitivas, mais críticas e mais complexas, a partir dessas mudanças ocorridas no ambiente. As relações fragmentadas entre os negociadores e entre os próprios setores da organização, dão lugar a relações integradas que promovem ações conjuntas, envolvendo vários setores da empresa e do cliente.

A visão simples de curto prazo, de que uma vez feita a venda do produto ao varejista finda responsabilidade do fornecedor, é substituída pela visão complexa de médio e longo prazo, de desenvolvimento de negócios conjuntos que melhorem a venda ao consumidor final e que tragam melhores resultados. É nesse contexto que surge o conceito de *trade marketing* como forma de orientar e apoiar as atividades de marketing e vendas, trabalhando em conjunto para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista.

Nas relações de mercado tradicionais, a ação do varejista não era vista como estratégica e era entendida apenas como uma etapa intermediária entre o fabricante

e o consumidor final. A decisão de ver o varejista como um cliente e não como um canal de distribuição representa uma mudança significativa na orientação de negócios do fabricante. Frases como “gerenciamento dos canais de distribuição” pressupõem uma posição de poder que o fabricante não detém nos dias de hoje.

Naturalmente a marca continua sendo uma fonte de poder do fabricante, e uma condição essencial para poder estar ocupando espaços no mercado, mas frente aos varejistas o fabricante só poderá usá-la como instrumento de poder se tiver certeza que o consumidor, ao não encontrar a marca no ponto de venda, não efetuará a compra e irá buscá-la em outro lugar. Tradicionalmente, as ações de marketing se concentravam majoritariamente no consumidor final (*marketing pull*) e as ações de vendas se concentravam majoritariamente nos clientes (*marketing push*) não considerando o momento da compra no ponto de venda que é realizada pelo *shopper* (consumidor no ponto de venda).

O conceito de *trade marketing* entende que o contato do consumidor com o produto e com o ambiente competitivo se dá no ponto de venda e que a estratégia de marketing deve estar visível para o consumidor nesse espaço e nesse momento de decisão de compra. A influência e importância que o varejista tem junto ao consumidor final deve ser gerenciada de tal forma que o consumidor final tenha visibilidade da estratégia de marketing estabelecida pela empresa.

Sob o ponto de vista da organização o *trade marketing* complementa a atividade de marketing (focada no consumidor final) e de vendas (focada no cliente varejista) estudando as estratégias de ponto de venda e os fatores motivacionais do *shopper* nesse ambiente e, a partir daí, estabelecendo ações operacionais que atendam esses objetivos estratégicos. Em função da abrangência de suas atividades, o responsável pela área de *trade marketing* deveria ter uma visão multidisciplinar e capacidade para desenvolver um forte poder de interação social e negociação. Em sua atividade diária, sob o ponto de vista da empresa, estará lidando com diversos assuntos relativos à área de marketing tais como: produto, promoção, material de ponto de venda, comportamento do consumidor e preços; tratará ainda de aspectos de logística de entregas, de programação de produção, de finanças, de administração de vendas e outros.

Sob o ponto de vista do cliente, estará trabalhando com assuntos relativos à exposição de produtos, giro de estoques, margem de rentabilidade, motivação da equipe de vendas do cliente, promoções e campanhas de vendas, entre outros. Em suas atividades diárias, será um solucionador de problemas, buscando a harmonia e o relacionamento duradouro com o cliente por meio de negociações que conduzam à cooperação e não ao conflito.

Para entender a abrangência do conceito é necessário analisar o *trade marketing mix* que, assim como no marketing mix é um termo utilizado para descrever a combinação dos elementos e ações que aplicados, constituem as principais ferramentas da empresa na aplicação do conceito de *trade marketing*. As variáveis que fazem parte do *trade marketing mix* são:

- promoção – onde o principal objetivo é conseguir o balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, buscando ainda o equilíbrio com a propaganda dirigida ao consumidor final, para construir a imagem da marca e do produto;
- vendas – desenvolvendo opções de ações de ponto de venda e de interação com o cliente que permitam concentrar as discussões de vendas na visão a longo prazo do negócio e na estratégia das empresas envolvidas;
- serviço – é o principal elemento de negociação e atendimento, normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda e o que o produtor pode efetivamente fornecer;
- produto – procurar diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade e administrando o mix de produto por cliente buscando minimizar o conflito de canais;
- preço – a concentração neste item como o principal ponto de negociação deve ser evitado, buscando ampliar o conceito para o valor dos produtos e serviços oferecidos;
- presença de mercado – buscar a otimização da presença no ponto de venda destinando recursos em função das necessidades demandadas por cada cliente;
- resultados e rentabilidade – o resultado total da empresa é obtido pela somatória dos resultados individuais e, portanto, o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados, devendo ainda ser estabelecido objetivo individual de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volumes de vendas.

O *trade marketing* considera cada cliente como um mercado e a aplicação dos elementos de seu composto serão utilizados para maximizar a participação e a lucratividade em cada cliente individualmente. Os elementos do *trade marketing mix* permitirão que a empresa aplique e desenvolva uma política de mercado voltada

para o consumidor final, por meio do desenvolvimento de suas relações de negócios com os varejistas.

A aplicação dos conceitos de *trade marketing* na organização pode ser feita formalmente com a formação de uma estrutura que contemple a função específica de *trade marketing*, junto às funções de vendas e marketing ou produto; ou de maneira informal com o estabelecimento das ações de vendas e marketing e do gerenciamento de contas especiais.

As ações e a operacionalização do conceito de *trade marketing* não se contrapõem às ações de vendas e marketing tradicionais, a sua diferenciação está no fato de tratar o mercado de consumidores finais por meio das ações comerciais desenvolvidas junto ao canal de distribuição em geral e aos principais clientes em particular e em reconhecer a independência e a influência do cliente no processo de decisão de compra junto ao consumidor final. Portanto, embora a atividade mais visível do *trade marketing* seja a de propaganda, promoção e *merchandising* no ponto de venda, devem ser desenvolvidas atividades relacionadas ao mix de produtos, preços, vendas, serviços e logística, sistemas de informações e resultados e rentabilidade.

Os objetivos de *trade marketing* só poderão ser alcançados se houver um envolvimento completo em todas as atividades e uma integração entre elas, já que uma atividade promocional ou de *merchandising*, por exemplo, irá depender do posicionamento de preço e das margens, do posicionamento e disponibilidade dos produtos, da ação de vendas e nos acordos estabelecidos com o cliente, na pronta reação de logística e de serviços no acompanhamento do giro e do abastecimento dos produtos no ponto de venda e, finalmente, só poderá ser avaliado o sucesso da operação se os resultados forem positivos.

## Atividades

1. Pode-se dizer que o profissional de vendas é também um profissional de marketing? Por quê?

---

---

---









# O cliente e a área comercial

## Introdução

Sempre é dito que o cliente, quer seja um revendedor ou um consumidor final, representa a razão de ser de qualquer fornecedor. Sem eles, o fornecedor não existe, e sem clientes a área de vendas também não existe, uma vez que esta área pode ser considerada um dos principais elos da empresa com seu mercado. Sabendo dessa importância, a área de vendas necessita compreender como seus clientes se comportam e se relacionam.

O objetivo neste capítulo é proporcionar ao aluno o entendimento e a diferenciação dos tipos de tomadas de decisão da área comercial e as práticas de relacionamento com o cliente. Assim, primeiramente se apresentam conceitos e definições a respeito do comportamento do comprador, e em seguida, perspectivas do relacionamento com clientes e noções a respeito do direito do consumidor.

## Comportamento do comprador

Um comprador pode utilizar o produto para seu consumo, ou para a sua respectiva atividade econômica (produção ou comercialização). Temos, então, o consumidor final, pessoa física, e o comprador organizacional, pessoa jurídica. O consumidor final, segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), pode passar por cinco etapas na compra de um produto ou serviço que são:

- > reconhecimento do problema;
- > busca de informações;
- > avaliação de alternativas;
- > decisão de compras;
- > comportamento pós-compra.

No reconhecimento do problema, há a percepção da necessidade em relação a determinado produto ou serviço. Já na busca de informações o consumidor procura conhecer melhor o que pretende adquirir, mas é na avaliação de alternativas o momento em que diversos produtos ou serviços conhecidos pelo consumidor são considerados para a escolha.

Na decisão de compra, ocorre a escolha do produto ou serviço de preferência, é nesse momento que o local onde ela ocorre apresenta grande influência nessa etapa. No comportamento pós-compra, por fim, o consumidor consome o produto e compara o seu desempenho com suas expectativas, a partir desse momento surge a satisfação ou a insatisfação em relação a determinado produto ou serviço. É também nessa etapa, dependendo do caso, que o consumidor definirá como descartar o produto.

Que relações podem ser identificadas aqui com o profissional de vendas? O profissional de vendas presente no ponto de vendas apresenta grande interferência nesse comportamento de compra do consumidor. Pensando em suas atribuições, o profissional não funcionará apenas como negociador de determinado produto, mas proverá informações ao consumidor e, dessa forma, estará facilitando seu processo de decisão.

O profissional de vendas, no ponto de venda, poderá ter papel definitivo na escolha do consumidor. Muitas vezes, o consumidor está quase decidido sobre qual produto irá adquirir, no entanto, necessita de mais algumas informações, é nesse momento que, se o profissional de vendas não tratá-lo bem ou não transmitir segurança nas informações dadas, a venda pode não ser fechada.

O comportamento de compra organizacional, por sua vez, pode ocorrer em organizações e ser desempenhado principalmente por profissionais treinados para trabalhar nas atividades de compra e de consumo, é mais racional do que o processo de decisão individual e familiar, é o que chamamos de *compra profissional*.

Em relação a isso, segundo Moreira *et al.* (2000), enquanto há muitos consumidores finais, há poucos compradores organizacionais. Os consumidores finais compram valores baixos se comparados aos valores dos compradores organizacionais.

Geralmente o relacionamento entre fornecedor e consumidor final é distante, ao passo que em compras organizacionais esse relacionamento é mais estreito, muitas vezes com parcerias. Os consumidores, além disso, apresentam critérios tanto racionais quanto emocionais, a compra organizacional é muito mais racional.

De acordo com Sheth, Mittal e Newmann (2001), na compra organizacional primeiramente ocorre o reconhecimento do problema (a falta de determinada mercadoria ou necessidade de comprar um material novo), essa etapa também ocorre para o consumidor final, apesar de algumas características diferentes. Em seguida, é feita a descrição da necessidade geral de compra (o que se precisa), a especificação do produto necessário

e a procura de fornecedores. Aqui pode-se perceber uma semelhança principalmente com a etapa de busca de informações e em menor grau com a etapa de avaliação de alternativas.

Após isso, o comprador efetua a solicitação de propostas. Referimo-nos claramente à avaliação de alternativas. Com isso, se efetua a seleção do fornecedor, ou seja, decide-se quem irá fornecer. Por fim, há o uso do produto ou do serviço e a revisão de desempenho do fornecedor, relacionado ao comportamento pós-compra. Para futuros fornecimentos, especifica-se um pedido de rotina, caso a empresa fornecedora atenda aos requisitos solicitados.

Em relação a esse último aspecto, Moreira *et al.* (2000) apresentam algumas situações de compra organizacional. Existe a *recompra direta*, em que há a aquisição de produtos e serviços de forma continuada. Também há a *recompra modificada*, quando alguns aspectos da compra, como preço, prazo de entrega ou qualidade dos produtos são modificados em relação à compra anterior. Há, por fim, a *compra nova*, quando é necessária uma busca intensa de informações e um processo de decisão mais cuidadoso e demorado (não rotineiro).

Na compra organizacional, segundo Hutt e Speh (2002), é importante que os profissionais de venda envolvidos efetuem a identificação do fator ambiental, ou seja, como as condições empresariais (crescimento econômico, inflação) ou as tendências políticas e legais (regulamentações) afetam o segmento no qual a empresa compradora opera. É necessário também, segundo os autores, que se identifique o fator organizacional, nesse caso, o profissional de vendas deve compreender se a compra na organização é alvo centralizado ou descentralizado, quais são as prioridades estratégicas da empresa e que papel os produtos ou serviços do fornecedor podem assumir na criação de vantagem competitiva para a empresa.

Deve-se também identificar, conforme Hutt e Speh (2002), o centro de compras, ou seja, quem dentro da empresa interfere na compra. No centro de compras fazem parte os iniciadores (quem percebe a necessidade de um produto ou serviço), as barreiras internas (quem dificulta o acesso do vendedor ao comprador organizacional e a outras pessoas-chave para que se feche o negócio), os influenciadores, os compradores, os aprovadores, os decisores e os usuários. Dependendo do porte da empresa, um indivíduo pode desempenhar diversas dessas funções. Compete destacar que do lado do fornecedor há o centro de vendas, ou seja, os membros envolvidos com o início e a continuidade do relacionamento com os clientes organizacionais.

Por fim, se identifica o modelo de influência. Em outras palavras, quais os membros do centro de compras que exercem mais poder nas decisões. Além disso, quais são os critérios de escolha de cada um deles, todos esses aspectos permitem entender o negócio do cliente. Como indicam Hutt e Speh (2002), desenvolvendo um entendimento

profundo dos negócios do cliente e usando a pesquisa de mercado com o consumidor final, o vendedor pode auxiliar a empresa compradora na criação de serviços com valor agregado aos clientes do comprador.

Um exemplo desse caso é um profissional que trabalha com uma empresa que fornece acessórios para sapatos. Esse profissional tem em mãos uma pesquisa efetuada com consumidores finais de calçados, uma pesquisa de tendências da moda e conhece muito bem o negócio dos seus clientes calçadistas, com base nas informações que possui, consegue fechar o negócio de uma nova linha de acessórios com uma grande fabricante de calçados femininos que pretende lançar um novo sapato em função disso.

## Relacionamento com o cliente

O marketing de relacionamento, termo utilizado inicialmente em estudos relacionados ao mercado organizacional e de serviços (GUMMESSON, 2005), é definido como um processo de engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos a longo prazo mutuamente benéficos entre a empresa e seus públicos, principalmente clientes (MORGAN; HUNT, 1994); (NICKELS; WOOD, 1999); (GUMMESSON, 2005).

Assim, no marketing de relacionamento, enfatiza-se, dentre outras características, a orientação para longo prazo e longevidade nas interações, interesse de ambas as partes em vendas múltiplas, em relacionamentos duradouros e alto nível de compromisso com os clientes. Além disso, reforça-se a necessidade de pesquisa contínua utilizada para melhorar os relacionamentos. Isso resultará em clientes leais, níveis elevados de interação entre indivíduos envolvidos, comprometimento, confiança e cooperação, níveis reduzidos de riscos e incertezas e compras repetidas (NICKELS; WOOD, 1999); (GUMMESSON, 2005).

Os consumidores finais, buscam relacionamentos mais estreitos através de programas de fidelidade, como aqueles que premiam consumidores fiéis. Também ocorre, por exemplo, com um lojista que gosta de tratar muito bem seus clientes e conhece cada um deles nos detalhes. Os consumidores confiam nesse lojista e se sentem bem em comprar deles. Busca-se, dessa forma, o aumento da lealdade dos clientes e o comportamento de recompra.

Com os compradores organizacionais, também existem programas de fidelidade. Assim, como em algumas situações na venda ao consumidor final, a frequência de interação entre um vendedor e o comprador e os relacionamentos baseados na confiança e no comprometimento é indicador de compras no futuro. Como indicam Hutt e Speh (2002), o vendedor organizacional assume um papel essencial no programa

de marketing de relacionamento de uma empresa. Os mesmos autores reforçam que a empatia com o comprador é o núcleo de uma relação entre comprador e vendedor mutuamente benéfica.

Como exemplo, um vendedor de componentes para uma indústria de autopeças, sempre preocupado com o que o seu cliente precisa, e conhecedor do negócio desse cliente, conseguiu reforçar os laços de confiança principalmente com o funcionário comprador e com o responsável pela área industrial. O vendedor funcionava como um consultor para a área de compras e para a área industrial. Em função disso, o cliente aumentou seus volumes de compra com esse fornecedor de componentes, porque percebia que poderia sempre contar com ele quando necessitasse.

Relacionamentos entre organizações são considerados, portanto, uma das formas de se alcançar vantagens competitivas sustentáveis, e desempenhos comerciais e financeiros positivos. A partir das práticas do marketing de relacionamento, considerando as relações entre fornecedores e clientes, as empresas percebem que conseguem alcançar seus objetivos, entender e atender melhor os seus mercados através de parcerias de negócios e complementaridades de competências.

Os profissionais de venda são fundamentais para a continuidade do processo de marketing de relacionamento, tanto para consumidores finais quanto para clientes organizacionais. Isso porque a empresa também depende do engajamento desses profissionais para desenvolver e manter relacionamentos cooperativos a longo prazo que sejam mutuamente benéficos. Afinal de contas, relacionamentos são fundamentalmente interpessoais.

Isso ocorre, por exemplo, tanto com um consumidor final, leal a uma loja de confecções principalmente porque se sente em casa com o tratamento dado pelas vendedoras, como com uma empresa de móveis que prefere comprar de um fornecedor de componentes por ele sempre resolver o seu problema e atender os seus pedidos com agilidade e presteza.

Além disso, como se obtém durabilidade dos relacionamentos através de compromissos mútuos, de demonstrações de confiança mútua e de compreensão recíproca (DAY, 2001), estratégias baseadas em relacionamentos, conforme Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), exigem considerável tempo e esforço para serem implementadas e mantidas. Segundo eles, para essas estratégias serem bem-sucedidas (em outras palavras, alcançando vantagem competitiva e desempenho financeiro superior, satisfação, aprendizado, redução da incerteza e propensão em permanecer no relacionamento), portanto, dependem de:

- fatores relacionados ao uso de recursos das partes (complementares e específicos);

- fatores relacionais (como formação de confiança, comprometimento, cooperação, manutenção de promessas, comunicação e valores compartilhados);
- fatores relativos às políticas públicas e legislação (relacionados aos direitos de propriedade, contratos, leis e mecanismos alternativos de controle e governança);
- fatores históricos (considerando o comportamento oportunista de uma das partes, custos para término do relacionamento e benefícios do relacionamento);
- fatores relacionados às ofertas do mercado (qualidade, inovação, customização das ofertas, valor da marca, valor do cliente e valor para o cliente);
- fatores relativos à tecnologia da informação (sistemas integrados, CRM, bases de dados e *datamining* – mineração de dados);
- fatores de marketing interno (orientação de marketing interno, funcionários da empresa preocupados em atender bem o cliente);
- fatores relacionados às competências (conhecimentos, habilidades e atitudes de cliente e fornecedor envolvidos no relacionamento, competências das alianças e de parcerias, de mercado e gestão do relacionamento).

É necessário alertar, todavia, que o relacionamento é uma via de duas mãos, ou seja, deve haver interesse de ambas as partes para que ele ocorra. Há clientes que, de acordo com suas características e contextos nos quais estão envolvidos, não desejam relacionamentos próximos com seus fornecedores, e vice-versa, tal como indicam Cannon e Perreault (1999). Segundo esses autores, são clientes cujos fornecedores já satisfazem suas necessidades, sem precisar de relacionamentos mais intensos.

Relacionamentos, além disso, geram diversos benefícios, mas também dependem de tempo para se estruturar, podem ser custosos às organizações envolvidas e exigem responsabilidades dos envolvidos. Por fim, tal como em um casamento duradouro, é principalmente nos momentos mais difíceis que se percebe a força de um relacionamento.

## Direito do consumidor

A ampliação da defesa do consumidor nas últimas décadas ocorreu paralela ao aumento da oferta de produtos e de empresas no mercado. Muitos dos novos produtos e empresas se mostraram idôneos. No entanto, outros estavam à procura da otimização de lucros a todo custo.

A pressão social por ampliar os direitos do consumidor, o movimento chamado consumerismo, permitiu que novas leis e regras fossem aplicadas às empresas que não respeitassem o consumidor, o que envolve seus produtos, seus preços, a comunicação e formas de distribuição. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), na década de 1960, nos Estados Unidos, conforme foi elaborada a Lei dos Direitos do Consumidor, composta por seis direitos:

1. direito à segurança – proteção contra produtos e serviços prejudiciais à saúde e à vida;
2. direito de ser informado – fornecimento de fatos e dados necessários para uma escolha fundamentada; proteção contra declarações enganosas ou incorretas;
3. direito de escolher – acesso assegurado a uma variedade de produtos e serviços a preços competitivos;
4. direito a ser ouvido – segurança de que os interesses do consumidor recebam consideração total e favorável na formulação e implementação de políticas e justa restituição;
5. direito de usufruir de um ambiente limpo e saudável;
6. direito do pobre e de outras minorias de ter seus interesses protegidos.

No Brasil, fruto principalmente de movimentos na sociedade civil organizada, em setembro de 1990, foi promulgada a Lei 8.078/90, o conhecido Código de Defesa do Consumidor (CDC). Segundo o Instituto de Defesa do Consumidor (IDEC), organização reconhecida pelos esforços em defender e alertar o consumidor, esse código<sup>1</sup> considera as relações de consumo e os mecanismos para a reparação de danos causados, tanto administrativo (referente à definição de mecanismos para o poder público atuar nas relações de consumo), quanto penalmente (no estabelecimento de novos tipos de crimes e respectivas punições).

No CDC, entre outras coisas, constam os direitos do consumidor, as infrações penais, a defesa do consumidor e o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC). Nos direitos do consumidor, estão contemplados a política nacional de relações de consumo, os direitos básicos do consumidor, regras em relação à qualidade de produtos e serviços, prevenção e reparação de danos, regras em relação às práticas comerciais, assim como a proteção contratual e sanções administrativas.

Os direitos básicos do consumidor são apresentados a seguir (BRASIL, 2008):

- > proteção da vida e da saúde – ser avisado pelo fornecedor dos possíveis riscos à saúde ou segurança;

<sup>1</sup> Disponível em: <[www.mj.gov.br/dpdcc](http://www.mj.gov.br/dpdcc)>.

- educação para o consumo – receber orientação sobre o consumo correto dos produtos e serviços;
- liberdade de escolha de produtos e serviços – poder escolher o produto ou serviço que considerar melhor;
- informação – produtos e serviços devem trazer informações claras sobre suas características e o modo de utilizá-los ou usufruí-los;
- proteção contra publicidade enganosa e abusiva – ser cumprido tudo o que for anunciado;
- proteção contratual – protege o consumidor quando as cláusulas do contrato não forem cumpridas ou quando forem prejudiciais a ele;
- indenização – quando prejudicado, há direito de indenização ao consumidor (inclusive por danos morais) por quem vendeu o produto ou prestou o serviço;
- acesso à justiça – consumidor que tiver seus direitos violados pode recorrer à justiça;
- facilitação da defesa dos direitos – permite que em certos casos seja invertido o ônus de provar os fatos;
- qualidade dos serviços públicos – prestação de serviços de qualidade por órgãos públicos ou empresas concessionárias de serviços públicos.

Percebem-se diversas semelhanças com a lei americana, principalmente em relação à segurança do consumidor, informação sobre produtos e serviços condizente com as ofertas, direito de ser ouvido e liberdade de escolha.

Em relação à estrutura para defesa do consumidor, conforme Brasil (2008), o CDC prevê a participação de diversos órgãos públicos e entidades privadas, bem como a consideração de vários institutos como instrumentos para a realização da política de consumo. Surge assim o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), a combinação de esforços do Estado, através das unidades da federação, e da sociedade civil, para a implementação efetiva dos direitos do consumidor e para o respeito do ser humano na relação de consumo.

Integram ao SNDC, a Secretaria de Direito Econômico (SDE), do Ministério da Justiça, por meio do seu Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e os demais órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal, municipais e entidades civis de defesa do consumidor. O DPDC tem como atribuição principal coordenar a política e ações do SNDC. Os Procons, por sua vez, são órgãos estaduais e municipais de defesa



do consumidor, visando garantir os direitos dos consumidores, atuando junto à comunidade. Outros dois atores fundamentais na atuação na defesa dos direitos dos consumidores são: o Ministério Público e as entidades organizadas da sociedade civil.

Portanto, quando se fala no CDC, de acordo com Moreira *et al.* (2000), referimo-nos a uma lei cuja utilização é obrigatória. Nesse caso, mesmo que as partes assinem contratos com cláusulas que contrariem o que se determina no código, só serão considerados os direitos e obrigações previstos por esse instrumento legal, ou seja, as normas regidas pelo código prevalecem sobre a vontade das partes.

Segundo Moreira *et al.* (2000), uma das partes que compõe a relação de troca é o fornecedor, que pode ser não apenas o fabricante, segundo o código, mas também o distribuidor/atacadista, o varejista, o importador e o prestador de serviço. Então, mesmo quem se dedica apenas ao comércio deve estar atento aos produtos que vende, uma vez que, para o comprador, ele também é um fornecedor e responderá como tal.

A outra parte envolvida é o consumidor ou comprador. Conforme Moreira *et al.* (2000), segundo o código o consumidor pode ser caracterizado como qualquer pessoa que compra o produto ou serviço exclusivamente para uso próprio – ou seja, não o comercializará ou empregará na confecção de qualquer coisa que posteriormente seja comercializada. Não importa se a pessoa é física ou jurídica. O que importa é se o produto ou serviço adquirido não seja destinado à atividade econômica.

Assim, pode ocorrer de uma organização, ao adquirir produtos ou contratar serviços como destinatária final, sem utilizá-los na sua atividade econômica própria (produção ou comercialização), recorrer ao código para defender seus interesses e direitos. Como exemplo, Moreira *et al.* (2000) apresentam uma organização que adquire um equipamento para o clube dos funcionários e, ao recebê-lo, percebe que está defeituoso. O código também pode tratar da coletividade de consumidores. Segundo Moreira *et al.* (2000), um exemplo é o dano que um certo medicamento pode causar em diversas pessoas.

O Direito do Consumidor permite que sejam equilibradas as relações entre vendedor e comprador. Diversos movimentos sociais organizados fizeram com que os governos percebessem a necessidade de definir direitos e deveres de ambas as partes. As áreas de vendas, sendo partes integrantes de empresas que fornecem bens e serviços, devem estar atentas à legislação que ampara os consumidores.

Para muitas empresas, respeitar o consumidor representa apenas um custo, para outras, que entendem a importância de preservar relacionamentos a longo prazo, representa um investimento. São essas empresas que também percebem a importância do CDC não apenas para o consumidor, mas também para elas.

Em relação a isso, o CDC pode permitir que essas empresas, interessadas no consumidor e com comportamento ético, diferenciem-se em relação às outras que não

cumprem a lei, ou que relutam em cumpri-la. Pode parecer estranho uma diferenciação considerando a lei, uma vez que ela serve para todos. No entanto, sabe-se de diversas organizações no país que não cumprem a legislação, incluindo o código de defesa do consumidor. Além disso, o consumidor que percebe do fornecedor um interesse genuíno em aplicar a lei pode começar a respeitá-lo mais.

## Texto complementar

### O movimento consumerista

(IDEC, 2006)

As primeiras mobilizações sociais em torno das questões de consumo no Brasil surgiram na década de 1930, ainda de forma muito tímida, para protestar contra a escassez de produtos. Na época, os direitos do consumidor começavam a ser discutidos por algumas lideranças, inspiradas no movimento dos consumidores que se espalhava principalmente na Europa e nos Estados Unidos. Depois de um longo período marcado pela ditadura no Brasil, o movimento consumerista começa a se firmar nos anos 1970, com algumas iniciativas isoladas. É nessa época que surge o primeiro Procon, em São Paulo, e as primeiras organizações civis de Defesa do Consumidor no Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre e Brasília. Nos anos 1980, essas organizações se multiplicam, o movimento ganha vulto, visibilidade nacional, e lança as bases para a consolidação de uma legislação ampla e específica para disciplinar as relações de consumo: o Código de Defesa do Consumidor (CDC), implantado em 1990. Com esse conjunto de leis, o consumidor e as organizações tiveram o respaldo legal necessário para mover ações judiciais e exigir mudanças no mercado. A partir da década de 1990, com os direitos dos consumidores garantidos pelo CDC, as entidades civis de Defesa do Consumidor puderam concentrar esforços em outras frentes de batalha – na defesa coletiva de direitos, na orientação e educação para o consumo, na mobilização social, no acompanhamento do mercado, na participação ativa pela formulação de políticas públicas. Desse trabalho resultaram significativas melhorias em diversos setores do mercado, como o de alimentos, medicamentos, serviços públicos (telefonía, energia elétrica, água e saneamento), planos de saúde, serviços bancários etc. No fim do século XX, a essas questões somaram-se novos desafios. Os impactos da globalização e da excessiva exploração dos recursos naturais passaram a exigir cada vez mais ações para promover o consumo sustentável, a responsabilidade social das empresas, o acesso das populações mais carentes aos bens e serviços básicos e a redução das desigualdades sociais. A educação para o consumo também continua na pauta de prioridades das organizações. Mesmo uma década e meia após a aprovação do CDC, muita

gente ainda deixa de exigir os seus direitos, seja por não conhecê-los, seja por achar que não vale a pena lutar por eles. Só por meio da educação será possível transformar o consumidor em consumidor-cidadão, capaz de pensar e agir não só em benefício próprio mas em toda a sociedade.

## As organizações civis de Defesa do Consumidor

Uma organização ou entidade civil de defesa do consumidor pode ser definida como uma pessoa jurídica de direito privado, com finalidade social, sem fins lucrativos, independente, que tenha como missão a defesa dos interesses dos consumidores, pessoas físicas. Essa é a definição, adotada pelo Fórum Nacional das Entidades Civas de Defesa do Consumidor (FNECDC), criado em 1998 para promover a articulação entre as associações de consumidores no Brasil. A entidade reúne 21 organizações distribuídas em 13 Estados, as quais apresentam diferentes características e podem assumir caráter local, regional ou nacional. Atualmente estão em atividade em todo o país aproximadamente 50 entidades. Entre elas, estão organizações com perfis bastante distintos. Por exemplo, os Movimentos das Donas de Casa de Minas Gerais, Santa Catarina (Tubarão e Florianópolis), Rio Grande do Sul, Bahia e Goiás são formados por donas de casa que atuam na Defesa do Consumidor e na educação para o consumo. Com outras características, porém não menos atuantes, existem organizações como a Associação de Consumidores Orgânicos do Paraná (Acopa); a Associação de Defesa dos Usuários de Planos de Saúde de Pernambuco (Aduseps); a Valorização do Indivíduo e Desenvolvimento Ativo (Vida Brasil), que atua em comunidades de baixa renda no Ceará; a Associação Cidade Verde de Rondônia; a Associação de Defesa e Orientação do Consumidor do Paraná (Adoc), entre outras. Embora possam atuar em diferentes frentes de batalha e se organizar de formas distintas, conforme sua origem, suas necessidades, os recursos de que dispõem e os objetivos que pretendem atingir, as organizações civis de Defesa do Consumidor que participam do FNECDC são norteadas pelos mesmos princípios éticos. As entidades que fazem parte do fórum adotam os princípios que reproduzimos a seguir, para que possam servir de modelo para novas organizações.

### Princípio da Independência

As entidades civis de Defesa do Consumidor devem ser independentes de empresas, governos, partidos políticos, não podendo inclusive receber nenhum tipo de fundo ou doação que possa comprometer sua independência para agir ou emitir opiniões.

### Princípio da transparência e democracia

Os estatutos da entidade devem conter mecanismos que assegurem a democracia e a transparência nas diferentes instâncias da instituição. Devem garantir que seu patrimônio e receita sejam compostos por recursos provenientes de atividades pertinentes e legítimas à natureza e aos fins institucionais da entidade. Suas atividades devem assegurar a transparência na gestão, na relação com os seus associados e com a sociedade. Os bens e recursos das entidades de Defesa do Consumidor devem ser usados exclusivamente para a realização de seus objetivos. Em caso de extinção, seu patrimônio deverá necessariamente ser destinado a organizações com finalidades semelhantes e sem fins lucrativos.

### Princípio da solidariedade

As entidades civis de Defesa do Consumidor devem estabelecer, sempre que possível, mecanismos de troca de informação, de ajuda mútua, que possibilitem a articulação entre elas, com ações conjuntas e de apoio às outras entidades, de forma que o movimento de consumidores se fortaleça como um todo.

### Princípio do compromisso social

As entidades civis de Defesa do Consumidor devem estar comprometidas com as questões sociais e com a cidadania, buscando sempre contribuir para melhorar a qualidade de vida da comunidade.

### Instrumentos para a ação: campanhas e boicotes

Campanhas e boicotes são importantes instrumentos de mobilização social, e o movimento consumerista está repleto de exemplos que comprovam sua eficácia. O próprio movimento inicia-se com uma campanha na qual o boicote era um dos elementos. Para protestar contra as más condições de trabalho nos Estados Unidos no fim do século XIX, os consumidores norte-americanos elaboravam listas que continham os nomes das empresas que respeitavam os direitos trabalhistas e pregavam o boicote àquelas que não faziam parte da lista. Deu certo! Aqui no Brasil também há vários casos de campanhas bem-sucedidas. Uma delas foi a que o Idec promoveu entre os consumidores para envio de e-mails aos ministros do Supremo Tribunal Federal por ocasião do julgamento de uma ação que tentava impedir a aplicação do Código de Defesa do Consumidor aos serviços prestados pelos bancos. A mani-

festação popular, aliada à mobilização de entidades de Defesa do Consumidor, foi fundamental para que se decidisse que os bancos devem continuar respeitando o CDC. Foi também em consequência das pressões exercidas pela sociedade, entre elas o Idec e outras entidades do Fórum Nacional de Entidades Cíveis de Defesa do Consumidor, que os consumidores passaram a ser informados sobre a qualidade da água de abastecimento. Um decreto tornou a informação obrigatória nas contas de água, atendendo a uma demanda apresentada pelo Fórum na Plataforma dos Consumidores para os candidatos à presidência da República em 2002. Outro exemplo célebre de campanha foi a dirigida aos produtos transgênicos, que envolveu o ajuizamento de ação judicial pelo Idec em 1998, para exigir o cumprimento da Legislação brasileira que determina a elaboração de estudos de impacto ambiental e na saúde humana. Com isso, conseguiu-se impedir a liberação indiscriminada dos transgênicos por cinco anos e garantiu-se, também, que nesse período fosse elaborada uma legislação obrigando a rotulagem desses produtos, assegurando o direito do consumidor à informação.

Ainda sobre os transgênicos, o boicote dos consumidores europeus aos produtos que contêm organismos geneticamente modificados foi determinante para que as empresas multinacionais dessem importância à preocupação dos consumidores com esse tipo de produto. A pressão dos consumidores também foi decisiva na criação de normas e regulamentos para melhorar a qualidade e a segurança de produtos que traziam riscos para o consumidor. Um exemplo típico é o dos preservativos masculinos. Após a divulgação pelo Idec de um teste no qual muitas marcas foram reprovadas, acompanhada de muita pressão, conseguiu-se que a Legislação brasileira fosse mudada e o produto se tornasse mais resistente e seguro.

## Atividades

1. Por que o vendedor organizacional assume um papel essencial no programa de marketing de relacionamento de uma empresa?

---

---

---

---

---









# Comunicação e vendas

## Introdução

Nos processos de negociação em vendas a comunicação possui papel fundamental. É através da comunicação que sabemos os interesses, temores e expectativas das partes que estão negociando. No entanto, para que essa comunicação seja efetiva, é necessário que se compreenda os processos relacionados a ela.

O objetivo deste capítulo é, portanto, oportunizar ao aluno a identificação das principais características das comunicações em vendas. Assim, primeiramente se apresentam conceitos relacionados à interface entre comunicação e vendas, em seguida, noções da relação do profissional de vendas com a comunicação e as relações entre comunicação e negociação.

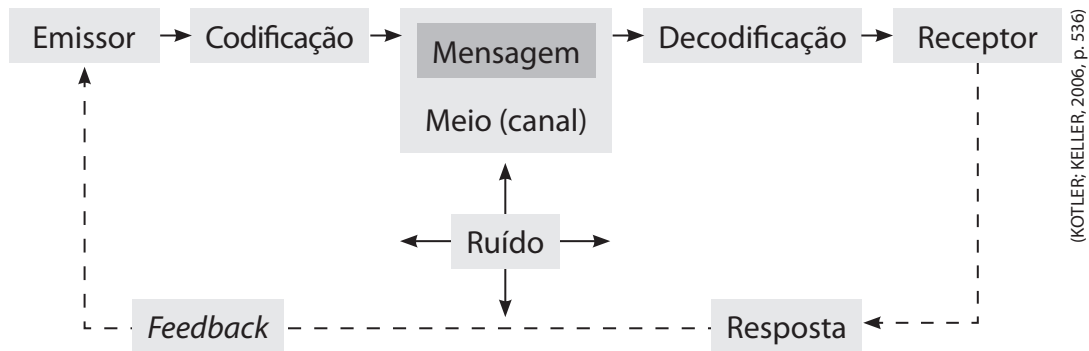
## Interface entre comunicação e vendas

Comunicação, segundo Robbins e Coulter (1998, p. 386), “envolve a transferência de significado”. Se nenhuma informação ou ideia for transmitida, a comunicação não acontece. Segundo os autores, junto com essa transferência da comunicação deve estar inserida também a compreensão.

Para ter uma comunicação perfeita o pensamento ou ideia transmitidos tem que ser percebido pelo receptor exatamente como foi concebido pelo emissor. Além disso, a boa comunicação não é sinônimo de concordância, mas de clareza e de compreensão. Pode-se compreender claramente o que se diz, mas não concordar com isso. Não significa então que as pessoas precisem concordar com o que foi dito para considerar que ocorreu a comunicação, por exemplo, uma pessoa pode estar concordando, mas não compreendendo, ou seja, o significado não foi transferido nem compreendido.

De acordo com Moreira *et al.* (2000) e Kotler e Keller (2006), para o mecanismo da comunicação surgir de forma imediata deve haver no mínimo duas partes, um *emissor*, do qual parte o desejo de expressar alguma ideia, e um *receptor*, o alvo da mensagem. Além disso, a mensagem emitida pelo emissor só será entendida se estiver estrutu-

rada dentro de padrões que o receptor possa compreender. Assim, o emissor precisa saber que público deseja atingir e que reações pretende gerar. Deve, portanto, codificar a mensagem para que o público-alvo a decodifique, através de um *meio (canal de comunicação)*.



(KOTLER; KELLER, 2006, p. 536)

Figura 1 – Processo de comunicação.

O *canal ou meio de comunicação*, no processo de comunicação, funciona, segundo Moreira *et al.* (2000) e Kotler e Keller (2006), como o transmissor da mensagem do emissor ao receptor, o que permite que a parte receptora interaja com a parte emissora. Esses canais variam desde simples olhares a modernas tecnologias de emissão de sinais, como e-mails e sinais remotos. O próprio profissional de vendas pode ser considerado um canal de comunicação, considerando a organização como emissor e o cliente como receptor. Além disso, se este canal apresentar um *amplificador*, tornará a mensagem emitida mais ampla e conhecida pelos potenciais receptores, o que pode gerar um número maior de simpatizantes.

A comunicação, para Moreira *et al.* (2000) e Kotler e Keller (2006), tanto no processo de codificação quanto no de decodificação, também pode apresentar *ruídos*, mensagens aleatórias e concorrentes que podem interferir na comunicação pretendida. Após o receptor decodificar a mensagem, emite uma *resposta*, que gera um *retorno (feedback)* ao emissor. Importante destacar que os meios necessitam chegar ao alcance do público-alvo e desenvolver canais de *feedback* para monitorar as respostas. Esse *feedback* permite identificar se a mensagem está sendo realmente compreendida pelo receptor da forma como o emissor pretendia.

De acordo com Robbins e Coulter (1998), a comunicação pode ser oral, escrita, apresentada de forma eletrônica (mídia eletrônica) e não verbal (mensagem nem falada nem escrita). Na linguagem não verbal podemos nos referir, além de sinais, símbolos, artefatos, instrumentos e outros objetos, à linguagem do corpo (gestos, configurações faciais e outros movimentos do corpo) e à entonação (ênfase dada em palavras ou frases), pode-se apresentar diversas formas de entonação de voz para um mesmo discurso. Toda comunicação verbal possui concomitante uma mensagem não verbal.

Por tudo isso, o emissor deve estruturar a ideia a ser transmitida e saber que códigos, e que sinais são comuns para ambas as partes. Esses códigos envolvem desde a palavra escrita e falada, assim como expressões corporais e objetos. Isso, então, fará com que a chance de compreensão da mensagem aumente significativamente.

Essa importância cresce na área de vendas, uma vez que a dependência de uma comunicação efetiva, em função da natureza da atividade, é bastante elevada. É na comunicação que são apresentados os argumentos de venda, as informações das características de produtos e serviço para persuadir o comprador a adquiri-los.

Paralelo a isso, segundo Kotler e Keller (2006), as pessoas apresentam em relação à comunicação os processos de atenção, distorção e retenção seletiva.

- Atenção seletiva: em função, principalmente do número elevado de mensagens presentes nos diversos tipos de comunicação, dá-se atenção de forma seletiva a elas. Por exemplo, não são para todas as propagandas de TV que as pessoas dão atenção.
- Distorção seletiva: os receptores ouvirão o que se ajusta ao seu sistema de crenças, acrescentando à mensagem coisas que não estão expressas nela (a amplificação) e não perceberem outras que estão presentes (nivelamento). Por exemplo, a comunicação de um vendedor será interpretada por um comprador com base em suas crenças e costumes.
- Retenção seletiva: as pessoas retêm na memória por mais tempo apenas uma pequena fração das mensagens que chegam até elas. Ressalta-se aqui que tanto mensagens positivas quanto negativas podem ficar retidas na memória. Por exemplo, uma comunicação boca a boca negativa relativa a um curso de idiomas ficou retida na memória de um consumidor potencial desse serviço.

Assim, na área de vendas, considerar a atenção, a distorção e a retenção seletiva permitem capacitar melhor o profissional no contato com o cliente. Em relação a isso, procura-se identificar que mensagens, positivas ou negativas, receberão atenção, como serão distorcidas e o que ficará retido.

A comunicação, além disso, segundo Kotler e Keller (2006), passar por três estágios: cognitivo, afetivo e comportamental.

- Cognitivo: relacionado à atenção, conscientização e conhecimento.
- Afetivo: relacionado ao interesse, desejo, simpatia (gostar do produto ou serviço), preferência e convicção (estar convencido a respeito de algo).

- Comportamental: relacionado ao comportamento de compra propriamente dito. Isso fica claro, por exemplo, em uma adoção de produto. Conforme Nickels e Wood (1999), primeiramente o consumidor torna-se consciente do produto, em seguida desenvolve o interesse em conhecer mais, avalia as características e benefícios do produto, testa o produto pela primeira vez e adota o produto para uso continuado (a compra repetida).

Em relação a isso, algumas pessoas podem estar conscientes da marca, mas não sabem nada mais sobre ela (conhecimento). Podem conhecer a marca, mas não gostar dela (opinião desfavorável). Podem gostar da marca, mas têm outra de preferência. Podem ter preferência pela marca, mas ainda não estão convencidas a comprar o produto. Por fim, as pessoas podem estar convencidas, mas não efetuar realmente a compra.

Pode-se sugerir, como reforçam Kotler e Keller (2006), que o processo completo de comunicação é frágil, em função dos estágios que passa e das barreiras de comunicação relacionadas a cada um deles. Considerando a área de vendas, podemos ter como exemplo os vendedores que são conhecidos pelos clientes, mas que não transmitem simpatia ou confiança. Isso refletirá na intenção de compra e na compra propriamente dita.

## Comunicação de marketing e vendas

Outro ponto importante a ser destacado é a inserção da comunicação de vendas dentro da comunicação de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), a comunicação de marketing é o meio pelo qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – direta e indiretamente – a respeito dos produtos e serviços que comercializam. De certa forma, segundo os autores, a comunicação de marketing representa a “voz” da marca e da empresa e é o meio pelo qual se estabelece um diálogo e se constroem relacionamentos com compradores e consumidores.

A partir da comunicação de marketing, para Kotler e Keller (2006), os consumidores podem conhecer como e por que um produto é utilizado, por qual tipo de pessoa, quando e onde podem receber informações sobre quem o fabrica e o que a empresa e a marca representam. Podem, ainda, receber um incentivo ou recompensa pela compra ou pelo uso de determinado produto ou serviço. É importante ressaltar aqui a necessidade de compreender como essas comunicações chegarão até o consumidor ou comprador.

Assim, dentro da comunicação de marketing há o mix de comunicação. De acordo com Kotler e Keller (2006), ele é composto por seis formas básicas de comunicação:

1. Propaganda – qualquer forma de comunicação impessoal paga com anunciante identificado.

2. Promoção de vendas – incentivos, a curto prazo, para estimular a experimentação e o consumo.
3. Eventos e experiências – atividades e programas patrocinados e projetados para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.
4. Relações públicas, publicidade e assessoria de imprensa – programas para promover ou proteger a imagem de uma empresa e seus produtos.
5. Marketing direto – comunicação direta da empresa com clientes específicos, através do correio, telefone, e-mail, fax ou internet.
6. Vendas pessoais – interação pessoal com um ou mais compradores com vistas a apresentar produtos ou serviços, responder a perguntas e tirar pedidos.

Para se desenvolver uma comunicação eficaz, segundo Kotler e Keller (2006), primeiramente deve-se identificar o público-alvo e determinar os objetivos que se pretende alcançar com a comunicação. Em seguida, elabora-se a mensagem e se seleciona os canais de comunicação (meios), que podem ser pessoais (interação entre pessoas, seja pessoalmente, por telefone ou por e-mail) e não pessoais (mídia, promoção de vendas, eventos e experiências e relações públicas). Depois, estabelecem-se os orçamentos, decide-se sobre o mix de comunicação, mensuram-se os resultados da comunicação e gerencia-se o processo de comunicação de marketing de forma coordenada, considerando as outras formas de comunicação utilizadas.

Considerando o papel das vendas em relação a isso, destaca-se que tanto a área quanto o profissional não podem estar preocupados apenas com a comunicação das vendas pessoais, sendo parte do mix de comunicação, deve-se levar em conta o processo de comunicação de marketing integrado. Ou seja, as vendas pessoais devem estar em consonância com as outras formas de comunicação efetuadas pela organização, para que os resultados alcançados sejam mais efetivos. Sem dúvida que esse trabalho de integração das ferramentas de comunicação não é responsabilidade apenas da área comercial. No entanto, esta desempenha um papel muito importante no que tange esse aspecto, principalmente naquelas organizações e circunstâncias em que a venda pessoal é mais necessária, ou seja, em que a comunicação do vendedor é uma das principais formas dos clientes conhecerem os produtos e serviços.

A comunicação em vendas, segundo Moreira *et al.* (2000), é fundamental, uma vez que rompe as barreiras e facilita a abordagem e o relacionamento da força de vendas com seus mercados de atuação. Dessa forma, conforme Moreira *et al.* (2000), para que os objetivos comerciais de determinada organização sejam alcançados como participação de mercado, aumento no volume de vendas e fidelização de clientes, a utilização da comunicação assume um papel primordial, uma vez que poderá gerar credibilidade, estimular o desejo no consumo e facilitar a decisão de compra.

## O profissional de vendas e a comunicação

Segundo Moreira *et al.* (2000), o profissional de vendas, por meio da sua atuação e postura, diante de clientes atuais e potenciais, funciona como um dos meios de comunicação mais eficazes da organização, uma vez que sua sensibilidade em compreender o que o comprador precisa gabarita-o a interagir e a solucionar as dúvidas que poderão surgir, desenvolvendo confiança no comprador e construindo uma imagem positiva da organização.

Assim, de acordo com esses autores, o profissional de vendas é, muitas vezes, capaz de realizar uma aproximação espontânea de forma sutil, inteligente e perspicaz, utilizando, para isso, suas habilidades. Compete frisar que essas habilidades muito provavelmente precisarão ser desenvolvidas ou aprimoradas. Não há dúvida que um profissional de vendas é selecionado por uma organização, principalmente por sua comunicação, no entanto, essa habilidade de comunicação pode ser reforçada, não apenas para mensagens verbais, mas também para se compreender as mensagens e os sinais não verbais.

Para Moreira *et al.* (2000), o profissional de vendas deve saber quais passos devem ser dados a cada momento para que a comunicação ocorra dentro de uma sequência lógica, o que facilitará a compreensão da mensagem. Pode-se, por exemplo, começar uma abordagem inicial expondo os objetivos que se planeja com o contato, depois desenvolver suas ideias principais, enaltecendo os benefícios do produto ou serviço, e por fim, concluir a mensagem utilizando uma boa amarração com as partes anteriores.

O profissional de vendas, portanto, assume o papel de ser um grande canal de transmissão de uma ideia, conforme indicam Moreira *et al.* (2000). Para eles, a postura diante de um potencial comprador é fundamental para o sucesso de uma negociação. Além disso, sua atuação pode fazer com que os rumos de um processo comercial mudem, considerando a dificuldade que há em convencer e persuadir os outros a respeito de determinado produto ou serviço (“vender” a ideia).

Outro ponto importante na conduta de um profissional de vendas é a postura. A postura de um vendedor deve, muitas vezes, segundo Moreira *et al.* (2000), estar dentro de um padrão estipulado pela organização, desde que ela entenda isso como sendo necessário. Ela é a parte tangível no contato do cliente com a organização de vendas, uma vez que o profissional de vendas funciona como a própria organização diante do cliente. Importante ressaltar que a postura do profissional em questão pode ser uma comunicação tanto positiva quanto negativa, sua conduta reflete, previamente, a imagem institucional da organização que ele representa. Para que haja continuidade no relacionamento, essa imagem deve gerar credibilidade e confiança. Aqui fica claro que não adianta um profissional saber falar bem, ele deve também aliar a habilidade

em se comunicar a sua postura junto ao cliente, na qual estarão presentes diversos sinais não verbais.

Ademais, o profissional de vendas exerce o papel de facilitador no mecanismo de comunicação. Por meio dele o comprador poderá interagir mais facilmente para sanar suas dúvidas. Mesmo havendo outras formas de comunicação, como internet e mala direta, é na figura do vendedor que há o maior potencial de geração de confiança e credibilidade por parte do comprador (MOREIRA *et al.*, 2000). Dessa maneira, o comprador que busca respostas às suas dúvidas ou a melhor compreensão das vantagens e desvantagens de um produto e serviço terá no profissional de vendas um interlocutor apto a responder suas perguntas.

Em relação a isso, um vendedor preparado a transmitir informações aos clientes, quer seja em uma loja ou na venda de equipamentos industriais, pode conseguir fechar negócios e levar a intenções futuras de compra. A comunicação por parte do profissional de vendas também é uma prestação de serviços que a empresa proporciona aos seus clientes.

Dessa forma, o profissional de vendas, assumindo o papel de meio de comunicação entre a organização e o comprador, precisa apresentar sensibilidade para entender as necessidades do mercado, expor dados e informações que permitam o esclarecimento de dúvidas e, até mesmo, propor soluções que suscitem o interesse dos clientes em adquirir determinado produto ou serviço. É papel dele direcionar a negociação a fim de vencer as objeções do cliente e obter aceitação de suas propostas. Assim, o profissional de vendas deve sentir se o comprador se sensibilizou com as argumentações utilizadas na negociação (MOREIRA *et al.*, 2000).

Outro aspecto importante é a forma como podem ser superadas as barreiras da comunicação, o que é fundamental não apenas para fechar um negócio, mas para iniciar os contatos para uma futura negociação. Em relação a isso, para superar as barreiras da comunicação, Robbins e Coulter (1998) sugerem atenção aos seguintes aspectos:

- utilizar *feedback* – procurar obter um retorno a respeito da comunicação, pois muitos problemas de comunicação ocorrem devido às imprecisões e a mal-entendidos;
- simplificar a linguagem – escolher palavras e estruturar a mensagem de maneira que ela fique mais clara e compreensível para o receptor;
- escutar ativamente – buscar ativamente o significado ouvido, não apenas ouvir. Importante ressaltar que o ato de ouvir é passivo, enquanto o de escutar é ativo;
- procurar restringir as emoções – um indivíduo emocionalmente perturbado por uma questão tem maior probabilidade de receber mal as mensagens que

chegam e não consegue expressar sua mensagem de forma clara e precisa. Se estiver nesse estado, é melhor evitar outras comunicações até recuperar a compostura;

- observar sinais não verbais – observar se as ações do emissor vão ao encontro de suas palavras, assegurando-se que elas se alinham e reforçam as palavras que vão junto delas.

Em relação ao *feedback*, o profissional de vendas deve perceber quando fazê-lo e como fazê-lo. É importante que fique claro ao comprador a preocupação que o profissional de vendas tem em agregar valor ao seu negócio, não é apenas em fechar uma venda.

Quanto à simplificação da linguagem, dependendo do tempo que o comprador disponibiliza para a visita até o tempo que o próprio vendedor tem disponível, saber economizar as palavras sem perder a mensagem principal torna-se fundamental. O profissional de vendas, nesse aspecto, necessita desenvolver uma capacidade de síntese, na qual a mensagem que precisa ser transmitida ao comprador está presente. Em outras situações, no entanto, mais detalhes a respeito de determinada oferta poderão ser necessários. Mesmo assim, usar da parcimônia (reduz-se o tempo, mas não se reduz o significado da mensagem) faz com que o profissional seja visto pelo comprador como alguém que respeita a falta de tempo de todos.

Sobre o escutar ativamente, o profissional de vendas deve escutar mais do que falar. Tendo como uma das suas tarefas identificar o que os clientes precisam, pois torna-se também um pesquisador dos hábitos e necessidades do cliente. Mais uma vez, deve-se ter presente quais perguntas efetuar, focando diretamente nos problemas que o cliente apresenta. Não se deve perguntar ao cliente informações que podem ser obtidas anteriormente, por meio de outros meios de comunicação.

Quanto as emoções, não significa que se consiga restringi-las por completo, ou que se deva restringi-las. Existem emoções que até permitem facilitar a comunicação e torná-la mais clara, como a alegria e o otimismo, mas sempre em dose adequada. A questão aqui é saber quais as emoções que devem ser restringidas, ou seja, quais são as que gerarão problemas na compreensão da mensagem do receptor. Outra questão é saber a partir de qual nível deve-se restringir uma emoção. Daí surge o “esperar até recuperar a compostura”. Se o clima em uma negociação, por exemplo, estiver muito “alterado”, é necessário esperar para que os ânimos sejam recuperados, o que pode ser inclusive o agendamento de uma reunião em outro dia.

Sobre os sinais não verbais, isso pode ser desenvolvido a partir de cursos como os de neurolinguística ou de linguagem do corpo ou mesmo através da experiência. O ser humano desenvolve com o tempo algumas compreensões a respeito de alguns sinais não verbais emitidos pelo outro. O importante aqui é preocupar-se em perceber



esses sinais e utilizá-los da melhor maneira possível para compreender o que o cliente precisa e para fechar um negócio.

Por fim, compete destacar que as barreiras da comunicação também podem estar relacionadas ao centro de compras de uma organização – todos os envolvidos, diretamente ou indiretamente, na compra de determinado produto ou serviço. O profissional de vendas necessita compreender, neste íterim, como ocorrem os fluxos de informação dentro de uma organização e como chegar ao seu receptor de maneira que a comunicação apresente o menor número de ruídos possíveis.

## Comunicação e negociação

A comunicação é um dos aspectos básicos da negociação. Se não houver entendimento entre as partes do que cada um deseja, fica difícil chegar a um acordo. Por outro lado, problemas de comunicação podem gerar problemas no futuro, em função de mal-entendidos na negociação.

Segundo Martinelli e Almeida (1998), qualquer que seja o objetivo de uma negociação, sua importância e oportunidade, haverá três variáveis básicas que condicionam esse processo: *poder, tempo e informação*. Essas variáveis surgem do contato com as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas, do aproveitamento de oportunidades, ou seja, do dia a dia de qualquer indivíduo. Cabe a este, conforme os autores, saber detectar tais variáveis nas entrelinhas do contato diário com pessoas, situações e oportunidades.

O poder está relacionado ao potencial para influenciar as ações e ideias de determinado indivíduo. Com a variável *tempo* se consideram os prazos para finalizar uma negociação e os prazos acertados para que as ações ocorram e sejam concluídas. A *informação*, por outro lado, está diretamente relacionada com a capacidade de conhecer as necessidades dos outros, de avaliar a realidade e as decisões que serão tomadas. A *informação*, portanto, mais do que as outras variáveis, interfere na comunicação.

O ponto-chave no processo de negociação, como apresentam Martinelli e Almeida (1998), é saber ouvir, escutar o que está sendo dito, entender o que está sendo omitido, além de observar a expressão dos outros negociadores, como eles se comunicam, quais são suas expressões faciais, olhares gestos e entonação, o que possibilitará entender melhor o quadro geral da negociação.

Em relação a isso, conforme Albrecht e Albrecht (1995), pessoas com uma capacidade muito boa de comunicação tendem a negociar melhor porque sabem o que perguntar, quando perguntá-lo, o que dizer e como dizê-lo. Segundo eles, para a maioria das pessoas o oposto de falar não é ouvir ou escutar, mas simplesmente esperar uma

oportunidade para poder voltar a falar. Isso é bastante relevante quando se trata do profissional de vendas e das habilidades necessárias para comunicar os valores dos produtos e serviços aos seus clientes (relação custo/benefício) e para negociar.

Nesse caso, segundo os autores, é importante aprender a escutar ativamente. Isso envolve o indivíduo ser aberto e receptivo com a sua expressão corporal, ouvir tudo o que o outro tem a dizer antes de responder, não interromper ou terminar frases que estejam sendo ditas pelo outro, interpretar a mensagem do outro prestando atenção tanto nas emoções quanto nos fatos por ele relatados e atuar com base naquilo que o outro disse. Também faz parte da escuta ativa parafrasear o que o outro disse, ou seja, repetir com as próprias palavras algumas partes do que foi dito, para reforçar a mensagem ou indicar o que pode não ter sido compreendido (frases do tipo: *se ouvi corretamente, o que você pretende é...*).

Finalmente, segundo Albrecht e Albrecht (1995), fazer anotações durante a negociação pode ser indicador não verbal de que o indivíduo leva a sério o processo. Se o cliente ficar desconfiado quanto a essa atitude, o vendedor deve deixar claro que não quer cometer nenhum erro ou praticar alguma omissão futura.

## Texto complementar

### Reinventando a gestão de vendas

*Um bom vendedor é mais importante para a empresa do que o produto. Vender não é mais persuasão, mas compreensão*

(PORTAL HSM ON-LINE, 2008)

Esta é a proposta de Neil Rackham, expressa durante o Fórum Mundial de Marketing e Vendas da HSM [...] de 2008. Rackham iniciou sugerindo ao público do auditório uma reflexão sobre o propósito da força de vendas. [...] Após a discussão, ele apresentou visões de vários profissionais da área e concluiu: “todas as definições têm em comum a comunicação de valor ao cliente. Entretanto, se a força de vendas só é um canal de comunicação, está equivocada em sua missão”. [...]

### Os compradores estão cada vez mais sofisticados

Para Rackham, no mundo dos produtos substituíveis, não basta ao pessoal de vendas comunicar valor. É preciso que esse pessoal crie valor.

“É mais difícil lidar com os clientes hoje. Eles tratam os vendedores mais como uma *commodity* e, ao mesmo tempo, exigem mais conhecimentos e assistência. Os clientes estão ficando muito sofisticados”, comentou o consultor. Ele salientou que nenhuma área mudou tanto, nos últimos anos, como a de compras. Hoje em dia, o responsável por suprimentos é uma pessoa muito talentosa. “As técnicas de negociação são novas e o objetivo do comprador é obter mais concessões dos fornecedores.”

Rackham explicou que os clientes estão convocando seus fornecedores categoricamente e tratando cada categoria de modo distinto. [...]. Dessa maneira, o comprador tende a buscar uma parceria quando a solução é estratégica e não tem substitutos.

O palestrante relatou que, há quatro anos, a Wal-Mart tinha um departamento de compras que custava quase US\$1 bi ao ano e constatou-se, então, que 75% desse custo era utilizado para comprar produtos que correspondiam a cerca de 5% do lucro. Para tornar a área mais produtiva, analisaram o número de visitas que o comprador poderia receber por dia, bem como no número de pesquisas que poderia fazer via internet. A questão, então, passou a ser por que pagar para receber os vendedores. “Outras empresas seguiram os passos da Wal-Mart. Os clientes começaram a se perguntar para que receber aquela brochura ambulante em seu escritório. A conclusão do caso Wal-Mart foi uma redução na equipe de compras – de quase 4 000 para 2 500 pessoas – e mais um argumento de negociação: “se nós estamos propiciando a vocês uma redução de custos de vendas, queremos um desconto!”

[...]

## Vendendo valor – os clientes querem criatividade

Rackham disse que valor é uma palavra cujo significado muitas vezes é desconsiderado. Esclarece: “o valor está na cabeça do cliente, não no produto. O valor é o que resta na equação ‘*benefícios menos custo*’”. [...] A questão é como equilibrar isso. “Podemos pensar em valor simplesmente como algo pelo qual o cliente está disposto a pagar”.

Ele contou que sua empresa realizou uma pesquisa com mais de 1 000 compradores americanos, perguntando a eles se algum representante de vendas já lhes teria feito uma visita tão valiosa que, de bom grado, eles pagariam por ela. Muitos disseram que isso já aconteceu: 80%. Nenhum dos entrevistados, contudo, apreciou a apresentação do produto no estilo “folheto ambulante”.

Rackham salientou que algumas informações são valiosas, porém, “os clientes apreciam o vendedor que cria valor ao contar o que os concorrentes estão fazendo, o que acontece em seu próprio mercado.” Outra coisa muito importante é que os clientes querem que o vendedor seja seu defensor, que tome as providências, caso haja algum problema com o pedido [...].

Para vender valor, o palestrante analisa três opções de estratégia:

1. criar mais valor no processo de venda, o que é uma estratégia de alto custo;
2. cortar custo de vendas, vendendo via internet ou telefone, por exemplo, é uma estratégia de alto risco, no caso dos concorrentes não tirarem a força de vendas de circulação;
3. fazer uma combinação das opções 1 e 2, o que é a opção mais difícil de executar e tem o maior índice de fracasso.

Rackham identificou três maneiras diferentes pelas quais o cliente compra valor, que define três tipos de clientes:

1. clientes de valor intrínseco: conhecem bem o produto, os substitutos e os custos, e não gostam de se reunir com o vendedor;
2. clientes de valor extrínseco: são atentos ao modo de uso do produto, aos benefícios, valorizam a assistência e investem tempo e dinheiro no pessoal de vendas;
3. clientes de valor estratégico: querem aproveitar as competências dos fornecedores e aceitam mudar processos para obter o melhor dos fornecedores; têm uma ligação próxima com o fornecedor.

[...]

A quantidade de valor que um vendedor pode criar depende do tipo de cliente que ele tem. Se todos os clientes forem intrínsecos, não há muito a fazer. Adota-se o modelo transacional, no qual se facilita ao cliente fazer o negócio e se mantém o custo baixo da força de vendas. “Se, no entanto, o cliente é do tipo extrínseco, adotamos o modelo consultivo e resolvemos os problemas do cliente. Precisamos de um bom pessoal de vendas para vencer a concorrência. [...] Finalmente, para o cliente que compra valor estratégico, temos o modelo empresarial, que é muito oneroso e depende de parceria.

## Transmitir confiança

Para o consultor, a maior parte da força de vendas está no meio do caminho, entre o modelo transacional e o consultivo, quando o cliente é de um tipo ou de outro. “Talvez a palavra *vendas* nem seja mais muito útil, porque o cenário mudou demais. É muito difícil explicar para a força de vendas o que ela deve fazer”, comentou.

“O que temos de diferente a fazer, para termos sucesso, se o produto não se vende por si?”, pergunta o palestrante. Ele dá a receita: “devemos nos esforçar mais para estabelecer confiança, sabendo que ela varia conforme o tipo da venda. Numa venda transacional, o cliente confia no produto. Na venda consultiva, o cliente precisa confiar no vendedor”. Segundo Rackham, é o modo como vendemos, não o que vendemos, que cria valor. “Um bom vendedor é mais importante para a empresa do que o produto. Vender não é mais persuasão, mas compreensão e solução de problemas.” [...] Por isso, as melhores empresas do mundo mudaram a maneira pela qual recrutam seus vendedores. Passaram a buscar solucionadores.

Rackham explicou que confiança não tem apenas a ver com a integridade das pessoas, pois é preciso saber transmitir confiança. Ele contou o caso de um dos seus clientes, que tentava transformar auditores em consultores e não conseguia, pois os clientes não confiaram nesses especialistas. Ao investigar o porquê disso, Rackham identificou que havia três fatores principais que faziam com que o cliente confiasse no interlocutor. O primeiro era a solicitude, uma real preocupação com o que o cliente sente e pensa. O segundo fator era a honestidade de dizer quando não sabem algo e de não exagerarem nos argumentos. “O terceiro fator era, realmente, a competência e era nisso que os auditores falhavam. Eles não passavam a imagem de que podiam resolver as questões de gestão, por serem muito especializados”, contou.

Das três qualidades, contudo, os clientes consideraram a solicitude a mais importante. “Mas isso depende do mercado em que se trabalha. Em mercados de alta tecnologia, os clientes focam, com frequência, a competência, pois muitos que vendem tecnologia não sabem bem do que estão falando”. Por outro lado, os clientes apontaram a solicitude como a qualidade que, quando ausente, é aquela da qual mais sentem falta. [...] “Não basta termos interesse pelo cliente, temos que mostrá-la”, disse o palestrante. Rackham ilustrou seu ponto com o modelo de venda da Dell: “ela vende mais do que os concorrentes pelo seu modelo de vendas, não pelo produto, que é similar ao dos concorrentes.” Ele também citou a GE e a IBM como exemplos de empresas com boas forças de vendas: “quando comecei a trabalhar com elas,

tinha que assinar acordos de confidencialidade que tinham a ver com a proteção de produtos. Quando fui renovar tais acordos, o texto focava processos, porque *como vender* passou a ser mais importante do que o *que vender*”.

## Pergunte certo e compreenda o problema dos clientes

Rackham recordou os estudos que foram feitos por sua empresa em 20 países durante 12 anos. Os pesquisadores acompanharam os vendedores em suas visitas e observaram as reações dos compradores.

Algumas conclusões do estudo, a respeito das visitas de sucesso, são as que seguem:

- os clientes falam mais que os vendedores;
- os vendedores fazem mais perguntas;
- os vendedores não falam sobre serviços e soluções logo no início da visita.

A respeito das perguntas que os vendedores devem fazer, o palestrante ressaltou que há dois tipos de perguntas: sobre a situação e sobre o problema. As primeiras referem-se aos fatos, isto é, [...] se o cliente já usou produtos similares. Os melhores vendedores fazem menos perguntas de situação, mas sabem direcioná-las melhor. “Hoje, ninguém quer conversar demais. Pessoas inexperientes fazem perguntas demais para descobrir os fatos e o cliente fica impaciente, se tiver que educar o vendedor”, comentou. Para ele, os melhores fazem perguntas do tipo: “o senhor está satisfeito com a situação atual?”. São perguntas destinadas a resolver um problema. [...] “Provavelmente a metade de sua força de vendas faz mais perguntas sobre a situação. (...). As perguntas sobre os problemas devem ser preparadas e planejadas antes da visita.”

As pesquisas de Rackham identificaram que os melhores vendedores não dão a solução rapidamente ao cliente, durante a visita, “eles fazem, antes, perguntas de implicação, como: o resultado desse problema afetará o seu negócio daqui a seis meses?, como afeta outros departamentos? ou o que isso afeta o custo da empresa? são perguntas muito poderosas, quando se vende para tomadores de decisão e quando se vende inovação”. Para o consultor, um bom vendedor ajuda o cliente a pensar por que o problema é importante e por que o cliente deve tomar uma providência.

Finalizando a análise das perguntas, o palestrante ressaltou que indagações sobre valor também devem ser feitas, com vistas a criar o valor para o cliente. Ele recomenda: “ao invés de dizer logo os benefícios do seu produto, você deve perguntar algo que faça com que o cliente diga o benefício que teria com o seu produto, ou seja, como você pode ajudá-lo”.

Esse conjunto de perguntas leva ao Modelo SPIN, cujas iniciais remetem a *Situation* (situação), *Problem* (problema), *Implication* (implicação) e *Need-payoff* (necessidade-retorno). O Spin é um dos modelos mais utilizados no mundo e foi criado por Rackham a partir de suas pesquisas. Rackham fecha sua exposição lembrando que, em negócios simples, do tipo transacional, o objetivo do vendedor é conseguir o pedido. Em vendas consultivas, porém, é comum um ciclo longo de discussões. “A visita de sucesso é aquela que é uma ação para dar prosseguimento ao processo da venda, é a que possibilita a visita seguinte. É preciso, assim, que o seu pessoal de vendas trabalhe com objetivos para garantir essa continuidade”, concluiu o palestrante.

## Atividades

1. Por que o profissional de vendas deve compreender o processo de comunicação?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---









# Fases de venda e suas técnicas

## Introdução

A venda pessoal, entre outras coisas, é um elemento fundamental na formação e sustentação de relacionamentos contínuos com parceiros do canal de marketing, consumidores organizacionais e consumidores finais (NICKELS; WOOD, 1999). Por outro lado, não há uma fórmula para se vender bem, mas planejamento, técnicas e estratégias aliadas ao esforço e à motivação, fazem com que o profissional se sinta mais seguro e com condições de superar suas metas (MOREIRA *et al.*, 2000). A área de vendas é responsável fundamentalmente dentro de uma organização, por transacionar seus produtos e serviços. Essas transações junto ao cliente, no entanto, dependem de atividades efetuadas anteriormente e posteriormente à venda.

Considera-se aqui, conforme indicado por Nickels e Wood (1999), a fase de *pré-venda*, como aquela que ocorre antes do contato de venda, envolve a prospecção, a análise das potencialidades do cliente e o planejamento da abordagem (aqui o contato de venda é tratado como qualquer interação com clientes atuais ou potenciais). Já a fase *durante a venda* é quando ocorre o contato com o cliente até o fechamento da venda, ou seja, a interação entre comprador e vendedor. Por sua vez, a fase do *pós-venda* acontece depois do encontro de vendas, é a qual se faz o acompanhamento para assegurar a satisfação do cliente e manter o relacionamento. Além disso, conforme os autores, em organizações orientadas para o cliente, o planejamento e o acompanhamento geralmente tomam mais tempo do que o contato de vendas em si.

Nickels e Wood (1999), por sua vez, indicam que o processo de vendas é contínuo ao invés de finito. Isto significa dizer que aquilo que os profissionais de vendas fazem durante e depois de cada venda afetará a capacidade de manter ou renovar os relacionamentos. Em outras palavras, efetuar vendas adicionais para esses clientes, portanto, afetarão futuras fases de pré-venda.

Neste capítulo objetiva-se, então, proporcionar ao aluno a identificação e a diferenciação das fases de venda. Primeiramente, apresenta-se a fase pré-venda e, em seguida, a fase durante a venda e a fase pós-venda.

## Fase pré-venda

Na fase de pré-venda desenvolvem-se, segundo Moreira *et al.* (2000), o planejamento e a concretização de uma série de atividades que auxiliarão na sequência do processo de vendas. Para tanto, as empresas necessitam primeiramente identificar o que o seu mercado quer para depois sair em busca de clientes. Sem as atividades de pré-venda, segundo os autores, os resultados de venda ficariam por obra do acaso.

A seguir são apresentadas algumas etapas da fase pré-venda. Inicialmente se apresenta a prospecção de mercado e, em seguida, a análise da potencialidade dos clientes, o agendamento de entrevistas, visitas e a elaboração de propostas comerciais.

## Prospecção de mercado

A prospecção de mercado, segundo Moreira *et al.* (2000), significa a identificação da clientela sobre a qual compensa dirigir os esforços e os recursos de vendas, considerando que as despesas na área de vendas são diversas e não são baixas. A identificação de clientes, segundo os autores, pode ocorrer a partir da indicação dos atuais clientes, da aquisição de listagens e de cadastros de clientes (*mailings*), visitas, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe, entre outros.

O profissional de vendas, além da preocupação de vender mais para quem ele já vende, deve também estar consciente da necessidade de vender para quem ele ainda não vende. Isso significa, de acordo com Moreira *et al.* (2000), encontrar e conquistar clientes novos e antigos. Em relação a isso, um cliente satisfeito, além de provavelmente estar interessado em comprar novamente, poderá indicar novos clientes e divulgar as atividades da empresa. Muitas vezes, segundo Moreira *et al.* (2000), uma recomendação espontânea como o boca a boca vale mais que muita propaganda, além de facilitar o trabalho do profissional de vendas no contato com o cliente potencial.

Para prospectar o mercado, o profissional de vendas deve efetuar-se de alguns questionamentos. Primeiramente, quem são os clientes de maior potencial, quais as suas necessidades e o que os motivam a comprar. A empresa deve saber quem é seu cliente, estando atenta às mudanças no mercado. Em seguida, quais são os comportamentos de compra e o que de fato os clientes desejam. Depois, onde eles estão localizados, qual a melhor forma de abordá-los e se já existe algum concorrente atual neles (MOREIRA *et al.*, 2000). Esses questionamentos são bastante úteis para que, na prospecção, o profissional atinja os objetivos relacionados a essa etapa.

## Análise da potencialidade do cliente

Após a definição do que se busca no mercado e a coleta de diversas informações a respeito dele, inicia-se o processo de análise da potencialidade do cliente. Conforme Moreira *et al.* (2000), essa análise primeiramente se listam todos os clientes que foram levantados na fase de prospecção, em seguida, avalia o potencial de cada um deles, efetua a classificação e define quais são os clientes mais interessantes para a empresa. Por fim, se define o que será oferecido ao cliente. Esse potencial, segundo Nickels e Wood (1999), pode ser calculado a partir do tamanho da venda potencial e da lucratividade esperada da venda.

Em relação a isso, convém ressaltar, como indicam Nickels e Wood (1999), que um *cliente potencial qualificado* é aquele que não apenas necessita do produto, mas também tem a capacidade financeira e autoridade para pagar por ele. Da mesma forma, Kotler e Keller (2006) indicam que clientes considerados de maior potencial podem ser direcionados às equipes de vendas de campo e os de menor potencial para unidades de telemarketing.

## Agendamento de entrevistas e visitas

Logo depois da análise da potencialidade se efetua o agendamento de entrevistas e visitas. Segundo Nickels e Wood (1999), deve-se pensar primeiramente quem deve ser contatado e como chegar a ele. Nesse aspecto, é importante considerar os integrantes do centro de compras da organização em questão como iniciadores, barreiras internas, influenciadores, compradores, aprovadores, decisores e usuários.

Por sua vez, Moreira *et al.* (2000) indicam alguns cuidados que poderão facilitar o trabalho de aprovação que o profissional de vendas passa para atender o cliente. Deve-se considerar, para tanto, qual o melhor momento para a abordagem do cliente, definir o argumento da entrevista ou visita (qual a importância dessa entrevista ou visita ao cliente), levantar possíveis objeções e preparar contra-argumentos para conseguir marcar a entrevista ou visita. Mesmo havendo algum contato para agendar uma entrevista ou visita, geralmente não pessoal, optou-se por considerar essa etapa ainda como pré-venda.

Paralelo a isso, Kotler e Keller (2006) alertam, todavia, que podem ser necessárias, em média, quatro visitas a um cliente potencial para concluir uma transação. Quanto aos objetivos da visita, os autores comentam que estas podem estar relacionadas à coleta de informações e não apenas à ocorrência de uma venda imediata.

## Elaboração de propostas comerciais

Tendo a entrevista ou visita marcada, parte-se para a elaboração de propostas comerciais. Nessa elaboração, de acordo com Moreira *et al.* (2000), o profissional de vendas deve ser claro e objetivo, para que o cliente compreenda o que ele efetivamente quer. Não se pode, de maneira alguma, gerar no cliente desconfiança ou a sensação de que se está tentando tirar vantagem da situação.

Quanto a isso, conforme Moreira *et al.* (2000), propostas documentadas e que apresentem dados reais e informações estatísticas tendem a ser mais confiáveis, pois transmitem a sensação de que o vendedor de fato estudou a situação do cliente e possui conhecimento das suas reais necessidades. Para elaborar uma proposta, os autores sugerem quatro passos:

1. levantar dados para elaborar a proposta;
2. elaborar a proposta – inserir informações gráficas e estatísticas;
3. levantar possíveis objeções;
4. preparar argumentações das objeções.

## Fase durante a venda

No contato durante a venda, o vendedor procura determinar as necessidades do cliente, apresenta informações, responde às perguntas e às objeções e procura conseguir o comprometimento do cliente para fechar a venda (NICKELS; WOOD, 1999). Em relação a isso, são apresentadas a seguir as etapas de abordagem, acompanhamento da proposta, emissão do pedido e elaboração de relatórios comerciais.

## Abordagem

Com a proposta elaborada, parte-se para a visita agendada efetuando-se a abordagem adequada. Segundo Moreira *et al.* (2000), todo planejamento pode resultar em nada no momento da visita, por isso é fundamental que todos os cuidados que foram tomados na etapa de elaboração da proposta sejam também tomados na realização da visita e na respectiva abordagem.

De acordo com Nickels e Wood (1999), na fase pré-venda pode-se identificar algumas possíveis necessidades do cliente, no entanto, os clientes potenciais seguramente terão mais a dizer. Conforme os autores, nesse momento a capacidade de escutar do

profissional de vendas é muito importante, junto com uma pesquisa para explorar problemas, situações e expectativas do cliente potencial. Essa exploração, todavia, pode necessitar mais de um encontro.

Além disso, conforme Moreira *et al.* (2000), causar uma boa impressão é bastante positivo. Isso inclui ser pontual, vestir-se adequadamente, ter uma conversa introdutória, apresentar-se, apresentar a empresa e o propósito da visita de maneira clara e objetiva, entregar o cartão de visita, permitir um ambiente que facilite a exposição da proposta e ouvir o cliente. Em relação a isso, segundo os autores, ser honesto com o cliente e consigo dá maior segurança e confiabilidade para a apresentação do vendedor.

Na apresentação geralmente são utilizados dois métodos, conforme Nickels e Wood (1999), a *apresentação padronizada de vendas* e a *apresentação de satisfação das necessidades*. Na apresentação padronizada de vendas o profissional baseia-se na repetição de informações que foram memorizadas, frequentemente utilizada com vendedores com menor experiência, pois auxilia lembrar o que eles devem dizer, e no telemarketing, quando há poucos momentos para transmitir uma mensagem. Na apresentação de satisfação das necessidades, mais personalizada e utilizada para atender às necessidades do cliente real ou potencial, pode-se posicionar o profissional como uma fonte de conhecimento e de ideias, a qual agrega valor além da oferta em si. Os autores ressaltam que algumas pessoas utilizam apresentações padronizadas para iniciar uma conversa, mas mudam para o modo de satisfação de necessidades à medida que o processo de vendas avança.

Ademais, Kotler e Keller (2006) indicam que o profissional de vendas, considerando o modelo AIDA<sup>1</sup>, pode utilizar na apresentação e na demonstração de um produto ou serviço a abordagem de aspectos, vantagens, benefícios e valor.

- Aspectos – segundo os autores, descrevem as características físicas de uma oferta.
- Vantagens – explicam por que os aspectos fornecem uma vantagem ao cliente.
- Benefícios – descrevem os detalhes econômicos e técnicos e os benefícios sociais trazidos pela oferta.
- Valor – descreve o valor agregado, geralmente em termos monetários da oferta.

Quanto a essa abordagem, os autores alertam que, muitas vezes, os vendedores gastam mais tempo enfatizando os aspectos do produto e não destacam suficientemente os benefícios e o valor da oferta.

---

<sup>1</sup> AIDA - garantir a Atenção, Interesse e Desejo do cliente, levando-o à Ação de compra.

Moreira *et al.* (2000) ainda indicam que contar histórias ou dar exemplos na apresentação pode facilitar a abordagem do profissional de vendas, tanto para vendas ao consumidor quanto para compras organizacionais, uma vez que aumenta a atenção do ouvinte e aumenta o grau de lembrança da mensagem, além de desinibir as partes e criar um ambiente melhor para as vendas. Pode haver histórias de introdução, que apresenta o vendedor e como ele já ajudou outros clientes, história para superar a objeção, mostrando como outras pessoas passaram por dúvidas e questionamento semelhantes, e depois descobriram que não precisavam se preocupar, histórias de valor para o cliente, citando exemplos de benefícios financeiros da compra a partir dos lucros e economias decorrentes do produto, histórias para inflar o ego, mostrando como o produto ajudou outros clientes a aumentarem seu orgulho e autoestima, histórias de melhora de convívio, mostrando como o produto a ser vendido pode melhorar o convívio entre as pessoas, histórias de segurança, mostrando como o produto a ser vendido pode proporcionar segurança emocional e financeira, entre outras.

Paralelo a isso, ao apresentar uma proposta, o profissional deve avaliar se o cliente está compreendendo o que ele está dizendo e como o cliente se apresenta, tanto em postura quanto em expressões. O vendedor pode não estar agradando e pode ainda haver tempo de mudar de tática na apresentação da proposta (MOREIRA *et al.*, 2000). Deve-se efetuar, portanto, o seu acompanhamento.

## Acompanhamento da proposta

No acompanhamento da proposta, segundo Moreira *et al.* (2000), ocorre o tratamento que se deve dar às *objeções* e o momento oportuno de se efetuar o *fechamento da venda*. Conforme Nickels e Wood (1999), objeção é qualquer dúvida ou desacordo em relação às afirmações feitas na apresentação. Quanto às objeções nem sempre os vendedores se preparam de forma adequada para apresentar uma proposta, como situações em que eles são surpreendidos com objeções que não foram consideradas (MOREIRA *et al.*, 2000).

Uma objeção, para Nickels e Wood (1999), não necessariamente impede os clientes potenciais de realizarem a compra. Segundo eles, ela pode abrir as portas para que o pessoal de vendas mostre a superioridade competitiva, explique os benefícios, justifique o preço através do destaque da qualidade do valor do produto e aprenda mais a respeito do processo de compra de um cliente potencial.

Ainda em relação às objeções, Kotler e Keller (2006) sugerem que o vendedor peça ao comprador que as esclareça, questione-o de modo que ele tenha de responder às suas próprias objeções, negue a validade da objeção ou transforme-a em uma razão para a compra. Isso inclui “vender o preço” em vez de “vender por meio do preço”, ou



seja, procurar convencer o comprador a respeito do preço que está sendo oferecido e não sempre aceitar qualquer desconto solicitado. Nesse caso, os profissionais de vendas devem estar preparados com informações sobre o cliente e com argumentos a respeito de oportunidades para agregar valor no lugar de oportunidades para reduzir preços. Como indicam Nickels e Wood (1999), o melhor profissional de vendas é aquele que se antecipa às objeções e fornece respostas, mesmo antes de os clientes potenciais levantarem essas questões.

Quando um cliente potencial tem uma objeção, segundo Nickels e Wood (1999), os profissionais de vendas capacitados ouvem com cuidado e fazem perguntas para determinar qual é a questão do cliente. Conforme os autores, os profissionais podem:

- adiar a resposta – quando as partes finais da apresentação tocam no ponto de interesse do cliente;
- transformar uma objeção em uma vantagem – apresentando os pontos positivos e benefícios da oferta em relação ao questionamento do cliente;
- reconhecer a validade da objeção – procurando discutir um benefício relacionado;
- apresentar informações adicionais – o que pode envolver dados de pesquisas ou outra informação que diga respeito às preocupações do cliente potencial;
- negar a objeção de forma educada e respeitosa – caso esta se basear em uma impressão errada ou em uma informação pouco precisa.
- o fechamento, por sua vez, é a parte do processo de vendas em que o vendedor obtém um compromisso por parte do cliente potencial. Se o objetivo é marcar uma demonstração de produto, o fechamento significa levar o cliente potencial a se comprometer com uma demonstração.

Segundo Moreira *et al.* (2000), se o vendedor e o cliente puderem ouvir e falar, e se as dúvidas foram esclarecidas, o momento da venda será, provavelmente, encarado com satisfação e naturalidade por ambos. De acordo com Kotler e Keller (2006), os profissionais de vendas necessitam saber reconhecer os sinais de fechamento emitidos pelo comprador, o que inclui atitudes físicas, declarações, comentários e perguntas.

Conforme Nickels e Wood (1999), para descobrir se o cliente potencial está pronto para comprar, muitos vendedores iniciam com uma tentativa de fechamento, ou seja, uma pergunta ou declaração com o propósito de provocar uma reação que mostra a intenção do cliente potencial de assumir um compromisso. Como exemplo, é efetuada uma pergunta a respeito da entrega ou outra decisão que os clientes potenciais necessitam tomar ao comprar um produto.

Paralelo a isso, Kotler e Keller (2006) sugerem, no fechamento recapitular os pontos de concordância, requisitar o pedido, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas menores como cor ou tamanho, ou indicar o que ele vai perder se o pedido não for feito naquele momento, oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, uma quantidade extra ou um brinde. O importante é destacar que nessas técnicas o profissional deve apresentar as informações ao cliente com honestidade e transparência, caso pretenda continuar com o relacionamento comercial.

O fechamento, conforme afirmam Nickels e Wood (1999), não é um processo mecânico, os profissionais de venda devem ser sensíveis aos comentários e às reações dos clientes. Para tanto, conforme os autores, existem diversas técnicas de fechamento, uma delas é o fechamento direto, no qual o vendedor faz um pedido direto de compromisso. No fechamento presumido, o vendedor progride supondo que o cliente potencial esteja se comprometendo. Outra, é o fechamento de alternativa de decisão, o vendedor pergunta qual a decisão preferida, conquistando uma posição de compromisso com relação a uma ou outra posição (ex.: "o pagamento será à vista ou a crédito?). Com o fechamento de emergência, por fim, o vendedor enfatiza a urgência de se comprometer para levar vantagem quanto às quantidades limitadas, aos preços especiais ou outra condição temporária, desde que estas sejam verdadeiras.

## Emissão do pedido e elaboração de relatórios comerciais

Na emissão do pedido, caso tenha ocorrido o fechamento da venda, é importante certificar-se, como apresentam Moreira *et al.* (2000), de que ele foi preenchido/digitado corretamente. Sugere-se, em relação a isso, pedir ao cliente que confirme os seus dados, as quantidades e as condições de vendas.

Por fim, na elaboração de relatórios comerciais, são efetuados breves relatos de como foi todo o desenrolar da negociação, conforme indicam Moreira *et al.* (2000). Nesse sentido, os autores reforçam que se tenha um histórico dos novos clientes, nos quais estão presentes as diretrizes sobre preferências dos clientes, mostra-se a todos os envolvidos na venda, que determinado vendedor trabalha com um novo cliente merecedor de atenção e dedicação.

## Fase pós-venda

Segundo Moreira *et al.* (2000), uma venda bem feita é aquela em que o cliente compra, paga, revende ou consome, sente-se satisfeito e continua comprando. Assim, conforme os autores, o profissional de vendas, como gerador de receitas, deve monitorar e controlar o

nível de inadimplência dos seus clientes, auxiliar o departamento financeiro nas cobranças, recomendar medidas mais drásticas, se for necessário e, da mesma forma, solicitar abertura de crédito ou solicitação de cancelamento de crédito, quando identificar alguma irregularidade do cliente. Ou seja, não auxiliar somente na continuidade do relacionamento, mas na sustentabilidade financeira da empresa onde trabalha.

Em relação a isso, o pós-venda, conforme Moreira *et al.* (2000), tem por objetivo gerar satisfação e fidelização de clientes, a partir de serviços que ocorrem posteriormente ao recebimento da mercadoria. Estão incluídos aqui, conforme os autores, assistência técnica, o acompanhamento da instalação e utilização do produto e fornecimento de peças de reposição e manutenção; manual de instruções; serviços de garantia; serviço de atendimento ao cliente; serviço de treinamento à clientes e acompanhamento da cobrança, entre outros.

No momento que o pedido chega na empresa, quer seja por meio físico ou eletrônico, ainda não terminou o processo de vendas, segundo Moreira *et al.* (2000). A fase do pós-venda engloba o acompanhamento interno do pedido, a informação ao cliente sobre o pedido, o acompanhamento do recebimento do produto e outras ações relacionadas à manutenção do relacionamento comercial.

## Acompanhamento interno

Com o pedido na empresa, é necessário que ocorra o seu acompanhamento internamente, principalmente quando for referente a novos clientes, segundo Moreira *et al.* (2000). Aqui podem ocorrer diversos erros e imprevistos, detalhes que podem comprometer todo o processo de venda e um conjunto de esforços do profissional de vendas. Esses detalhes podem estar relacionados a erros de cadastro, de faturamento, de aprovação de crédito, de carregamento e de expedição. Ou seja, detalhes que não dependem apenas do vendedor.

É importante, ademais, que se prestem informações ao cliente a respeito do pedido, o que pode gerar confiança e credibilidade, e reduzir problemas futuros, conforme Moreira *et al.* (2000). Nesse caso, os autores reforçam que quando houver algum contratempo que comprometa, por exemplo, a data acertada para entregar o pedido, é necessário que o cliente seja informado, assim como se busquem alternativas para não prejudicar a negociação.

## Acompanhamento de recebimento do produto

No acompanhamento de recebimento do produto, após o pedido emitido e enviado ao cliente, busca-se averiguar se de fato ele o recebeu conforme as especificações

constatadas no pedido. Essa averiguação pode ocorrer pessoalmente, quando necessário, ou através de telefone, e-mail e outras formas de comunicação eletrônicas (MOREIRA *et al.*, 2000). Esse tipo de atitude do profissional de vendas demonstra sua preocupação com o relacionamento com o cliente e o nível de serviço que a empresa pretende prestar.

## Pós-venda e relacionamento comercial

O fechamento de uma venda pode ser, como argumentam Nickels e Wood (1999), o clímax do encontro de vendas, mas não é o fim do processo. De acordo com os autores, a transformação de um cliente potencial para um cliente de longo prazo demanda diversas atividades. Nesse momento, a empresa se prepara para satisfazer o cliente da forma como foi acordado. Além dos acompanhamentos para manter o relacionamento com o cliente, é preciso renovar o relacionamento com ex-clientes que estão fazendo negócios com os concorrentes.

Assim, diversas empresas, de acordo com Moreira *et al.* (2000), principalmente nas compras organizacionais (relacionamentos *business to business*), perceberam a importância de treinar os profissionais de vendas para que não sejam apenas vendedores, mas também solucionadores de problemas, como consultores de negócios. No relacionamento *business to business*<sup>2</sup> há uma maior cumplicidade e uma preocupação com a parceira, isto porque esse relacionamento não ocorre de forma instantânea, ele deve ser construído passo a passo de forma consistente. Nesse tipo de relacionamento, não adianta apenas acompanhamento na pré-venda e durante a venda, mas também no pós-venda, uma vez que se certifica que a solicitação do cliente foi realmente atendida em todos os detalhes e exigências, oferecendo a ele qualquer suporte necessário.

Esse relacionamento mais próximo também pode ocorrer, segundo Moreira *et al.* (2000), no mercado consumidor. O pós-venda pode ser percebido, nesse caso, em *recalls* de veículos ou em outros serviços de assistência técnica. Esse tipo de ação por parte da empresa indica o seu interesse em reduzir problemas futuros e reforçar o relacionamento com seus consumidores. Convém ressaltar que os *recalls* são informados pelas montadoras de automóveis, mas ocorrem em suas concessionárias (revendas), que também pode incorrer em algumas despesas relacionadas. No entanto, a concessionária depende da boa imagem da montadora para continuar vendendo.

O pós-venda, no entanto, não ocorre apenas em serviços de assistência técnica, de acordo com Moreira *et al.* (2000), antes de iniciar uma venda, o profissional deve verificar, por exemplo, se o último pedido feito foi entregue corretamente, também deve manter contato com o cliente quanto à sua reação em relação ao produto entregue ou serviço prestado. O profissional de vendas, então, mesmo não sendo o responsável por

---

<sup>2</sup> Relacionamento entre empresas.

algumas atividades de pós-venda de uma empresa, deve estar ao menos informado do que está ocorrendo, isso permitirá a definição de melhores ações junto ao cliente e o fortalecimento do relacionamento.

Os intermediários de vendas, revendedores da empresa, também podem ser beneficiários de serviços de pós-venda, conforme argumentam Moreira *et al.* (2000). Segundo eles, podem ser prestados serviços de atendimento ao revendedor ou intermediário, que não é o mesmo que Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC); serviço de repositores, promotores de venda, cursos de reciclagem e formação para os revendedores. Essa prestação de serviço, além de tornar mais competente a atividade de oferta de produtos no ponto de venda, permite tornar mais fortes os laços de relacionamento entre a empresa e o seu cliente, uma vez que aquela está facilitando o trabalho deste.

Para os consumidores finais, Moreira *et al.* (2000), por sua vez, indicam os seguintes serviços de pós-venda: o SAC, instalações, assistência técnica e garantia, e cursos de uso e manuseio. Esses serviços, se bem prestados, podem facilitar a fidelização desses consumidores.

## Texto complementar

### Os mitos sobre vendas

(PORTAL HSM ON-LINE, 2008)

Devemos acreditar nas recomendações habituais sobre vendas nos dias de hoje? As descobertas de Neil Rackham em seu conhecido *Project Sigma* chegaram a contradizer até mesmo algumas crenças que ele próprio tinha. [...]

#### Mito n.º 1 – um bom vendedor pode vender qualquer coisa

O *expertise* do qual um vendedor faz uso num determinado segmento do mercado pode muitas vezes ser utilizado em outro segmento. E [...] vendas em grande escala têm um ciclo de fechamento maior que de vendas em pequena escala. Mas o que muitos vendedores não sabem é que esses dois tipos de vendas também exigem habilidades diferentes fundamentais:

➤ nas vendas em pequena escala, o vendedor é que fala a maior parte do tempo e muitas vezes, fecha a venda graças ao seu entusiasmo e discursos

inflamados sobre o produto à venda. A venda da imagem do produto funciona bem nesse caso;

- ▶ nas vendas em grande escala, o comprador precisa falar a maior parte do tempo. No estudo de Neil, identificou-se que vendedores de alta *performance* utilizavam um padrão de perguntas que permitia ao cliente falar e ao mesmo tempo conduzia a conversa para o fechamento da venda.

O interessante é que essa percepção demonstrou-se consistente. Em 23 países pesquisados os resultados apresentaram-se uniformemente idênticos, mesmo no Japão, onde a maioria das metodologias de vendas do Ocidente não funcionaram.

### Mito n.º 2 – para conseguir mais pedidos, faça mais ligações

Quando os gestores de vendas decidem melhorar os números das vendas, a primeira coisa que eles costumam fazer é concentrar os esforços das equipes de vendas em contatar os clientes. Afinal, o dobro de ligações por exemplo, deve resultar no dobro de vendas ou ao menos numa melhora significativa nas vendas, correto? Bem, o estudo descobriu que tal correlação existia, de fato, em vendas de produtos de baixo custo para o cliente. Mas, naquelas em que o custo para o cliente era grande, a correlação era negativa, ou seja, quanto maior o número de ligações dos vendedores, menor era a taxa de fechamento das vendas. E, é claro, [...], se o vendedor não fizer nenhuma ligação, não fecha nenhuma venda. A questão na realidade não tem a ver com a quantidade de ligações, mas sim, da qualidade destas. Ligações com o propósito de vender precisam ter estratégia e ser bem preparadas. [...]

### Mito n.º 3 – contate pessoas que tenham alta posição hierárquica

[...]

A pesquisa identificou que contatar o tomador da decisão final diretamente pode ser um erro fatal. Vendedores despreparados desperdiçam seu tempo contatando profissionais de alta posição hierárquica na empresa para falar das características do produto. Como desconhecem os problemas e necessidades da empresa, não sabem como demonstrar de que forma seu produto vai ao encontro das necessidades dela, empresa, e de seus gestores. Em outras palavras, primeiro, é preciso compreender os problemas do cliente e contatar aqueles que lidam diretamente com eles. [...]

## Mito n.º 4 – faça bastante uso de perguntas abertas, mais eficazes que as fechadas

[...]

O Projeto Sigma concluiu que o poder das perguntas em aberto é outro mito de vendas. Surpreendentemente, o projeto identificou que não há correlação mensurável entre o uso de perguntas em aberto e o sucesso da venda. Perguntas fechadas, em contrapartida, são mais propensas a gerar pedidos ou avanços no processo da venda. [...] Na teoria, perguntas abertas geram respostas abertas, enquanto perguntas fechadas resultam em respostas normalmente monossilábicas. Mas, na prática, isso nem sempre ocorre.

Em abordagens realizadas com o objetivo de vender, 60% de todas as perguntas fechadas geram respostas expansivas. Em outras palavras, perguntas fechadas comumente resultam em respostas amplas. E em torno de 10% das perguntas abertas geram respostas monossilábicas. Por exemplo, quando o vendedor pergunta ao cliente: “o que você pode me dizer sobre seu plano de negócios?” e recebendo como resposta entediada: “nada”.

Em alguns casos, a diferença entre pergunta aberta e fechada é artificial. Na realidade, o importante é fazer perguntas com habilidade para conduzir a conversa para onde se deseja. Preocupar-se com quantas perguntas em aberto serão feitas é o mesmo que ficar rearranjando o local dos assentos num navio que está afundando, diz Neil Hackman. O foco das atenções deve estar em fazer perguntas relacionadas com aquilo que é importante para o cliente.

## Mito n.º 5 – feche a venda rapidamente para fechar sempre

[...]

A realidade mostra que o fechamento é, de longe, o aspecto menos importante no ciclo de venda. As ações bem-sucedidas fecham a venda por si mesmas. Os profissionais de venda de *altaperformance* não perguntam se o cliente vai fazer o pedido. Esse é o momento em que ele sugere em vez de perguntar. Há três passos para tornar o fechamento de uma venda bem-sucedida.

- ▶ Verifique outros assuntos pertinentes. O comprador pode ter outras questões que não foram abordadas.

- Resuma ou reenfazite os pontos importantes: “então ficou claro que se você implementar isso, na primeira fase do processo, você irá melhorar sua eficiência em 15%, economizará cerca de US\$200 mil no primeiro ano [...]”
- Proponha uma ação que faça o processo da venda progredir: “bem, a próxima etapa agora é uma reunião [...] para tratarmos dos valores envolvidos nessa aquisição.”

Em relação ao último passo acima mencionado, perceba que o profissional de vendas sugere uma ação. Aqui também encontramos explicações e diferenças entre vendas em grande escala e vendas em pequena escala. Nesta última, a única ação a ser realizada é formalizar o pedido. Nas vendas em grande escala, há um número de possíveis ações intermediárias que direcionam a venda mais próxima do seu fechamento.

Rackham chama essas ações de *avanços*. Ele recomenda que em vez de se preocupar com o fechamento, os profissionais de vendas deveriam se preparar para a venda analisando quais seriam os possíveis progressos que poderiam ser atingidos. A *melhor prática*, nesse caso, é planejar alternativas flexíveis de *avanços* para cada ação de venda.

## Mito n.º 6 – a primeira impressão é a que fica

Inúmeros profissionais de venda estão convencidos que a parte mais importante de uma *performance* em vendas é o início do contato. “Os primeiros 60 segundos definem a venda ou a perda dela”, dizem eles. Mas a pesquisa revela que não há correlação entre impressão do primeiro contato e fechamentos de venda, exceto em vendas de baixa escala. Os primeiros segundos do contato são, de fato, muito importantes, quando todo ciclo da venda se resume a esse contato como, por exemplo, uma única ligação ou uma venda porta a porta. Em vendas mais complexas, no entanto, os compradores não dão tanta importância para a primeira impressão, se eles acreditarem que um problema pode ser resolvido pelo que está sendo oferecido pelo vendedor.

A questão que fica é: se a parte mais importante do processo de vendas não é nem o primeiro contato nem o fechamento da venda, qual é ele então? Uma venda tem quatro estágios: primeiro contato, investigação (para desvendar as necessidades do cliente), demonstração de competência (para atender às necessidades identificadas) e obtenção de comprometimento (do cliente) ou *avanço*, conforme comentado na segunda parte desse tema. O estágio mais importante é o segundo, ou seja, a investigação. Não há como sair vencedor sem compreender os problemas do cliente.

[...]



## Mito n.º 7 – vendedores não podem ser criados, eles já nascem assim

Existe algum tipo específico de personalidade que melhor se adequa ao papel de vendedor? Não. Mas alguns mitos tornam-se profecias gratificantes. Estudos realizados nos anos 1940 e 1950 mostram que havia bem mais pessoas extrovertidas entre vendedores do que em qualquer outra população específica. Recentes estudos, no entanto, não apresentam tamanha correlação. O que mudou? Nada, exceto o estereótipo. Empresas que antes procuravam pessoas extrovertidas para ocupar cargos em vendas, hoje percebem que uma ampla variedade de personalidades atua de maneira mais eficiente em papéis destinados a vendedores.

Analise isso sob a perspectiva do cliente: o que eles esperam de um vendedor? É clara a evidência de que a esmagadora maioria dos clientes deseja alguém em quem possa confiar. O fato é que mesmo os vendedores genuinamente sinceros muitas vezes não conseguem gerar credibilidade. Os clientes não conseguem ver sinceridade ou integridade. Eles podem ver apenas suas ações e tampouco procuram por um tipo específico de personalidade para se relacionar bem e entregar seu negócio. Eles procuram alguém que tenha competência para entregar a melhor e correta solução para ele.

## Mito n.º 8 – as objeções são bem-vindas, pois demonstram um claro interesse do comprador

Esse é um mito que persiste ao longo do tempo, mesmo com evidências provando o contrário. Como muitos outros, esse mito não morre porque é muito confortável. Ele permite ao vendedor acreditar que quando o cliente expressa ceticismo sobre o produto ou serviço, isso é sinal de que ele, vendedor, está conseguindo envolver o outro na conversa. O fato é que as objeções são barreiras existentes entre o vendedor e o cliente e isso não é desejável. A objeção é uma declaração do comprador de que ele não deseja comprar o que está sendo oferecido – talvez porque seja muito caro ou não enxerga utilidade nele. “Nosso equipamento é o mais veloz do mercado”, diz o vendedor. “Mas velocidade não é um fator crítico para nós”, responde o cliente.

Vendedores bem-sucedidos obtêm bem menos objeções do que os mal-sucedidos. No último exemplo, em vez de falar sobre características do produto (“é o mais veloz”), um vendedor habilidoso perguntaria “quão importante é a velocidade







# Planejamento e previsão em vendas

## Introdução

Neste capítulo pretende-se possibilitar ao aluno a compreensão do planejamento, previsão em vendas e suas implicações às organizações. Primeiramente se apresentam conceitos relacionados ao planejamento e à previsão de vendas. Depois, as etapas e métodos de previsão, o orçamento de vendas e as informações de apoio ao planejamento.

## Planejamento de vendas

Conforme apresenta a Administração de Vendas 2009 (AMA), refere-se ao planejamento, direção e controle das atividades de vendas pessoais de uma unidade de negócios, incluindo também o recrutamento, seleção, treinamento, orçamentação, roteirização, supervisão, remuneração, motivação e tarefas-chave relacionadas à força de vendas. Percebe-se em relação a isso, portanto, que o planejamento é uma das etapas-chave da administração de vendas, uma vez que está ligado à estimativa do potencial de mercado, previsão de vendas, orçamentos e quotas de vendas. É nessa etapa que são definidos os rumos da área comercial.

Compete destacar, como indicam Moreira *et al.* (2000), que a base de todo o processo de planejamento de venda é composto pela avaliação das oportunidades de mercado, estimativa do potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação de mercado, distribuição e logística.

A avaliação das oportunidades de mercado deve considerar a missão da empresa. Já o potencial de mercado, identifica a capacidade de um mercado em uma determinada área geográfica ou setor da economia absorver uma quantidade de venda de determinado produto ou serviço. Em relação à previsão de vendas, procura-se avaliar o que poderá ocorrer em determinado período sob as diversas influências conhecidas. A identificação dos segmentos de mercado gera subsídios para a organização dos territórios de venda e o zoneamento. Por último, a distribuição e logística que são responsáveis pelo escoamento mais adequado do produto ou serviço.

No planejamento de vendas, então, a empresa apresenta até onde ela quer chegar, considerando objetivos e estratégias comerciais. Com base na missão e nas diretrizes da empresa como um todo e da área de marketing, são definidos os montantes de vendas que deverão ser alcançados em determinado período. Isso, por sua vez, exigirá estratégias e planos que alcancem os objetivos de faturamento.

Considerando isso, segundo Nickels e Wood (1999), todas as atividades de vendas são guiadas pelo *plano de vendas*, um documento que identifica o mercado-alvo, que determina os objetivos de vendas (de toda a empresa e de cada profissional de vendas), detalha ações, orçamentos e sequência de atividades necessárias para atingir esses objetivos. Os autores destacam que, apesar de basear-se no plano de marketing, o plano de vendas se concentra de forma mais estreita nas interações das vendas pessoais com os clientes reais e potenciais.

Assim, essas estratégias e planos levam em conta as diretrizes de marketing da empresa, a força de vendas atual e os recursos disponíveis à área comercial, assim como profissionais de vendas que deverão ser contratados e os recursos que deverão ser incorporados para dar conta do alcance dos objetivos. Para alcançar esses objetivos esforços são direcionados e a previsão de vendas é compartilhada entre os vendedores. Ou seja, cada vendedor fica responsável por atingir uma determinada meta, considerando as diretrizes gerais da empresa, ficando responsável por uma quota de vendas. Essas metas também demandarão estratégias e planos, as quais deverão considerar as estratégias da empresa como um todo e as estratégias e planos da área comercial.

Atividades de planejamento de vendas, todavia, não estão restritas apenas aos cargos de gerência e de supervisão. É importante destacar, como reforçam Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), que um vendedor pode ser considerado um gerente de território, o qual necessita planejar, organizar e desempenhar atividades que aumentam as vendas e os lucros de uma dada área de clientes (território de vendas).

Por outro lado, além do planejamento, segundo Moreira *et al.* (2000), os profissionais de venda também devem desenvolver procedimentos que estimulem posturas de trabalho e visem uma maior produtividade e, principalmente, controles apurados para monitorar os planos elaborados. Isso facilitará o atingimento dos objetivos e a implementação das estratégias presentes no planejamento de vendas.

## Previsão de vendas

A atividade principal da área de vendas é efetuar as transações comerciais com os clientes da empresa. Essas transações comerciais envolvem faturamento, tanto financeiro quanto físico. Nesse aspecto, o planejamento de vendas envolve os objetivos de quanto a empresa pretende vender no futuro.

Previsão de vendas é, segundo Moreira *et al.* (2000), a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais do que poderá acontecer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação. Segundo os autores, o sucesso em atingir tal previsão é dependente de fatores externos à organização, ou seja, da ação de pessoas, eventos e circunstâncias que não estão sob o controle da organização. Essa vulnerabilidade faz com que os executores da previsão de vendas utilizem as margens de segurança e rotas de ajustes na elaboração do processo, para que essa maior flexibilidade possa garantir, mesmo que haja mudança nas variáveis, o objetivo global da organização definido no início do processo.

Alguns fatores, segundo Moreira *et al.* (2000), podem definir os rumos de uma organização e, principalmente, o volume de vendas de determinado período. Assim, na previsão de vendas deve-se avaliar quais são as consequências positivas e negativas de fatores como crescimento do PIB, inflação, demanda por produtos complementares ou substitutos e entrada de novos concorrentes. Deve haver, portanto, análises relativas às condições gerais da economia e da sociedade (macroambientais) e às condições do setor de atividade da empresa (microambientais).

Complementando os fatores que influenciam a previsão de vendas, Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003) indicam os seguintes:

- planos de marketing – extensão quantitativa de segmentações e posicionamentos, composto de marketing e relacionamento;
- condições dentro da indústria – concorrência;
- condições dentro do mercado – demanda;
- condições comerciais gerais – economia.

Em relação a isso, segundo Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), há diversas dificuldades relacionadas à previsão de vendas, ou seja, variáveis que dificultam os cálculos da previsão e que aumentam a chance de erro. Uma delas, segundo os autores, é a instabilidade econômica, que afeta a capacidade de previsões por não se saber bem o que pode ocorrer. Outra é o lançamento de novos produtos, tanto da empresa em questão quanto dos concorrentes, uma vez que não há dados passados e muitas vezes não está claro como os consumidores reagirão às novas ofertas. Também dificulta a previsão de vendas a falta de dados históricos, para quem necessita efetuar projeções baseadas no passado e a falta de outros dados, como quantidade de pessoas interessadas e habilitadas em comprar e consumir um produto novo ou atual.

Ademais, segundo Stanton e Spiro (2000), o período de previsão de vendas pode ser anos, estações ou outro período definido pela organização. Estimativas a longo prazo são adequadas, principalmente para planejar dispêndios de capital, investimentos

e expansões da empresa. No entanto, períodos mais curtos de previsão geram maior exatidão, isso porque quanto maior o período, maior a chance da previsão apresentar erros pela dificuldade em lidar com a mudança nas variáveis envolvidas, como crescimento econômico ou variação cambial. Pode-se fazer uma analogia com a previsão do tempo. As previsões diárias tendem a acertar mais que previsões semanais ou mensais, pois nesse caso, diversas variáveis como a direção e força do vento podem ser diferentes do padrão utilizado na previsão, o que pode acarretar diferenças entre o previsto e o ocorrido. Isso vale também para as mudanças da economia e nas preferências dos consumidores na área de marketing e vendas.

## Etapas e métodos de previsão

Quanto deve ser, então, o tamanho da previsão de vendas? Que volumes físicos e financeiros podem ser previstos para o futuro? Isso dependerá das etapas e do método de previsão que serão utilizados.

Conhecer os principais métodos de previsão de vendas, suas vantagens e desvantagens, possibilita, segundo Moreira *et al.* (2000), diminuir a chance de uma escolha errada. Segundo os autores, aliados a um bom planejamento de vendas e de marketing, é possível vislumbrar de forma mais clara o caminho que a empresa estará seguindo nos próximos períodos e preparar-se para eles.

Penteado Filho (1988) *apud* Moreira *et al.* (2000) indica as etapas necessárias para se efetuar uma previsão de vendas:

- determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões – objetivos que podem estar relacionados ao crescimento em vendas, crescimento na participação de mercado e margem de lucro;
- dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos – dividir produtos em classes para facilitar a análise e os cálculos das previsões;
- determinar, com maior exatidão possível, quais fatores influenciam as vendas de cada produto, ou grupo de produtos, procurando estabelecer a importância relativa de cada um deles – fatores como, por exemplo, sazonalidade, crescimento da população, crescimento do PIB, inflação e mudanças de hábitos de consumo podem ser considerados. A importância relativa pode ser dada por pesos para cada fator;
- escolher um método de previsão de vendas mais adequado para cada caso – pode haver apenas um método ou uma combinação de métodos, atribuindo pesos para cada um deles;



- reunir todas as informações disponíveis – importante na coleta é considerar as informações que são mais confiáveis e válidas para a análise;
- analisar as informações – pacotes estatísticos e planilhas eletrônicas, como o Excel ou Open Office, podem ser úteis para facilitar as análises;
- verificar os resultados da análise e compará-los entre si ou com outros fatores disponíveis – avaliar se os resultados finais são válidos para a realidade que a empresa se insere. Comparar os resultados finais com resultados de outros trabalhos para verificar sua confiabilidade e validade;
- estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados numericamente – aqui consideram-se fatores que não apresentam dados numéricos como, por exemplo, a imagem dos consumidores em relação ao produto. A premissa pode ser que uma imagem positiva interfere de forma positiva no aumento do faturamento em 10%. Outra premissa é afirmar que um novo produto ao ser lançado, para o qual não há dados disponíveis, contribuirá com 5% de aumento no faturamento;
- converter as deduções e as premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares – considerar os dados gerados tanto da análise dos dados numéricos quanto das premissas;
- analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões – ação necessária para efetuar os controles da organização. A revisão das previsões leva em conta as mudanças no ambiente e as necessidades de alterar estratégias, até mesmo metas específicas, caso isso seja necessário.

Em relação aos métodos de previsão de vendas, segundo Moreira *et al.* (2000), Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), esses podem ser classificados em três tipos:

1. Métodos de pesquisa (com executivos, gerentes e clientes);
2. Métodos matemáticos (com dados históricos de vendas);
3. Métodos operacionais (considerando as operações das empresas).

Os métodos de pesquisa consideram, de acordo com os autores, a opinião dos executivos, a composição da força de vendas (as estimativas dos vendedores, geralmente baseadas nos clientes e na experiência) e intenções dos compradores. É importante ressaltar que os vendedores tendem a ser excessivamente pessimistas ou otimistas, muitas vezes por falta de dados do ambiente.

Nos métodos matemáticos, de acordo com os autores, merecem menção o modelo da média móvel, o modelo da média ponderada, os modelos de regressão e outros modelos, como logarítmico ou polinomial.

Segundo Moreira *et al.* (2000), no modelo das *médias móveis* a organização utiliza-se de dados do passado recente para realizar projeções futuras. Por exemplo, na tabela 1 a previsão de março considera a média das vendas realizadas dos cinco meses anteriores (outubro a fevereiro: média de 31, 57, 63, 34 e 29). A previsão de abril, por sua vez, considera a média das vendas realizadas nos cinco meses anteriores (novembro a março: 57, 63, 34, 29 e 41).

**Tabela 1 – Médias móveis**

Meses	Volume de vendas mensal (R\$mil)
Realizado out/08	31
Realizado nov/08	57
Realizado dez/08	63
Realizado jan/09	34
Realizado fev/09	29
<b>Previsão para março (média de outubro a fevereiro)</b>	<b>43</b>
Realizado mar/09	41
<b>Previsão para abril (média de novembro a março)</b>	<b>45</b>

(MOREIRA *et al.*, 2000. Adaptado)

O modelo da *média ponderada*, de acordo com Moreira *et al.* (2000), permite às organizações agregarem representatividade a cada item analisado. Deve-se indicar o quanto um período é mais importante do que o outro, ou seja, atribuem-se pesos a cada período. Como exemplo um produto como sorvete, no qual os meses de verão são mais importantes que os de inverno, nessa média considera-se, portanto, a sazonalidade.

Na tabela 2, foi colocado um peso em uma escala de 1 a 5 para cada mês, em que 1 é importância baixa e 5 importância alta.

**Tabela 2 – Média ponderada**

Meses	Volume de vendas mensal (R\$mil)	Peso do mês
out/08	31	3
nov/08	57	4
dez/08	63	5
jan/09	34	5
fev/09	29	4
<b>média mensal</b>	<b>44</b>	

(MOREIRA *et al.*, 2000. Adaptado)

O resultado da média mensal de 44 foi obtido da seguinte forma. No numerador o volume de vendas é multiplicado pelo respectivo peso e o denominador a soma de todos os pesos.

$$\frac{(31 \cdot 3) + (57 \cdot 4) + (63 \cdot 5) + (34 \cdot 5) + (29 \cdot 4)}{(3 + 4 + 5 + 5 + 4)} = \frac{922}{21} \cong 43$$

Se ao invés da média ponderada fosse calculada a média aritmética, o valor seria 43, uma vez que se considera na média aritmética que todos os meses teriam peso igual de importância. Nesse modelo pode-se também aplicar o método da média móvel, mas considerando os pesos de cada mês.

Conforme Moreira *et al.* (2000) a *análise de regressão*, normalmente é utilizada para calcular a demanda. Analisando a base dos dados das vendas passadas, pode-se encontrar uma reta que norteia os números previstos.

Essa análise pode ser efetuada em planilhas eletrônicas, como o Microsoft Excel. Assim, como exemplo de operacionalização da análise de regressão em planilhas eletrônicas, após solicitar um gráfico em linhas de vendas passadas (conforme a Figura 1<sup>1</sup>), clicar com o botão direito do mouse sobre a linha do gráfico e solicitar “Adicionar linha de tendência”. Em seguida, indicar a opção linear na janela Tipo. Na janela Opções, pedir para exibir equação no gráfico e valor do R quadrado (R<sup>2</sup>). A linha de tendência é a que aparece na figura.

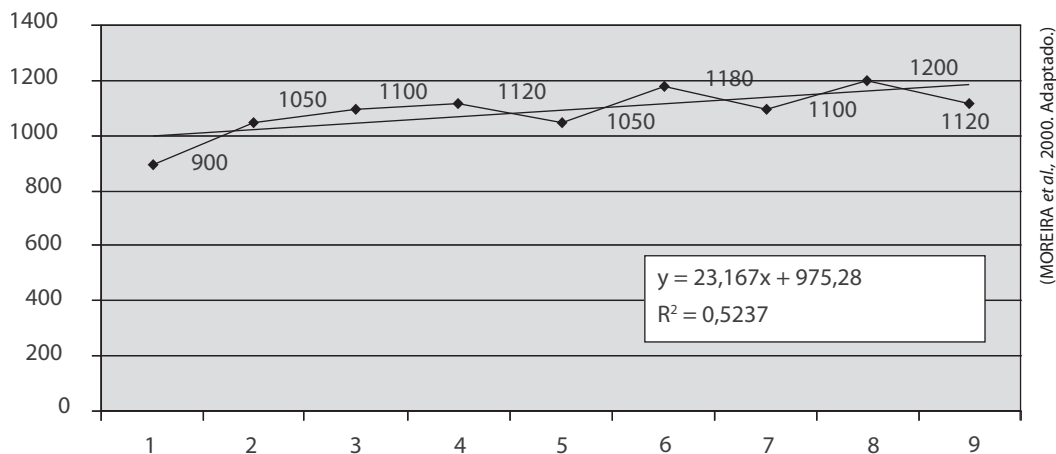


Figura 1 – Reta da regressão.

<sup>1</sup> As vendas passadas, conforme o exemplo, são de 9 períodos, onde no período 1 a venda foi \$900, no 2 \$1.050, no 3 \$1.100, no 4 \$1.120, no 5 \$1.050, no 6 \$1.180, no 7 \$1.100, no 8 \$1.200 e o período 9 a venda foi \$1.120.

(MOREIRA *et al.*, 2000. Adaptado.)

Conforme a Figura 1, para saber a previsão para o período, que nesse caso será 10 (valor de x – eixo horizontal), deve-se aplicar a seguinte equação<sup>2</sup> (que aparece no quadro da figura):

$$y = 23,167x + 975,28$$

$$y = 23,167 \cdot 10 + 975,28$$

$$y = 1\ 207$$

O R<sup>2</sup> de 0,5237, presente no quadro da Figura 1, indica a aderência dos dados à reta. Quanto mais próxima a 1, mais confiável é o uso da regressão para previsões. Valores acima de 0,5 são considerados adequados.

Com relação aos *softwares* para efetuar análise de regressão, convém destacar que a ferramenta “Adicionar linha de tendência” pode ser utilizada para outras funções, não lineares, como a logarítmica ou a polinomial. A melhor função será aquela que apresentar o maior R<sup>2</sup>.

Esse exemplo é de análise de regressão simples, com apenas uma variável independente (tempo), (Figura 1). Há também a análise de regressão múltipla, na qual a previsão de vendas (variável dependente) pode ser dividida a mais de um fator (variável independente). Por exemplo, a previsão de vendas de imóveis (variável dependente) pode ser devida aos níveis de renda da população, ao número de residências disponíveis para venda e aos valores do Custo Unitário Básico da Construção Civil (CUB) – variáveis independentes.

Os *métodos operacionais*, por outro lado, conforme Moreira *et al.* (2000), Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), consideram as operações e atividades da empresa. Dentre eles, há o *mercado de teste*, ou zona piloto, o qual fornece informações a respeito de um produto que foi testado em um grupo de consumidores com necessidades de compra semelhantes, ou em uma região específica. Há também a *avaliação do tipo “tem que ser”*, baseada nos objetivos e diretrizes definidos pela direção ou gerência de uma empresa. Também se utilizam as *avaliações baseadas na capacidade*, as quais dão subsídios do máximo que determinada empresa pode vender, de acordo com sua capacidade produtiva e comercial.

Em relação aos métodos, não é necessário que se utilize apenas um deles, dependendo das circunstâncias, pode-se combinar diversos desses métodos. Por exemplo, o crescimento de vendas para determinado ano pode ser definido pela média aritmética dos percentuais de crescimento do PIB, do crescimento baseado nos resultados de

<sup>2</sup> Esse resultado é obtido pelo programa Excel.

uma regressão linear, com dados anuais dos últimos dez anos e de crescimento baseado na opinião dos gerentes e supervisores de vendas.

Pode-se também trabalhar com uma média ponderada apenas para o PIB e para a opinião dos gestores, dando, por exemplo, um peso de 60% (0,6) para o PIB e 40% (0,4) para a opinião dos gestores. Nesse caso, se o percentual previsto de crescimento do PIB é 4% e de crescimento na opinião dos gestores de 10%, o percentual final fica em 6,4% ( $4 \times 0,6 + 10 \times 0,4$ ).

Como saber a previsão de cada mês? Continuando o exemplo anterior, para se definir o valor de cada mês, pode-se considerar a participação percentual de cada um deles sobre as vendas anuais, com base nas médias móveis dos meses e dos anos, considerando dados dos últimos três anos. Com esse percentual em mãos, aplica-se sobre a previsão do ano. Em relação às vendas para lançamento de um novo produto, podem ser previstas a partir da opinião dos vendedores e de uma pesquisa de intenção de compra.

A previsão para 2009, conforme colocada anteriormente, será 6,4% maior que as vendas de 2008. As vendas de 2008 foram de R\$90 milhões, considerando a estimativa de novembro e dezembro (o planejamento de 2009 foi efetuado no início de novembro de 2008). As vendas previstas de 2009 serão então de R\$95,76 milhões.

Para calcular o percentual de participação de fevereiro sobre o ano de 2009, a empresa definiu que a base média das vendas de fevereiro de 2006, fevereiro de 2007 e fevereiro de 2008, e a média das vendas dos anos de 2006, 2007 e 2008 (médias móveis). Temos o seguinte:

Mês	Ano
Fevereiro de 2006 – R\$10 milhões	2006 – R\$81 milhões
Fevereiro de 2007 – R\$18 milhões	2007 – R\$83 milhões
Fevereiro de 2008 – R\$21 milhões	2008 – R\$90 milhões (estimativa)
<b>Média móvel mensal – R\$16,33 milhões</b>	<b>Média móvel anual – R\$84,67 milhões</b>

Nesse caso, a participação de fevereiro é de 19,3% (média móvel mensal dividida pela média móvel anual, R\$16,33 dividido por R\$84,67). Aplicando 19,3% sobre a previsão de 2009, de R\$95,76 milhões, o valor previsto para fevereiro de 2009 ficará em R\$18,5 milhões.

Considerando esse exemplo, segundo Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), em relação aos métodos de previsão é importante utilizar mais de um método, reconhecer as limitações da previsão, utilizar a técnica de mínimos e máximos (apresentar previsões para um cenário pessimista, otimista e intermediário), conhecer matemática e estatística e rever o processo de revisão. Esse processo de revisão deve levar em conta a sazonalidade, assim como instabilidades e mudanças da empresa, do setor e da economia.

## Orçamento de vendas

O processo de se elaborar um orçamento de vendas baseia-se em objetivos e tarefas desenvolvidos previamente pela organização (MOREIRA *et al.*, 2000). O orçamento de vendas, portanto, surge de um conjunto de análises e avaliações sob a ótica financeira em um período futuro. Segundo os autores, ao se definir um orçamento de vendas, os gerentes devem ter em mente que a organização não possui influência direta sobre as pessoas externas à situação.

Assim, os autores reforçam que as atividades futuras de vendas deverão seguir o que foi estipulado no plano orçamentário no início do período, considerando uma certa margem de flexibilidade para resolver situações imprevisíveis ou emergenciais no decorrer do processo de alcance das metas. Moreira *et al.* (2000), além disso, alertam sobre a necessidade de acompanhamento periódico das vendas e dos gastos em relação ao que foi orçado, para o controle do previsto em relação ao executado.

Na área de vendas, segundo Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), existem três tipos de orçamentos:

1. orçamentos de vendas – estão relacionados aos volumes de receitas;
2. orçamentos de despesas de vendas – estão relacionados a gastos com salários, comissões e despesas da força de vendas;
3. orçamentos administrativos – estão relacionados a despesas de escritório e no gerenciamento da força de vendas.

Para Stanton e Spiro (2000), para o alcance do que foi previsto, devem ser considerados os propósitos das quotas de vendas (se estabelecidas por vendedor ou por região, por exemplo), controlar as atividades dos vendedores e avaliar a sua produtividade, fornecer incentivos para a força de vendas, melhorar a eficácia dos planos de remuneração (receber um valor extra quando atingir determinada meta), controlar as despesas de vendas (com o uso de quotas de despesas) e avaliar os resultados dos concursos de vendas (verificar quanto se vendeu a mais e se gastou a mais com determinada ação, relacionada à promoção comercial).

Em relação a isso, os orçamentos podem ser divididos em quotas. Essas quotas, segundo Stanton e Spiro (2000), podem se referir tanto às receitas e despesas de vendas, quanto à margem de lucro (bruto ou líquido) e à atividade da força de vendas (como número de visitas, número de pedidos e número de novos clientes). Essas quotas podem ser combinadas como, por exemplo, alcançar determinada receita de vendas com determinada margem de lucro líquida.

Por sua vez, segundo Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), as quotas podem ser baseadas no potencial de vendas, em vendas anteriores, em critérios dos executivos, em planos de remuneração e na opinião dos vendedores. Os autores ressaltam, no entanto, a necessidade das quotas serem realistas, fáceis de compreender, possíveis de serem ajustadas e justas para as pessoas envolvidas, considerando o potencial de vendas, a concorrência e a competência da força de vendas. Por fim, para conseguir de maneira mais efetiva a aceitação da força de vendas de um plano de quotas, os autores sugerem que se tenham objetivos claros, participação da definição das quotas, informações sobre o seu alcance e incentivos, revisões salariais ou considerações a promoções no cargo para alcançar metas.

## Informações de apoio ao planejamento

Planejamento sem informações não existe, porém com informações que não são confiáveis, por outro lado, é mais arriscado e poderá ficar muito distante da realidade futura. Dessa maneira, é fundamental que a área de vendas tenha em mãos técnicas, estrutura e recursos para obter as informações necessárias para efetuar planejamentos com maior acuracidade e menor risco de erro.

Para tanto, a área pode se valer de diversas fontes de informações, como institutos do governo, organismos internacionais e universidades, pesquisas de mercado, informações colhidas pela força de vendas no mercado a respeito dos clientes e da concorrência, registros internos e relatórios comerciais (como fichas do cliente, relatórios de visita e relatórios de despesas). Com esses dados a empresa pode definir potencial de mercado, provável participação de mercado, crescimento nas vendas, faturamento de novos produtos, crescimento nas despesas, quotas de vendas, despesas, lucros e atividades, e formas para incentivar e controlar a força de vendas.

### Texto complementar

## Previsão de vendas

(TOSS, 2006)

Um dos principais desafios do gerente de vendas é o envolvimento e compromisso da força de vendas com a tarefa do planejamento e previsão de vendas.

Para situar melhor a tarefa precisamos analisar o que significa *adesão* e *coesão*.

Todas as empresas têm como fator de crescimento o “permanente aumento do volume de vendas a preços que retornem margens de contribuição positivas”. Para tanto, é fundamental que esteja estruturada para ofertar ao mercado produtos e serviços adequados às necessidades, a preços competitivos e disponibilizados no tempo e local certos. Feito isso, cabe a força de vendas persuadir os compradores a adquirir os produtos ou serviços.

Quando a empresa falha em algum destes quesitos gera insegurança e desconforto na sua força de vendas. Produtos inadequados ou obsoletos, preços fora da realidade de mercado ou falhas na entrega e abastecimento ocasionam um grave quadro de falta de *adesão*.

Para que exista o conceito de força de vendas precisamos avaliar o grau de *coesão* existente na equipe. Cada indivíduo fazendo parte de um todo que caminha e dirige seus esforços pessoais em conjunto com o grupo para um mesmo objetivo.

As questões relativas a *adesão* e *coesão* iniciam no momento da elaboração das previsões de vendas. As empresas costumam definir seus objetivos de crescimento sem levar em conta a opinião e expectativas da sua força de vendas. Essa força age normalmente de forma contrariada questionando os valores dos objetivos.

#### *É um conflito dispensável e desnecessário*

Se pretendermos obter *adesão* às nossas metas de venda precisamos iniciar pela integração da opinião da força de vendas sobre o mercado futuro, expectativas dos clientes, dificuldades atuais enfrentadas e formas de solucioná-las. Ouvindo os que tem o melhor conhecimento, entre todos os profissionais da empresa, do funcionamento do mercado poderemos colher importantes subsídios para conseguir números mais confiáveis e exequíveis em vendas. Teremos como benefício maior a *adesão* da força de vendas às metas propostas e seu engajamento voluntário no esforço para alcançá-las.

Mas como contar com este comprometimento e *adesão*?

A questão básica está depositada no gerente de vendas e sua disposição para o trabalho de integrar a força de vendas ao trabalho de previsão e planejamento. Algumas medidas têm efeito prático imediato.



- Definir que a tarefa de fazer previsão de vendas é um dos trabalhos da equipe de vendas e que sua confecção e acuracidade serão levadas em consideração no momento da avaliação.
- Estabelecer prêmios para os vendedores com maior índice de acertos nas previsões.
- Informar mensalmente a cada vendedor sua posição no *ranking* de metas e acertos de previsão.
- Treinar a força de vendas para “enxergar” o negócio do cliente.
- Instrumentar a força de vendas para elaborar planos de negócio para a sua região ou carteira de clientes.
- Disponibilizar e treinar os vendedores no uso do sistema de informações da empresa e nos *softwares* estatísticos como o Excel.

O trabalho do gerente de vendas é o de coletar as previsões dos vendedores e fazer sua consolidação e crítica, corrigindo distorções, solicitando novas informações e retornando as conclusões para os vendedores.

O segundo passo é estabelecer as cotas de venda para cada vendedor levando em consideração os objetivos da empresa e as previsões feitas pelo vendedor. Negociar os pontos divergentes e estabelecer planos de ação e ajuda para que alcance suas metas.

O objetivo final do planejamento de vendas é transformar os objetivos globais de receita da empresa em cotas individuais por vendedor para que ele saiba exatamente o que dele é esperado. O trabalho do gerente de vendas é examinar todas as fontes de informação disponíveis e adequá-las estabelecendo as metas para a sua força de vendas. Essas metas precisam ter algumas características, quais sejam:

- ser *específica* e clara. Ex.: vender 1 500 unidades do produto TV 14” ao preço de R\$550,00;
- ser *mensurável* e não deixar dúvidas quanto ao atingimento. Ex.: vender 96 TV 14” ao Magazine Bom Preço com uma margem mínima de R\$7.200,00;
- ser *atingível*(1). Ex.: realizar 20 visitas semanais aos clientes da área urbana e dez visitas semanais aos clientes da área metropolitana;
- ser *compatível* não conflitando com outras metas: Ex.: visitar os clientes da área urbana nas duas primeiras semanas do mês e os clientes da região metropolitana nas duas últimas.

(1) ser atingível é a principal característica a ser observada pelo gerente de vendas quando definir as metas. É conhecido o impacto negativo que metas inatingíveis provocam na motivação do vendedor.

Estabelecer prioridades e subdividir as metas em etapas de tempo menores para poder acompanhar e corrigir quando necessário. Ex.: 30% dos objetivos devem ser alcançados na primeira semana do mês e 80% dos objetivos deverão estar cumpridos até a 3.ª semana do mês.

Outro fator relevante é o tempo despendido pela força de vendas no cumprimento das tarefas de previsão de vendas. Algumas vezes o processo é extremamente demorado e ineficiente, quer seja por falta de um sistema de apoio, quer seja pelo número excessivo de itens e clientes a prever. Algumas providências podem simplificar a elaboração da previsão de vendas.

- Fornecer aos vendedores informações sobre o comportamento das vendas na sua região ou para os seus clientes, no mesmo período do ano anterior e nos últimos meses do ano corrente. As médias e tendências devem ser calculadas previamente. Fica facilitado o trabalho do vendedor se ele possuir informações de referência.
- Selecionar pelo critério ABC os produtos, serviços e clientes mais relevantes, sobre os quais o esforço de previsão fará alguma diferença.
- Definir o horizonte de previsão e períodos de revisão.

Obs.: a atividade de vender é sempre de curto prazo. Exigir que o vendedor faça previsões anuais de vendas é transferir uma responsabilidade que é exclusiva do gerente de vendas e da diretoria da empresa. Os vendedores devem ser chamados a fazer previsões, no máximo, trimestrais.

Incorporar a força de vendas ao esforço de realizar previsões de vendas mais confiáveis e realizáveis é o desafio do gerente de vendas.

Importante: neste artigo não fazemos distinção entre vendedores contratados e representantes comerciais porque essa diferença não existe em termos de obrigações funcionais. De forma equivocada, tem-se alegado de que não é possível exigir do representante comercial qualquer tipo de tarefa relativa ao planejamento ou relatórios, sob pena de caracterizar “vínculo empregatício”. O representante comercial é um prestador de serviço que tem sua relação com a empresa regulada por um contrato no qual, estando descritas as tarefas que a empresa necessita, torna-se o instrumento legal para caracterização dessas tarefas como inerentes ao seu trabalho.

## Atividades

1. Quais os riscos de uma empresa não formular um planejamento de vendas?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Quais os riscos de se efetuar previsões de vendas para períodos maiores (mais de dois anos, por exemplo)?

---

---

---

---

---

---

---

---

3. Que problemas podem surgir em relação aos métodos de previsão (métodos de pesquisa, matemáticos e operacionais)?

---

---

---

---

---

---

---

---



# Organização da força de vendas

## Introdução

Para que as organizações atinjam suas metas de vendas e os planos de ação relacionados à área de vendas, elas necessitam definir como os recursos e processos estarão dispostos e relacionados, ou seja, como estarão organizados. Com relação a isso, como afirmam Moreira *et al.* (2000), em função da relação de vendas com o marketing, a força de vendas só pode ser organizada no momento em que a empresa define o seu plano de marketing, as estratégias mercadológicas e de comunicação que serão adotadas. Por outro lado, como reforçam Kotler e Keller (2006), a estratégia escolhida para a força de vendas tem implicações em sua estrutura.

O processo de organização pode ser tratado simplesmente como prover um lugar para cada coisa e proporcionar que cada coisa esteja no seu devido lugar. Na área de vendas, o processo de organização tem a ver com a maneira como estão dispostos os níveis hierárquicos (direção, gerências e operacional), como estão estruturados os departamentos e os territórios de vendas, que perfil de profissional se enquadra nos parâmetros da empresa e quantos profissionais são necessários para atender um determinado mercado.

Dessa maneira, pretende-se, neste capítulo, proporcionar ao aluno o conhecimento dos principais conceitos e técnicas relacionados à organização da força de vendas. Primeiramente se apresentam o dimensionamento e a estruturação da força de vendas. Em seguida, são apresentados os cargos e tarefas de vendas, os territórios e rotas em vendas, as semelhanças e diferenças entre força de vendas direta e força de vendas indireta.

## Dimensionamento da força de vendas

No dimensionamento da força de vendas, a empresa determina quantos profissionais de vendas serão necessários. É importante destacar, considerando Kotler e Keller (2006), que os vendedores são um dos patrimônios mais produtivos e caros da empresa. Para eles, aumentar o número de profissionais de vendas aumentará não só as vendas, mas também os custos.

Como indicam Moreira *et al.* (2000), um dimensionamento adequado deve levar em consideração as seguintes questões:

- são comercializados produtos e/ou serviços?
- a empresa está iniciando suas operações ou já tem uma carteira de clientes?
- o bem comercializado é considerado de massa ou industrial? A venda é técnica ou não?
- a venda utiliza intermediários ou é direta?
- qual o porte e quantidade de clientes?
- de que maneira os clientes estão localizados no mercado: centralizados ou pulverizados?
- qual a participação de vendas dos clientes no total faturado?
- o produto ou serviço é novo no mercado ou já é conhecido?
- as linhas de produtos comercializados utilizam uma única equipe de vendas ou diversas?
- a estrutura de compras dos clientes utiliza compradores distintos, dependendo do tipo de produto?

Com essas questões respondidas, conforme Moreira *et al.* (2000), a empresa saberá dimensionar o número de vendedores necessários, uma vez que terá como calcular o tempo necessário para as diversas atividades de vendas, como apresentação de produtos, visitas (o que inclui a espera para ser atendido) e negociação. Também saberá calcular, segundo os autores, quantas visitas serão necessárias por tipo ou porte de cliente, assim como quanto tempo será necessário para apresentar um novo produto. Além disso, Moreira *et al.* (2000) reforçam que uma empresa nova no mercado tem mais dificuldade para ser atendida que uma tradicional e que o tempo gasto com novos clientes e com vendas de produtos técnicos é maior se comparado a clientes tradicionais e a produtos de consumo de massa.

O tempo gasto pelo profissional de vendas não está relacionado apenas às visitas aos clientes, há também o tempo de deslocamento que precisa ser considerado para se efetuar o dimensionamento da força de vendas. De acordo com Moreira *et al.* (2000), é fundamental, nesse caso, verificar o nível de concentração geográfica de clientes, ou seja, se os clientes estão concentrados ou pulverizados em determinadas regiões. Outro ponto que deve ser considerado, segundo os autores, é o número de clientes definido para cada vendedor, para se avaliar o tempo de deslocamento de um a outro.

Assim, a seguir são apresentados alguns métodos para determinar o número de vendedores necessários para uma equipe de vendas. Convém alterar, todavia, que independentemente do cálculo de dimensionamento (número de profissionais de vendas ou vendedores), deve-se saber, como indicam Moreira *et al.* (2000), o número de clientes atuais e potenciais, a duração da visita (pelo tipo de produto e pelas características do cliente), a frequência da visita (pelo tipo e pelo potencial do cliente) e o tempo necessário para deslocamento entre clientes.

O método de duração de visitas, segundo Moreira *et al.* (2000), considera o tempo médio de cada uma das visitas, a frequência necessária de se visitar cada cliente e o número de clientes da empresa.

$$\text{Método de duração de visitas} = \frac{\text{n.º de clientes} \times \text{duração da visita} \times \text{frequência da visita}}{\text{n.º de horas disponíveis do vendedor}}$$

Digamos que uma empresa já estabelecida no mercado tivesse entre clientes atuais e potenciais uma carteira com 300 nomes, cuja visitação mensal exigisse em média três visitas por cliente por mês, a duração da visita média fosse de 1 hora (considerando tempo no cliente e deslocamentos) e o tempo do vendedor disponível para estar a campo fosse de 140 horas mensais, teremos 6,4 vendedores, ou aproximadamente 6. Importante destacar que se a duração da visita for apresentada em minutos, o número de horas disponíveis do vendedor também deve ser transformado em minutos.

$$\text{Método de duração de visitas} = \frac{300 \times 1 \times 3}{140} = 6,4 \cong 6$$

No método do potencial de vendas ou método do potencial de mercado, também conhecido por método de Semlow, conforme Moreira *et al.* (2000), o número de vendedores é calculado tomando por base a previsão de vendas da empresa (que pode ser calculada a partir do potencial de mercado), o giro dos vendedores na organização (rotatividade ou *turnover*)<sup>1</sup> e o volume de vendas desejado por vendedor. O cálculo do número de vendedores desta forma é:

<sup>1</sup> O índice de rotatividade é dado pela seguinte fórmula. Nesse caso consideram-se as admissões, demissões e número de empregados pertencentes à força de vendas.

$$\text{Índice de rotatividade (turnover global)} = \left\{ \left( \frac{\text{N.º de admissões (no mês)} + \text{N.º de demissões (no mês)}}{2} \right) \right\} \times 100$$

$$\left\{ \frac{\text{N.º de empregos (final do mês anterior)}}{\text{N.º de empregos (final do mês anterior)}} \right\}$$

$$\text{Método de Semlow} = \frac{\text{previsão de vendas} + (\text{giro dos vendedores} \times \text{previsão de vendas})}{\text{volume desejado por vendedor}}$$

Se uma empresa apresenta uma previsão de vendas mensal de R\$2.800.000 baseada no potencial de mercado, um giro mensal de vendedores de 15% e um volume de R\$250.000 desejado por vendedor, temos a necessidade de aproximadamente 13 vendedores.

$$\text{Método de Semlow} = \frac{2.800.000 + (0,15 \times 2.800.000)}{250.000} = 12,88 \cong 13$$

No *método de carga de visitação* ou *método de Talley*, com base em Moreira *et al.* (2000), o dimensionamento do número de vendedores considera tanto a experiência dos executivos da área quanto o tempo necessário para cada tipo de cliente ser atendido. O principal parâmetro utilizado é o potencial de compra de cada um dos clientes. Nesse caso, pode-se fazer cálculos considerando o tipo de cliente visitado.

$$\text{Método de visitação} = \frac{\text{n.º de clientes} \times \text{frequência de visita}}{\text{n.º de visitas possível}}$$

Por exemplo, uma empresa trabalha com dois tipos de clientes, um que pode ser chamado de tipo 1 os que mais compram, com um total de 60, e outro que pode ser chamado de tipo 2 os que menos compram, num total de 210. Nos clientes de tipo 1, a experiência mostrou aos gestores da empresa que são necessárias duas visitas semanais, para os clientes tipo 2 visitas quinzenais, ou meia visita semanal. Considerando que são necessárias duas horas em cada visita, o vendedor pode fazer no máximo 15 visitas semanais. Assim, temos que para o tipo 1 são necessários oito vendedores e para o tipo 2 são necessários sete vendedores.

$$\text{Tipo 1} = \frac{60 \times 2}{15} = 8 \qquad \text{Tipo 2} = \frac{210 \times 0,5}{15} = 7$$

Com o *método derivado da carga de visitação*, segundo Cobra (1994), o número de vendedores é calculado de forma semelhante ao método de Talley. No entanto, o número de visitas por semana é calculado considerando o número diário médio de visitas e o número de dias de trabalho efetivo do vendedor a campo, ou seja, desconsiderando trabalho administrativo, reuniões internas, treinamentos, feriados e doenças.





Por fim, o método incremental baseado no método de potencial de mercado de Semlow, segundo Cobra (1994), considera os seguintes passos:

- identificar, para o acréscimo de um vendedor, volume de vendas, custo da mercadoria vendida e margem bruta incrementais;
- descontar da margem bruta, para cada acréscimo de vendedor, seus salários fixos e outras despesas. O número máximo de vendedores dependerá até que nível a contribuição do lucro será positivo.

Segundo Cobra (1994), esse método é experimental e prevê um volume médio de vendas decrescente para cada vendedor adicional, uma vez que uma repartição do potencial de vendas da empresa, por vendedor, determina estimativas de vendas progressivamente decrescentes (o potencial de vendas, nesse caso, permanece o mesmo). Tendo que o custo da mercadoria vendida e um valor percentual fixo, a margem bruta da mesma forma é decrescente por cada vendedor. Segue tabela com um exemplo.

**Tabela 1 – Cálculo de número de vendedores – Método incremental**

N.º de vendedores	Volume de vendas por vendedor (a)	Custo da mercadoria vendida (b)	Margem bruta (c) = (a - b)	Gastos fixos com vendedor (d)	Gastos variáveis com vendedor (comissão 5%) (e)	Contribuição ao lucro = (c - d - e)
16	200.000	130.000	70.000	16.000	10.000	44.000
17	170.000	110.500	59.500	16.000	8.500	35.000
18	140.000	91.000	49.000	16.000	7.000	26.000
19	110.000	71.500	38.500	16.000	5.500	17.000
20	80.000	52.000	28.000	16.000	4.000	8.000
21	50.000	32.500	17.500	16.000	2.500	-1.000

(COBRA, 1994, p. 267. Adaptado)

Na Tabela 1, o acréscimo do 21.º vendedor indica que a contribuição ao lucro é negativa em R\$1.000. Portanto, o número máximo de vendedores, considerando a contribuição de cada vendedor ao lucro é 20.

Por fim, em relação aos métodos é importante destacar que uma mesma empresa pode utilizar mais de um tipo, ou a combinação deles, para identificar o número ideal de vendedores, como ressaltam Moreira *et al.* (2000). Segundo os autores, todos os métodos têm como finalidade básica auxiliar a administração de vendas, permitindo ao máximo a utilização eficiente dos Recursos Humanos e buscando garantir um bom atendimento e a satisfação dos clientes.

# Estruturação da força de vendas

Com a definição do número de vendedores necessários para atender à demanda do mercado e alcançar os objetivos comerciais, é fundamental estabelecer o que a estrutura força de vendas deverá apresentar (MOREIRA *et al.*, 2000). Essa estrutura deverá considerar os processos inerentes à atividade de vendas como as etapas de pré-venda, venda e pós-venda, as peculiaridades do mercado e as características organizacionais da empresa em questão.

Em função desses processos e peculiaridades, nem sempre o vendedor poderá atuar em diversas atividades, assim, a estrutura deverá apresentar diferentes profissionais. Por exemplo, como indicam Moreira *et al.* (2000), em uma empresa de pequeno porte, com menor número de clientes e atuação restrita, pode-se utilizar apenas um vendedor e um assistente administrativo para dar suporte durante a sua ausência. Em uma empresa que possui um número elevado de clientes e presta diversos serviços de pós-venda, como a assistência técnica, será necessário contratar profissionais que atuem nessa área. Outras empresas que lidam com bens de consumo de massa poderão necessitar de profissionais que atuem na área de *trade marketing*, relacionada a ações que ocorrem diretamente nos pontos de venda.

Assim, quanto mais complexo o mercado e mais complexa a empresa, muito provavelmente será necessária uma diversidade de profissionais no processo de vendas, tanto na pré-venda, venda e no pós-venda. Além disso, como atestam Moreira *et al.* (2000), quanto maior o número de profissionais maior a necessidade de se criar níveis intermediários para dar acompanhamento aos processos como um todo, desde o planejamento até o controle das atividades que estão sendo desenvolvidas. Por outro lado, conforme os autores, quanto maior a estrutura, maiores serão os custos da venda, o que pode interferir nos níveis de lucratividade da empresa caso o aumento de custos não for acompanhado por aumento nas receitas.

Dessa forma, podemos ter estruturas de vendas com supervisor de vendas internas, supervisores de vendas externas e supervisor de assistência técnica subordinados a um gerente de vendas, que é subordinado ao proprietário da empresa. Assessorando o gerente de vendas pode haver um departamento administrativo de vendas. Em outra estrutura organizacional, esse gerente de vendas pode ser subordinado a um diretor comercial, que é subordinado, por sua vez, ao dono da empresa.

Paralelo a isso, Kotler e Keller (2006) reforçam que as empresas devem distribuir a força de vendas estrategicamente, de modo que ela possa visitar os clientes certos, no momento certo e da maneira certa. Os autores também comentam que para controlar os gastos, muitas empresas estão optando pela *força de vendas alavancada*, na qual a

força de vendas se concentra na venda de produtos mais complexos e personalizados, enquanto a venda dos produtos mais simples é feita pelo pessoal de venda interno ou pela internet. Além disso, tarefas como geração de indicações, redação de propostas, preenchimento de pedidos e suporte pós-venda são repassadas para terceiros, o que amplia o tempo da força de vendas que pode ser investido junto ao cliente.

Ainda em relação à estruturação e organização da força de vendas, conforme Moreira *et al.* (2000), tendo como critério básico a otimização de custos e a maximização do nível de atendimento (a melhor relação custo/benefício), um departamento de vendas pode ser organizado por produto, cliente, região ou pela combinação desses três elementos. Essas combinações podem gerar uma organização por produto/região, produto/cliente, cliente/região e produto/cliente/região.

Na *organização por produto* (bens tangíveis ou serviços), as forças de vendas são segmentadas para vender produtos ou linhas de produtos diferentes. Por exemplo, uma empresa que possua um supervisor e uma equipe de vendas que venda apenas produtos de higiene e limpeza pessoal, um supervisor e uma equipe de vendas que venda produtos de higiene e limpeza automotiva. Essa organização por produto, conforme Moreira *et al.* (2000), é adequada quando os produtos não são sinérgicos, ou seja, não têm muitas semelhanças entre si e dificilmente são vendidos em conjunto, e quando exige conhecimento técnico independente e quando há clientes diferentes em grande quantidade. De forma positiva, a organização por produto permite maior especialização e maior segurança na abordagem, uma vez que um vendedor estará focado na venda de uma linha específica de produtos, todavia, com a organização por produto poderá haver duplicação de esforços.

Na *organização por cliente* o foco das equipes de vendas será em clientes diferentes, não em produtos diferentes. Por exemplo, uma empresa que define que uma equipe de vendas atenderá clientes de grande porte, uma que atenderá clientes de médio porte e outra que atenderá clientes de pequeno porte. Em bancos há gerentes de conta que lidam com pessoa física e gerentes de conta que lidam com pessoa jurídica. Essa organização exigirá, segundo Moreira *et al.* (2000), conhecimento do tipo de atividade do cliente, do porte e potencial de compra do cliente e das peculiaridades dos diversos clientes que a empresa atende. Como pontos positivos, segundo os autores, haverá maior especialização no atendimento às particularidades do cliente. Como pontos negativos, poderá haver aumento de custos (por atender apenas um tipo de cliente, um vendedor necessitará se locomover mais em determinada região) e o vendedor pode tornar-se “dono” do cliente, o que, por sua vez, poderá levar a empresa a perdê-lo no futuro, caso o vendedor seja demitido e contratado por um concorrente, por exemplo. Kotler e Keller (2006) sugerem que a estrutura por cliente ou por produto seja utilizada quando a empresa vende produtos diversificados para muitos tipos de clientes.

Na *organização por região*, por sua vez, as equipes de vendas são divididas por região de atuação. Como indicam Moreira *et al.* (2000), cada vendedor atende todos os clientes de diversos setores com todos os produtos da empresa, em determinada região. Isso é adequado para empresas com grande abrangência de atuação e com clientes pulverizados. Segundo os autores, para segmentar regiões devem ser considerados alguns critérios como: nível de homogeneidade dos clientes, nível de concentração de clientes, distribuição equitativa da carga de trabalho ou do potencial de vendas por vendedor, quantidade de clientes por região, aspectos físicos e formatos da região, considerando aspectos de locomoção do vendedor. Além disso, como ponto forte a organização por região, segundo Moreira *et al.* (2000), permite maior racionalização dos custos. Como ponto fraco, não há especialização e a estrutura por território pode gerar maior burocracia e maior custo de comercialização. Kotler e Keller (2006) sugerem a organização por região quando a empresa vende uma linha de produtos para usuários finais espalhados por muitos lugares.

Nas *organizações combinadas*, segundo Moreira *et al.* (2000), é muito comum em grandes empresas a divisão por produto ou mercado/cliente, que depois são divididos em regiões. Nesse caso, a própria linha de produtos é transformada em uma unidade de negócio. Como desvantagens das organizações combinadas, os autores indicam a duplicidade de esforços, a dificuldade de controle e o aumento dos custos de operação.

Como exemplo, pode-se indicar uma empresa de alimentos que divide sua força de vendas para atender grandes redes de supermercados e supermercados menores, os quais são divididos posteriormente por regiões. Nesse caso, há uma equipe de vendas direcionada a atender grandes redes de supermercado no Estado de São Paulo, outra na região Sul e outra na região Nordeste. Há outras equipes que atendem supermercados menores, nas mesmas regiões.

Outro exemplo que considera os tipos de organizações para vendas é o que cita Kotler e Keller (2006) é a Motorola, essa organização multinacional gerencia quatro tipos de força de vendas:

- uma força de vendas de mercado estratégico, composta por engenheiros técnicos, de aplicação e de qualidade, assim como por funcionários designados para prestar serviço para as contas mais importantes;
- uma força de vendas geográfica que atende a milhares de clientes em diferentes territórios;
- uma força de vendas para distribuidores, que os visita e lhes presta assistência;
- uma força de vendas interna, que faz o telemarketing e recebe os pedidos.

## Cargos nas vendas

Como identificado na organização de estruturas comerciais, podem ser necessários diversos cargos para executar as atividades e processos necessários. Para Moreira *et al.* (2000), podem existir diversos cargos de direção, gerência e cargos operacionais.

- Cargos de direção e gerência – superintendente comercial, diretor comercial, gerente comercial, gerente regional, gerente de produto, gerente de negócios, gerente de contas, gerente de canal, chefe de área, chefe de distrito ou regional, supervisor de vendas e coordenador de vendas.
- Cargos operacionais – assistente de vendas, auxiliar de vendas, operador de tele vendas, vendedor interno, vendedor externo, engenheiro de vendas, consultor técnico, representante comercial, vendedor autônomo, vendedor balconista, corretor de imóveis, consultora de beleza, promotor de vendas, propagandista (profissional de vendas da área farmacêutica) e demonstrador.

De acordo com Moreira *et al.* (2000), cada cargo possui atribuições e responsabilidades, que precisam estar claros àquele que exerce. Os autores afirmam que cargo é o meio pelo qual a empresa aloca seus funcionários para alcançar seus objetivos. Em relação a isso, é importante destacar a necessidade das descrições dos cargos, fundamental para realização de recrutamentos e seleções, programas de treinamento, avaliação de desempenho e definição de faixas salariais. Segundo Moreira *et al.* (2000), na descrição de cargos são definidos o título do cargo, sua posição na estrutura organizacional, assim como tarefas ou as atribuições, quer sejam diárias, semanais, mensais e esporádicas. Também são descritos requisitos ligados à instrução, experiência, comportamento, aptidões e requisitos físicos, assim como responsabilidades, referentes à supervisão e controle de pessoas, materiais e recursos financeiros, e as condições de trabalho.

Em vendas podem ser indicados como os principais cargos o de vendedor, supervisor de vendas e o de gerente de vendas. Primeiramente, o cargo do vendedor propriamente dito, é quem efetua as vendas por meio de contato pessoal, telefone ou internet, funcionários da empresa ou representantes autônomos. Segundo Moreira *et al.* (2000), um vendedor apresenta quatro funções básicas:

- prospecção ou levantamento de informações de mercado;
- comunicação;
- vendas e serviços aos clientes, como assistência técnica e treinamentos;
- negociação.

Com base nesses autores, um perfil ideal do profissional de vendas está relacionado à capacidade de comunicação, capacidade de uso de tecnologias (visto a internet, automação comercial e a tecnologia da informação), capacidade de análise, capacidade de transmitir segurança, capacidade de empatia, motivação, persistência, criatividade, arrojo, dinamismo e capacidade de argumentação e persuasão.

Outro cargo de relevância na área comercial é a de supervisor de vendas, ou coordenador de vendas, ou chefe de vendas. Conforme Moreira *et al.* (2000), a atribuição principal do supervisor é garantir que as atribuições e tarefas acertadas com os vendedores sejam cumpridas. É da atividade do supervisor, portanto, acompanhar, controlar, orientar e avaliar as atividades dos vendedores, tendo como diretrizes os objetivos organizacionais e as políticas comerciais de determinada empresa. Em resumo, o supervisor tem como responsabilidade principal gerir uma equipe de vendas.

O gerente de vendas ou comercial, por sua vez, conforme Moreira *et al.* (2000), é responsável pelos resultados comerciais da empresa (aqui também podem ser incluídos os diretores e superintendentes comerciais). O gerente de vendas, por ser o gestor principal da área, tem como principais funções planejar, orientar, dirigir e controlar toda a área comercial. Segundo os autores, a partir das diretrizes e objetivos da organização, o gerente de vendas desenvolve as estratégias comerciais, prepara a estrutura comercial adequada, podendo recrutar e selecionar alguns profissionais, como os supervisores, que lidera e desenvolve sua equipe, e acompanha e controla muitas das ações dos que estão subordinados a ele.

## Territórios e rotas em vendas

Outro aspecto importante dentro da organização da área de vendas e da força de vendas é o processo de definição de territórios e de rotas em vendas. Em relação a isso, o que vem a ser um território de vendas, segundo Stanton e Spiro (2000), território e vendas são qualquer agrupamento de clientes atuais e potenciais em uma região geográfica designada. De acordo com Futrell (2003) e Stanton e Spiro (2000), a importância de estabelecer um território se deve aos seguintes aspectos:

- obter cobertura total de mercado – permite alcançar o potencial de vendas almejado e atender melhor os clientes;
- estabelecer as responsabilidades de cada profissional de vendas – possibilita maior foco na atividade;
- avaliar o desempenho e aumentar o controle;
- melhorar o relacionamento com os clientes;

- reduzir as despesas de vendas – possibilita reduzir duplicações de esforços (menos gasto de tempo e recursos);
- permitir melhor ajuste entre o profissional de vendas e as necessidades do cliente, através de diversas atividades, como treinamentos para atender determinados clientes – quanto mais parecido o vendedor com o cliente, mais facilitada a interação;
- beneficiar tanto o profissional de vendas quanto a empresa – ajuda a alcançar objetivos de vendas e pessoais (vendedor pode atender clientes próximo de sua residência).

No entanto, nem sempre a divisão do mercado em territórios de vendas é estabelecida. Segundo Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), o tamanho reduzido do mercado, bem como o porte pequeno da empresa, não justificam a organização em territórios. Isso também pode ocorrer em função da falta de conhecimento a respeito dos territórios e das amizades. Nesse caso, por exemplo, em determinada região quem atende o cliente é o proprietário da empresa e não o vendedor designado para aquele local.

A definição de territórios de vendas ou zoneamento, todavia, apresenta algumas desvantagens. Conforme Cobra (1994), com o zoneamento o vendedor tende a considerar-se dono de seu território e de seus clientes, e tende a acomodar-se e a não realizar esforços adicionais. Além disso, o zoneamento, dependendo da forma como foi estruturado, pode estar beneficiando alguns vendedores, através da concessão de territórios de maior potencial, assim como pode haver surgimento de conflitos entre os vendedores e redução da motivação, pela existência de territórios com possibilidades de vendas desiguais.

Por sua vez, quando se estabelecem territórios de vendas, podem ser feitos alguns erros. Os mais comuns, segundo Moreira *et al.* (2000), são a designação de territórios muito grandes e com clientes pulverizados, o que aumenta a carga de trabalho do vendedor, fazendo com que ele gaste muito tempo e dinheiro com deslocamentos de um cliente ao outro.

O que precisa ser feito, então, para projetar os territórios de vendas? Cobra (1994), Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003) sugerem os seguintes passos:

- selecionar uma unidade de controle para as fronteiras territoriais – os territórios podem ser divididos inicialmente por estado, por município, por bairro, por distrito, por área comercial ou por região;
- determinar a localização e o potencial dos clientes – identificar os clientes atuais e potenciais;



- determinar os territórios básicos – os territórios básicos podem ser formados pelo sistema de agregação ou pelo sistema de fragmentação. No sistema de agregação os territórios são formados por meio da combinação de pequenas áreas geográficas baseadas em número de visitas que se espera que um vendedor faça. Esse procedimento uniformiza a carga de trabalho dos vendedores e é muito utilizada para distribuição intensiva. No sistema de fragmentação, muito utilizado para produtos industriais ou distribuição seletiva, ocorre a divisão de todo o mercado em segmentos aproximadamente iguais, baseados no potencial de vendas (uniformiza o potencial de vendas). Por outro lado, para a determinação de territórios é importante considerar a existência de centros polarizadores: cidades que tendem a se constituir em polos de atração, como as grandes metrópoles.
- designar vendedores para os territórios – considerar nesse caso o tipo de cliente, costumes e cultura, experiência do vendedor, nível de remuneração e promoções no trabalho (designar um território próximo da residência do vendedor). Caso houver revisão em territórios já estabelecidos, considerar a superposição de áreas, o fato dos vendedores não gostarem de perder clientes que foram cultivados por um tempo e necessidade de argumentação quanto a mudanças na remuneração (argumentar, por exemplo, rendimentos maiores no futuro).
- estabelecer planos de cobertura territorial para a força de vendas – aqui se inserem as cotas de venda por território, as estratégias para alcançar essas cotas, a definição de gastos de tempo no território (calculados através do número de contatos de vendas, tempo requerido para cada contato, incluindo o tempo de espera, frequência de contatos, tempo de deslocamento, tempo dedicado a vendas, tempo dedicado a atividades administrativas e retorno sobre o tempo investido). Também se leva em conta a administração do tempo (uso de tempo de espera, tempo para efetuar registros e produzir relatórios, tempo de almoço com clientes que pode se tornar produtivo), os agendamentos, formas de roteirização (definição de rotas) e escolha de itinerários (com os quais podem ser utilizados mapas e alfinetes e ferramentas de mapas presentes na internet).
- conduzir as vendas territoriais e estudos de custos de modo continuado – o foco aqui é avaliar a eficácia do projeto, ou seja, se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

Ainda em relação à roteirização e formas de território, destaca-se segundo Futrell (2003), que rotas rígidas, apesar da inflexibilidade, podem melhorar a cobertura do ter-

ritório, minimizar tempo perdido e estabelecer comunicação clara. Quanto às formas de territórios, segundo Moreira *et al.* (2000), as mais comuns são a de *retângulo*, a de *hexágono* ou *círculo*, a de *cunha*, a de *trevo*, assim com combinações entre elas. Cada uma delas, apresentada a seguir, possui vantagem e desvantagem. Compete destacar que as figuras são meramente ilustrativas (parte da cidade de São Paulo), utilizadas para facilitar a visualização dos formatos. Poderá haver o uso de territórios maiores ou menores, dependendo da necessidade da empresa, assim como de formatos semelhantes aos apresentados.

A forma de retângulo (Figura 1), segundo os autores, é fácil de fazer e apresenta qual cliente pertence a qual vendedor. No entanto, é mais difícil de precisar o número de clientes e pode encobrir diferentes concentrações de clientes.



Google Maps.

Figura 1 – Território em retângulo.

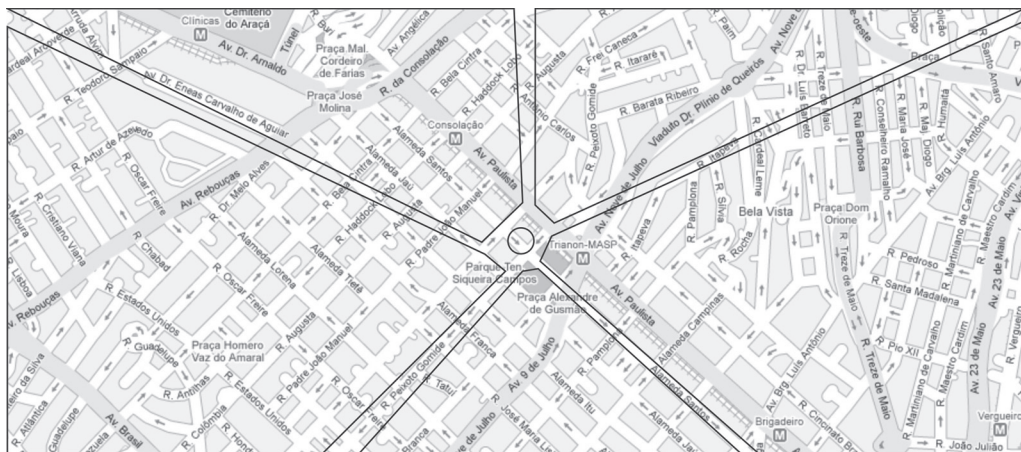
Na forma de hexágono ou círculo (Figura 2), de acordo com os autores, o vendedor retorna à base com mais facilidade, que ficaria no meio do círculo ou do hexágono. O vendedor estará, então, sempre próximo da empresa ou do ponto de base de trabalho e consegue maior velocidade de deslocamento entre clientes. Por outro lado, quando se trabalha em círculos sempre existirão espaços vazios que precisarão ser administrados, o que não ocorre com os hexágonos.



Google Maps.

Figura 2 – Território em hexágono ou círculo.

O formato em cunha, segundo os autores (Figura 3), permite diferentes graus de abertura (pode-se abranger uma área maior ou menor). Todavia, o atendimento a clientes mais distantes aumenta custo e tempo de deslocamento e há maior dificuldade em retornar à sede.



Google Maps.

Figura 3 – Território em cunha.

O território em formato de trevo (Figura 4) é uma combinação de círculos ovais sobrepostos. O vendedor inicia as visitas por uma folha do trevo. No formato de trevo, segundo os autores, é facilitado o controle das visitas, há um atendimento mais equitativo aos clientes e o vendedor está sempre próximo da sede. No entanto, por apresentar formas circulares, pode apresentar lacunas.



Figura 4 – Território em trevo.

Considerando, por outro lado, a atividade de roteirização, uma elaboração adequada de roteiros e, se for o caso, uma revisão das rotas e itinerários utilizados contribui para a redução de custos em vendas. Procura-se otimizar principalmente o tempo do vendedor, entre deslocamentos de um cliente para outro, e o tempo de retorno à sede. Ressalta-se que rota é definida por Cobra (1994, p. 243) como “o conjunto de itinerários que o vendedor precisa seguir para visitar periodicamente os pontos de vendas que lhes foram designados”.

Segundo Cobra (1994), o estudo das rotas tem relação com a previsão e a coordenação no tempo e no espaço dos deslocamentos do vendedor. Para tanto, conforme indicam Moreira *et al.* (2000), deve-se levar em consideração a periodicidade da visita aos clientes ou ao ponto de venda, 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, o número de clientes que o vendedor tem em sua região ou no seu território de atuação, as características geográficas do local e a possibilidade de contato remoto (via internet ou telefone, por exemplo) que pode eliminar a necessidade de visitação.

Também é importante, por sua vez, avaliar, conforme apresentam Moreira *et al.* (2000), as condições das estradas, meios de transporte e acessos a cada um dos territórios. Aqui se consideram as questões ligadas ao trânsito, horários de maior fluxo, feriados e finais de semana. Com todas essas informações, e com o auxílio de mapas (os quais podem ser obtidos e manipulados atualmente através da internet), é possível traçar a melhor rota a ser seguida e as formas mais adequadas de territórios, para reduzir custos da empresa, e ao mesmo tempo, atender os clientes com qualidade. A elaboração dos itinerários também deve considerar a disponibilidade dos clientes em receber os vendedores.

Por outro lado, o roteiro também pode ser estruturado de acordo com o potencial de compra dos clientes. Assim, segundo Moreira *et al.* (2000), utilizando-se uma curva ABC (que classifica em ordem decrescente os clientes, de acordo com suas vendas), pode-se visitar clientes com diversos níveis de compra em um mesmo roteiro, sendo que os clientes de maior importância (A e B) tenham um maior número de visitas. Deve haver, também, um tempo destinado a visitar clientes em potencial, que geralmente não constam nos roteiros de venda.

## Força de vendas direta X Força de vendas indireta

Outro ponto importante a ser considerado na organização da força de vendas é se a empresa decide se ela será constituída por funcionários (força de vendas direta), ou por representantes comerciais autônomos (força de vendas indireta) ou ambos. Moreira *et al.* (2000) apresentam alguns critérios que definirão qual a forma mais adequada. Esses critérios englobam o porte da empresa (o que inclui tamanho da estrutura comercial), políticas comerciais, recursos econômicos disponíveis, grau de maturidade da empresa, planos futuros, tipos de mercado que opera, o tipo de produto e a forma de comercialização. Com base nisso, a empresa considerará se é melhor utilizar vendedores próprios, ou contratar os serviços de venda de um representante, normalmente mediante pagamento de comissão sobre as vendas, ou considerar as duas opções, dependendo da situação.

Tanto para a força de vendas direta quanto para a força de vendas indireta existem pontos positivos e negativos. Com a força de vendas direta, segundo Cobra (1994) e Moreira *et al.* (2000), pode-se implantar políticas comerciais com maior eficácia, uma vez que pode haver maior controle sobre os profissionais de vendas, e alguns locais podem não ser cobertos por representantes. Além disso, a equipe própria tende a ser mais barata quando há venda a grandes clientes, em função de geralmente não haver nesse caso um percentual de comissão sobre as vendas (o custo da equipe própria tende a ser decrescente em relação ao volume dos negócios com os grandes clientes). No entanto, os pontos negativos são o custo fixo de estrutura e menor flexibilidade, uma vez que há, nesse aspecto, uma dificuldade de reação da empresa com aumento ou redução da demanda. Por exemplo, produtos de venda sazonal provocam custos fixos quando há uma equipe própria de vendas (mesmo com a queda de vendas em determinado período, os salários, encargos e benefícios necessitam ser pagos).

Com a força de vendas indireta, como pontos positivos os autores citam o tipo de custo envolvido (custo variável – se não houver venda, não haverá gastos com representantes, em função da comissão sobre o faturamento) e a possibilidade de maior agilidade e flexibilidade. Como pontos negativos, há um menor controle da empresa e

o representante geralmente pode não ser exclusivo, assim como há um menor contato entre a empresa e o cliente, o relacionamento com o cliente fica na mão do representante. Além disso, o valor do representante está na sua carteira de clientes, que podem ser direcionadas aos concorrentes. Outro ponto negativo é que as diretrizes repassadas aos representantes pela empresa são vistas mais como macro-orientações, não existindo possibilidade de controles ou cobranças fortes, para não caracterizar vínculo empregatício.

Ainda em relação ao tipo de força de vendas empregado, deve-se verificar, segundo Moreira *et al.*, (2000), se a comissão paga ao representante comercial proporciona condições de se fazer um bom trabalho de vendas. Outro aspecto é identificar que nível de remuneração em comissões satisfaz um representante. Nesse caso, muitos representantes podem se sentir satisfeitos com determinado faturamento e, conseqüentemente, com determinado valor de comissão, e não apresentarem motivação em continuar vendendo dentro de determinado período de tempo (um mês, por exemplo). Além disso, é necessário verificar a margem de contribuição para vendas diretas e indiretas. Nesse caso, a margem de contribuição que considera a força de vendas direta deve ser maior que a margem de contribuição da força de vendas indireta, para poder diluir os custos fixos da primeira.

## Texto complementar

### As forças de vendas adotam a venda em equipe como uma estratégia centrada no cliente

(PORTAL ADMINISTRADORES, 2005)

O conceito de força de vendas focada no cliente chegou a um ponto de questionamento. Como evidenciado pelas mais recentes reorganizações da força de vendas nas empresas Hewlett-Packard, Microsoft, Oracle e Motorola, as organizações estão tentando desenvolver as competências e os recursos certos para os clientes certos. Essa mudança é, em parte, guiada pelo crescimento contínuo de competidores poderosos como Best Buy e Wal-Mart. Mas, quanto do poder de vendas, pode ser determinado para um cliente?

O segundo ponto de questionamento é a habilidade da internet em fornecer funções de autoatendimento em vendas. Nós recentemente falamos com uma empresa, a ATI, fabricante de *chips de video computer*, que migrou 96% de suas pesqui-

sas de vendas para a internet desde março. Isso significa que seus principais clientes tinham um contato mínimo com uma pessoa de vendas na ATI.

## Curto e longo prazo

Nesse impasse, vale a pena olhar para as estratégias que permitirão à empresa permanecer e mesmo aumentar sua abordagem de vendas centrada no cliente. Primeiramente vamos considerar o fator internet. As empresas tais como a HP constroem portais personalizados, não apenas para os principais clientes, mas para milhares de clientes. Vemos isso como uma oportunidade. Se a internet, junto com o *contact center*, é capaz de lidar com questões simples e mais ainda com problemas complexos, olhemos para isso como uma estratégia de clientes de curto prazo. Quando fazemos isso, abre-se um planejamento de longo prazo e uma oportunidade para aprofundar as relações de aprendizado com os clientes B2B.

“É bom se você não ouve pessoalmente seus clientes?”, pergunta Bryan Adkins, consultor sênior na Denison Consulting, que é especialista em organização da força de vendas. “Eu diria que devemos encontrar o equilíbrio. Podemos contratar um *contact center* em outro país, empurrar a resolução dos problemas para a internet, mas temos que decidir o que iremos fazer e dizer quando atingirmos os clientes. O falaremos para eles?”.

Adkins acredita que o maior problema enfrentado pela força de vendas na maioria das indústrias é a inabilidade de pensar, planejar e agir com base a longo prazo. Pensamos que isso está relacionado diretamente com o equilíbrio entre o curto e o longo prazo apoiado pelo retorno sobre clientes sm. O cenário atual fornece uma oportunidade para a força de vendas se aproximar dos clientes e se adaptar para mudar os valores e necessidades dos clientes. Em resumo, ele acredita que é o momento para o planejamento de iniciativas de clientes a longo prazo que a força de vendas nunca pareceu encontrar tempo para fazê-lo.

“O uso da *web* para nós, torna a nossa força de vendas mais eficiente e efetiva, o que permite aos vendedores construir um relacionamento de maior contato com seus clientes”, diz Jim Neve, vice-presidente da divisão de contas para as operações de vendas no provedor de soluções de negócios ADP. “Somos uma organização de vendas de alto contato. Nossa velocidade média para responder a questões de clientes é conduzida por fluxos individuais e humanos. Nós nos certificamos de que as dúvidas dos principais clientes estão sendo tratadas pela pessoa na organização que possui a maior capacidade em lidar com a questão. É dessa forma que mantemos uma cultura voltada para serviços”.

A ADP está fazendo algo concreto. Seus principais clientes têm uma média de expectativa de vida de dez anos.

## A venda em equipe

Através da designação do vendedor certo com base em sua capacidade, Neve faz uma alusão à venda em equipe. É tornar argumentável a estratégia “quente” de venda centrada no cliente. A venda em equipe é, contudo, um tanto mal-entendida. Isso não significa que uma empresa designe uma equipe de vendedores para atender um cliente por um longo período de tempo. Em vez disso, a venda em equipe possibilita um pequeno grupo de gerentes de contas utilizar todos os recursos da empresa para executar a estratégia voltada para o cliente e a solucionar os problemas. É o equivalente a “contratação aberta” para a força de vendas. É um estado de reorganização constante da força de vendas.

“A venda em equipe é muito importante porque com empresas globais no cenário atual, a força de vendas precisa ganhar recursos conforme necessário”, diz Tien Tzou vice-presidente de marketing da Salesforce.com. “Atualmente a tecnologia tornou mais fácil e consistente coletar e compartilhar por toda a organização as informações de clientes. Então, é fácil para um time de contas mudar dependendo das necessidades do cliente”. É a escolha entre simplesmente anotar pedidos e tornar-se um agente de confiança.

### Atividades

1. Quando é vantajoso utilizar uma organização da força de vendas por cliente e não uma força de vendas por região?

---

---

---

---

---

---

---

---







# Preparação e liderança das equipes de vendas

## Introdução

O processo de administração envolve as atividades de planejamento, organização, direção/execução e controle. Além de definir o que se pretende alcançar no futuro através do planejamento e decidir como organizar a estrutura e os processos, esta é a hora da ação propriamente dita ou da implementação, o que chamamos também de direção/execução.

É, então, nesse momento que a gestão de pessoas ganha maior importância, uma vez que pessoas em uma organização devem ser recrutadas, selecionadas e treinadas. Devem estar, ademais, motivadas para o trabalho e receber remuneração adequada. Devem ser, portanto, lideradas. Importante ressaltar, como indicam Moreira *et al.* (2000), que a área da empresa responsável pela gestão de pessoas é elemento facilitador para a gestão dos indivíduos que compõem a força de vendas. A responsabilidade final das pessoas que compõem a área comercial é do gestor comercial.

Para tanto, neste capítulo será possibilitado ao aluno o entendimento e a aplicação de técnicas de gestão de pessoas na força de vendas, ou seja, os aspectos relacionados ao recrutamento, seleção, liderança e motivação. Primeiramente se apresentam definições e ferramentas de recrutamento, seleção e plano de carreira. Em seguida, são abordados os treinamentos, a liderança e a motivação da força de vendas.

## Recrutamento e seleção

Um das atividades mais importantes da gestão de pessoas são as relacionadas ao recrutamento e seleção. Isso não é diferente na área comercial, cujos processos demandam a busca e seleção por profissionais que se enquadrem nas diretrizes e nos perfis organizacionais para atender os clientes. Como indica Cobra (1994), todo o processo de constituição de uma adequada força de vendas tem início traçado no perfil adequado do vendedor e prossegue através do recrutamento e da seleção.

Assim, o *recrutamento*, conforme descrito por Moreira *et al.* (2000), consiste em utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos de investigação sobre as diferentes fontes capazes de fornecer à empresa um número adequado de pessoas necessárias ao alcance de seus objetivos. Para Futrell (2003), o recrutamento trata-se de procurar e encontrar pessoas para o cargo. Assim, segundo Cobra (1994), com o recrutamento se realiza um inventário do pessoal disponível para determinada função.

Além disso, conforme Moreira *et al.* (2000), para se realizar um recrutamento é necessário que haja inicialmente uma requisição ou solicitação, abrindo-se uma vaga para a função desejada dentro da área comercial. Em seguida, segundo os autores, de posse dessa solicitação, são estabelecidos os objetivos da contratação, como cargo, urgência, características básicas do profissional, perfil e local de trabalho. Geralmente, utiliza-se a descrição do cargo anteriormente elaborada, para que se possa ter maior clareza do profissional que se está procurando. Tendo isso em mãos, é feito o planejamento de processo e recrutamento, verificando fontes internas ou externas de candidatos e os métodos de triagem mais apropriados.

Primeiramente, conforme Moreira *et al.* (2000), são utilizadas fontes internas da organização, ou seja, pessoas que já trabalham na empresa. Através de processos de transferência e promoção interna pode ser possível identificar profissionais que se enquadrem nos requisitos da função em questão. Nesse caso, os autores ressaltam que a atenção dos gestores aos processos de avaliação de desempenho dos funcionários permitirá identificar potenciais profissionais que poderão trabalhar em outras áreas da organização. Além disso, como ponto positivo, o processo de recrutamento interno pode ser mais rápido e reduz o custo de treinamentos iniciais na empresa para todos os funcionários como os de integração. Como ponto negativo, se a empresa utilizar a busca por fontes sempre internas, pode sofrer uma falta de renovação do capital humano.

Diferentemente das fontes internas, as fontes externas são formadas por profissionais fora da empresa, ou seja, por pessoal disponível no mercado de trabalho, como afirmam Moreira *et al.* (2000). A busca de profissionais externos pode ocorrer, conforme indica Cobra (1994), em escolas e universidades, em empresas concorrentes, em empresas de outros segmentos, em agências de recrutamento e seleção, em associações de classe, contatos pessoais e através de meios de comunicação, como jornais, revistas, boletins de entidades, palestras e conferências. A internet também é outra fonte de informação utilizada para busca de profissionais, o que inclui sites específicos para recrutamento e seleção e uso de comunidades virtuais.

Assim como as fontes internas, as fontes externas também apresentam vantagens e desvantagens. Segundo Moreira *et al.* (2000), além do custo maior e do processo mais demorado, um recrutamento externo pode apresentar como desvantagens a diminuição da motivação dos funcionários que visavam à vaga e efeitos negativos no plano de carreira e política de salários, dependendo da remuneração negociada com o

profissional. No entanto, um ponto positivo é a renovação do capital humano e a vinda de pessoas já treinadas e experientes na função. Destaca-se, de acordo com os autores, que geralmente as empresas utilizam o que se chama de *recrutamento misto*, em que o interno é feito antes do externo e vice-versa, ou de forma concomitante.

Com a identificação dos possíveis candidatos, o recrutamento termina com o processo de triagem, ou seja, uma pré-análise para garantir que durante o processo de seleção estejam somente os candidatos que realmente preenchem os pré-requisitos da vaga, o que reduz os custos de seleção (MOREIRA *et al.*, 2000). A triagem geralmente ocorre com o confronto das características do candidato, o perfil do cargo e com as entrevistas.

Após o recrutamento, parte-se para a *seleção* de profissionais. No processo de seleção, segundo Moreira *et al.* (2000), almeja-se escolher e classificar, entre os candidatos oriundos de um processo de recrutamento e aprovados na triagem, os mais adequados às necessidades da organização. Os autores reforçam que, assim como no recrutamento, é importante que o gestor de venda, quer seja gerente ou supervisor, participe do processo de seleção. Além da questão do custo da seleção, é fundamental que o gestor se identifique com o profissional que irá compor sua equipe. Por outro lado, segundo Futrell (2003), os candidatos a funções em vendas devem perguntar a si mesmos o que procuram em um emprego. Precisam indagar se querem responsabilidades em um emprego em vendas, se importam em viajar e quanto eles estão dispostos a viajar, quanta liberdade querem no trabalho e se possuem as características, técnicas e comportamentais, adequadas ao cargo.

O processo de seleção passa por algumas etapas. De acordo com Moreira *et al.* (2000), geralmente ocorre uma entrevista técnica com os gestores comerciais, assim como testes de aptidão e inteligência, testes de personalidade, testes e técnicas de simulação do trabalho. Cada uma dessas etapas pode ser considerada eliminatória, mas a aprovação dos candidatos remanescentes é feita a partir do desempenho conjunto das atividades.

Os autores consideram a entrevista um dos melhores instrumentos para a seleção, principalmente na área de vendas, em função do contato com o público que se exige. Para tanto, quem entrevista deve estar preparado com um roteiro de questões e ter à disposição documentos relacionados ao candidato, como o currículo, a ficha de emprego ou o exame de referências. Esse roteiro pode ter questões sobre as experiências prévias e empregos anteriores, sobre aspectos educacionais e culturais, sobre características e comportamentos pessoais e sobre expectativas. É importante que o entrevistador esteja aberto para ouvir e não efetuar pré-julgamentos inconsistentes.

Deve, além disso, indicar os próximos passos que o candidato deverá seguir após a entrevista. Por sua vez, entre uma entrevista e outra, Moreira *et al.* (2000) sugerem que se deixe um tempo para anotar as principais impressões a respeito do candidato

e o encaminhamento dado. Além disso, uma entrevista pode ser feita individualmente ou em grupo, de acordo com os objetivos da seleção. Na entrevista em grupo, há interação entre os candidatos.

Por fim, é importante destacar o que Cobra (1994) comenta a respeito da seleção do vendedor ideal. O autor, baseado em pesquisas, comenta que um bom vendedor tem ao menos duas qualidades básicas: empatia (habilidade para sentir como o cliente sente) e compulsão do ego (forte necessidade pessoal de realizar a venda, não apenas pelo dinheiro a ser ganho). Segundo ele, todavia, não existe um perfil ideal de vendedor, e que este dependerá das necessidades específicas dos mercados em que a empresa atua, assim como das diretrizes e da cultura organizacional. Esses traços básicos, portanto, podem ser importantes, mas não suficientes, para a escolha do melhor candidato.

## Plano de carreira

Outro aspecto importante na gestão de pessoas da área de vendas é o plano de carreira. Com o plano de carreira, segundo Moreira *et al.* (2000), o profissional consegue vislumbrar a possibilidade de crescimento e desenvolvimento dentro da organização. Com isso, segundo os autores, é possível fazer com que o profissional permaneça mais tempo na organização, aumentando sua motivação e, assim, reduzindo os índices de rotatividade.

No entanto, segundo Cobra (1994), a questão fundamental do plano de carreira da força de vendas é definir como prolongar a carreira do profissional de vendas na empresa. Assim, a estruturação de um plano de carreira, de acordo com Moreira *et al.* (2000), deve ser baseado em um sistema de avaliação de desempenho adequados, uma política de remuneração justa e um programa de treinamento e desenvolvimento que possibilite a qualificação dos profissionais para novas atribuições. Além disso, deve levar em conta critérios e procedimentos claros e justos que não dificultem a ascensão de um profissional na empresa.

Fundamentalmente, existem dois tipos de planos de carreira: um *vertical* e um *horizontal*. O plano de carreira vertical, conforme Moreira *et al.* (2000), premia o bom desempenho do profissional de vendas a novos postos de trabalho hierarquicamente superiores, com maiores salários e maiores responsabilidades. Por exemplo, um assistente de vendas pode tornar-se vendedor de campo, que pode vir a ser supervisor e, em seguida, gerente de filial.

Um plano de carreira horizontal, segundo os autores, prevê a possibilidade de crescimento profissional, aumento de responsabilidades e de ganhos por meio da manutenção do mesmo cargo ou atividades básicas do profissional. Por exemplo, um vendedor muito competente em determinada região pode não ser adequado para um cargo de supervisão ou gerência, mas pode se sair muito bem em outra região de vendas.

As empresas, nesse aspecto, devem ter cuidado com os instrumentos e critérios de avaliação utilizados para analisar o crescimento para novos postos ou o ganho de novas responsabilidades, tanto para o plano de carreira horizontal quanto o vertical. Como exemplificam Moreira *et al.* (2000), com um erro de avaliação do potencial de determinado candidato pode-se perder um excelente vendedor e, em contrapartida, ter um péssimo supervisor.

## Desenvolvimento e treinamentos da força de vendas

Após o recrutamento e a seleção, o profissional deve ser preparado para suas atribuições, de acordo com as características da sua empresa e do seu mercado de atuação. Em outras palavras, o profissional precisa ser treinado e capacitado, é necessário que ocorra o desenvolvimento do profissional de vendas. Conforme reforçam Moreira *et al.* (2000), apesar de se utilizar geralmente o termo treinamento, o que se busca é fundamentalmente o desenvolvimento do profissional, com o objetivo básico de prepará-lo e desenvolvê-lo constantemente, para que melhor atue no mercado e atenda o cliente. Esse trabalho de desenvolvimento e treinamento procura adequar o profissional de vendas às necessidades da empresa em relação às competências necessárias, ou seja, as atitudes, desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos produtos e das técnicas de comercialização.

Primeiramente, após a contratação, o novo funcionário passa pelo processo de integração, conforme Cobra (1994) e Moreira *et al.* (2000). Nesse momento é que os treinamentos na empresa iniciam. No processo de integração, segundo os autores, ocorre a familiarização do profissional com a organização, no que se refere aos seus valores, histórico, filosofia de trabalho, principais diretrizes organizacionais, normas e procedimentos internos, benefícios oferecidos e direitos, estrutura hierárquica e produtos/serviços oferecidos ao mercado. É também nesse processo que o profissional conhece seus futuros colegas e superiores, assim como suas futuras tarefas, responsabilidades e deveres. Moreira *et al.* (2000), nesse aspecto, reforçam que a responsabilidade de integração do novo funcionário deve ficar a cargo do seu gestor superior, com auxílio da área de gestão de pessoas.

Em seguida, de acordo com sua evolução na organização, o profissional obterá outros treinamentos, pensando em sua capacitação e atualização. Assim, segundo Moreira *et al.* (2000) e Futrell (2003), as ações de treinamento devem garantir o aprendizado necessário de informações e conceitos, assim como habilidades e atitudes a serem aprimoradas ou modificadas, as quais resultem em melhor desempenho no ambiente de vendas.

Esses treinamentos podem ser ministrados em geral por três tipos de instrutores de vendas. Segundo Futrell (2003), os instrutores podem ser: 1) funcionários da empresa envolvidos com a tarefa de treinar e capacitar profissionais, os chamados *instrutores corporativos*; 2) *profissionais da força de venda regular*, que enriquecem os treinamentos com suas experiências e vivências; 3) os *especialistas em treinamento externos*, profissionais contratados pela empresa para prestar um serviço de treinamento específico.

O processo de treinamento ocorre em quatro etapas, conforme Moreira *et al.* (2000). A primeira delas é o *levantamento de necessidades de treinamento*, conforme indicações por parte dos próprios funcionários, demandas do mercado e avaliações de desempenho efetuadas pela empresa. Em seguida, são definidos *objetivos e conteúdo do treinamento*, em que para cada necessidade terão um ou mais objetivos a serem atingidos. Se na pesquisa de levantamento de necessidades identificou-se que um vendedor tem dificuldades de comunicação, o objetivo poderá ser melhorar a dicção e aprimorar as técnicas de vendas utilizadas. O conteúdo, por sua vez, deverá ser definido a partir dos objetivos propostos. Assim, para melhorar a dicção, poderão ser propostos conteúdos ligados a questões fisiológicas da voz e a técnicas para ampliar a clareza e a projeção da comunicação verbal. Após isso, são determinados o *método de treinamento a ser utilizado*, ou seja, a forma como o conteúdo será transmitido e trabalhado com o funcionário, que podem ser feitos de forma conjunta entre a empresa e o instrutor. Esses métodos envolvem aulas expositivas, experimentos e simulações, dramatizações, uso de recursos audiovisuais e dinâmicas de grupo.

Por fim, são avaliados os *resultados do treinamento*, analisando se o processo produziu as modificações necessárias ou esperados em conhecimentos, habilidades e atitudes, através de questionários, discussões ou observações do comportamento. Importante ressaltar que alguns resultados esperados, como novos comportamentos e novas atitudes, podem surgir a médio ou a longo prazo. É necessário, então, que ocorra um acompanhamento do profissional em relação a esses aspectos, após o término do treinamento.

Na área de vendas, segundo Cobra (1994), diversos treinamentos podem ser feitos. O autor cita treinamentos ligados aos conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados aos produtos, mercados e concorrência da empresa, formas de apresentação e comunicação, procedimentos de campo, organização e cumprimento de roteiros, administração do tempo, técnicas de negociação e de tratamento de objeções. Uma das técnicas de treinamento com resultados muito bons é o *treinamento do vendedor no campo*, no qual o supervisor ou gerente de vendas transforma-se em um treinador e o acompanha nas etapas de contato com o cliente de venda e de pós-venda.



# Liderança na força de vendas

Profissionais de qualquer área necessitam de orientação e de liderança para executar suas tarefas. Na área comercial, o contato intenso com clientes e a existência de equipes de trabalho para lidar com esses clientes reforçam o papel de liderar os profissionais de vendas. O que é, então, liderança?

A liderança, conforme Robbins (2000) *apud* Moreira *et al.* (2000, p. 269), 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”. Para Futrell (2003), é o processo pelo qual os gestores de venda procuram influenciar as atividades dos profissionais de venda. Assim, para Moreira *et al.* (2000), o profissional que atua como líder deve estar capacitado a encorajar e ajudar as pessoas trabalharem de maneira entusiástica e adequada na busca e direção do cumprimento dos objetivos definidos pela empresa.

É importante destacar que uma posição hierárquica, ou seja, a autoridade que determinada pessoa possui, não é a mesma coisa que liderança. Uma pessoa com autoridade na área comercial, com um cargo de supervisor de vendas, por exemplo, não é necessariamente um líder. As pessoas sabem que ele tem um cargo superior a elas na hierarquia, ou seja, é uma autoridade, mas não o reconhecem como líder, com alguém que facilita e encoraja as ações e comportamentos da equipe para alcançar as metas.

Ser líder, conforme Moreira *et al.* (2000), pressupõe que a equipe de subordinados agrega ou reconhece a liderança e se identifica com o superior, independentemente de seguirem a ordem dada. Como já indicava Peter Drucker, um líder é aquele que possui seguidores. Assim, o principal papel do líder é, segundo Moreira *et al.* (2000), saber identificar as necessidades das pessoas que está liderando e, a partir desse conhecimento, saber tomar a decisão correta sobre os caminhos que deverão ser seguidos. Essas necessidades podem ser básicas ou fisiológicas, ligadas à segurança da pessoa, a manutenção do seu padrão de vida, necessidade de conhecimento e de resolução de problemas, o relacionamento, o amor, a aceitação, a estima, o ego e o *status*, ligadas à autorrealização.

Moreira *et al.* (2000) ainda reforçam que a medida que o líder detecta a necessidade da equipe em relação às novas competências ou até mesmo em relação a apoio, recursos ou ferramentas necessárias, seu papel é dar suporte aos subordinados, promovendo o desenvolvimento deles. Com relação às ações realizadas, o papel é dar retorno à equipe, orientando e definindo critérios quando necessário, reconhecendo e valorizando os méritos dos profissionais liderados.

Por outro lado, segundo Futrell (2003), o estudo da liderança identificou duas maneiras de comportamento que os líderes podem usar para influenciar os profissionais de vendas. Um deles é o *comportamento voltado para tarefas*, no qual o líder define as funções e responsabilidades de um indivíduo ou grupo, o que inclui dizer o que fazer, como fazer, quando fazer e quem deve fazer, orientando e supervisionando quando necessário. Outra maneira é o *comportamento voltado para o relacionamento*, orientado para as pessoas e que mostra até que ponto o líder utiliza a comunicação de forma adequada, respeitando e reconhecendo os receptores da mensagem. No entanto, convém destacar, como reforçam Moreira *et al.* (2000), que o papel da liderança é bastante complexo, incluindo funções como explorar, alinhar, saber fazer e acontecer, e dar autonomia.

Além disso, existe, segundo Moreira *et al.* (2000), vários estilos de liderança, que indicam a forma como o líder orienta e dirige sua equipe. Os autores apresentam estilos: diretivo, permissivo, político, participativo e avaliativo, apresentados a seguir:

- diretivo – líder voltado para resultados, determinando de que maneira alguma coisa deve ser feita;
- permissivo – líder voltado para as pessoas, concordando constantemente com as interferências e sugestões dadas pelos colaboradores;
- político – tem como característica básica a capacidade de vender seus projetos e ideais, envolvendo seus subordinados;
- participativo – a cada ação ou decisão importante a ser tomada consulta sua equipe, envolvendo-a na escolha dos caminhos a serem seguidos;
- avaliativo – tem como característica propor aos participantes que antes de se seguir um ou outro caminho é importante verificar ou testar qual é o melhor.

Os autores reforçam que, apesar de existirem diversos 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 de outro. Ou seja, para cada situação e de acordo com as pessoas lideradas e com as características do líder, esse líder deve saber adotar um estilo que leve a um melhor resultado possível. Por exemplo, um líder pode ser tanto permissivo e participativo, enquanto outro pode ser diretivo e avaliativo. Outro exemplo, ligado à situação, é de um líder fortemente participativo se tornar mais diretivo em momentos de crise na organização.

# Motivação na força de vendas

Para que as coisas aconteçam, é necessário que as pessoas estejam motivadas. Segundo Futrell (2003), motivação, originada da palavra latina *movere* (mover), inclui vários fatores pelos quais o comportamento humano é ativado, impelido na direção de um alvo. O autor define motivação como estímulo, intensidade, direção e persistência do esforço direcionado a tarefas profissionais ao longo de um período.

Alerta-se, no entanto, como evidencia Bergamini (1997), que a motivação é de ordem interna e surge do indivíduo. Não é correto dizer, então, que as organizações motivam as pessoas, mas que as organizações criam formas para que os indivíduos se motivem. Em outras palavras, as organizações oferecem incentivos e estímulos que gerarão, dentro do indivíduo, a motivação para alcançar os objetivos propostos. Também não é adequado dizer que o indivíduo se automotiva, o que é uma redundância, pois a motivação já é interna por natureza.

O profissional de vendas, segundo Moreira *et al.* (2000), necessita ser constantemente incentivado para poder manter ou aumentar seu ritmo e rendimento no trabalho, principalmente pelo seu dia a dia ser altamente dinâmico e incerto. Ou seja, o vendedor, conforme os autores, estão expostos constantemente à frustração, como perder uma venda ou um cliente para a concorrência, uma visita agendada não poder ser mais realizada e um comprador que não quis ser recebido para a apresentação de um produto.

Dessa forma, segundo Moreira *et al.* (2000), entendendo-se que a motivação é como a energia que flui de dentro das pessoas, direcionando a ação, se a energia não for constantemente alimentada, ela acaba. Importante destacar, conforme ressaltam os autores, que cada indivíduo tem uma forma de perceber e de reagir aos estímulos externos, que servem na verdade como canais energizadores dos componentes da motivação. Portanto, a única forma de fazer com que as pessoas se motivem é conhecer de fato quais são esses estímulos que “alimentam” a motivação e de que maneira eles afetam cada um dos integrantes de uma equipe de trabalho.

Assim, para Futrell (2003), o gestor de vendas, que pode ser tanto o gerente quanto o supervisor, procura aumentar a motivação dos vendedores no sentido de levá-los a realizar suas atividades profissionais em alto nível. Esse aumento ocorre através do chamado *composto motivador*.

O composto motivador, segundo o autor, envolve cinco dimensões: plano básico de remuneração, incentivos financeiros especiais, compensações não financeiras, técnicas de liderança e procedimentos de controle gerencial. Essas dimensões são evidenciadas na Figura 1, abaixo, e discriminadas a seguir:

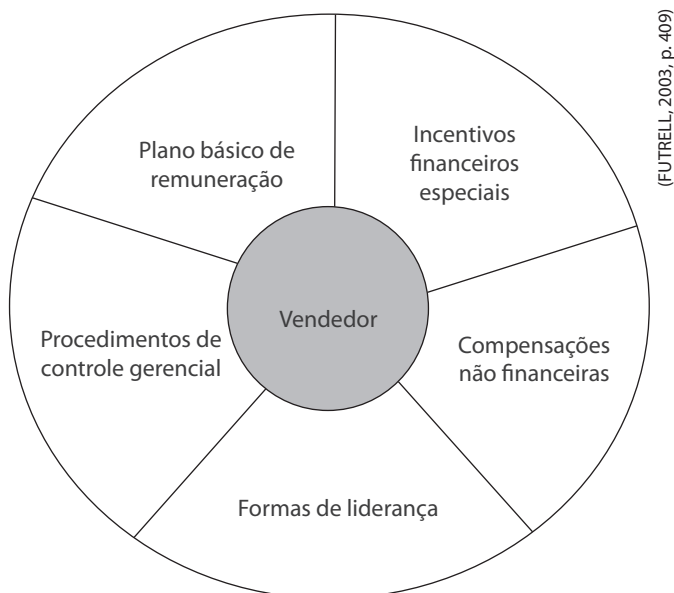


Figura 1 – Composto motivador.

- Plano básico de remuneração: salários, comissões e benefícios adicionais.
- Incentivos financeiros especiais: concursos de vendas e premiações, bônus e viagens.
- Compensações não financeiras: prêmios por desempenho não financeiros, tarefas desafiadoras, compensações psicológicas como elogios e reconhecimento.
- Formas de liderança: estilos de liderança, retorno quanto ao desempenho (*feedback*), reuniões em grupo e individuais, convenções regionais ou nacionais, telefonemas e e-mails, contatos e acompanhamento de vendas conjunto.
- Procedimentos de controle gerencial: avaliação de desempenho, cotas e relatórios.

Percebe-se, em relação a isso, que a remuneração não é o único incentivo ou estímulo para a geração de motivação. Segundo Moreira *et al.* (2000), nem sempre quando a equipe de vendas está desmotivada é porque é mal-remunerada ou com a comissão muito baixa, isso deve ser levado em conta pelas empresas, pois muitas vezes elas focam na remuneração para aumentar a motivação e os problemas continuam. Os au-

tores citam, então, algumas razões para o descontentamento ou desmotivação como: a falta de parâmetros para a promoção a outros cargos, desigualdades na forma de remuneração e na distribuição de carga de trabalho, falta de clareza na definição das metas, pouca preocupação com as necessidades individuais do profissional, ausência de novos desafios, condições precárias de trabalho, falta de reconhecimento pelo esforço efetuado e falta de confiança nos gestores.

Para atenuar esses problemas, Segundo Moreira *et al.* (2000), indicam ações no ambiente organizacional, como o conhecimento das políticas e procedimentos da empresa, ações para melhorar o clima organizacional, comunicação clara e precisa do que a empresa está fazendo e o que oferece e disponibilidade de recursos para os profissionais de venda executarem seu trabalho de forma adequada. Também o desafio é encarado como importante para a motivação do profissional de vendas, como a atribuição de um cliente de maior importância ou o suporte a um colega com dificuldades em atender um cliente.

Dessa maneira, para dar base a essas ações, Moreira *et al.* (2000) indicam algumas atitudes que permitem ampliar a motivação dos profissionais. Dentre elas, agir de acordo com o discurso, valorizar, confiar e respeitar cada profissional, dar apoio sem assumir o controle, dividir informações, conhecimentos e habilidades, reconhecer e analisar as opções apresentadas pela equipe de vendas, assegurar-se de que as pessoas entenderam os objetivos a serem atingidos, incentivar iniciativas; possibilitar que os profissionais corram riscos; deixar que a equipe faça o que tem condições de fazer e delegar o que for possível, desafiando o desenvolvimento de competências da força de vendas. Essas atitudes reforçam a importância que o líder tem aos seus subordinados, principalmente quanto à sua preocupação em relação à motivação.

## Texto complementar

### As sete diferenças

*As características dos verdadeiros líderes de vendas indicam que boa parte deles é formada por ex-vendedores de sucesso, ao contrário do que se pensava*

(BREWER, 1998)

Uma forte equipe de vendas precisa de um bom capitão. Esse é o requisito mais importante para que os vendedores sejam funcionários entusiásticos, capazes de

alcançar metas impossíveis à primeira vista. Mas, para lidar de forma adequada com a equipe, um gerente apenas não basta; é necessário um líder. A revista *Sales & Marketing Management* encomendou à Caliper, firma de consultoria de Recursos Humanos de Nova Jersey, EUA, um estudo dos traços de personalidade de grandes líderes de vendas. A empresa avaliou 172 executivos de 105 companhias, representando cerca de 50 setores econômicos. Os melhores profissionais foram escolhidos para o estudo por seus supervisores. A Caliper descobriu que eles têm uma série de traços comuns que fazem a diferença – como sentido de urgência, capacidade de inovação e disposição de correr riscos:

## 1. Autoridade

Os melhores líderes ainda são aqueles que sabem quando e como afirmar sua autoridade. “A assertividade é a espinha dorsal da liderança”, avalia Jim Marcrum, vice-presidente da companhia de produtos químicos D. A. Stuart. “Pessoas pouco incisivas não são bons líderes. Quem não defende seus princípios e objetivos não pode esperar que alguém o siga.” Raymund McDermott, vice-presidente de vendas da Sentrol, fabricante de equipamentos de segurança, garante ser muito firme quando a situação exige. “É preciso ser direto na abordagem de questões importantes, não adiar o problema”.

## 2. Desejo de persuadir

Você não estaria na área de vendas se não gostasse de persuadir. Os vendedores vivem para convencer. Os líderes, porém, não estão apenas interessados em persuadir pessoas a comprar; eles também querem convencer vendedores a agir. “Gosto de ver meus funcionários tendo sucesso e sinto prazer ao persuadi-los a melhorar”, diz Dennis Kinard, vice-presidente regional da GBS Printed Products & Systems, empresa de formulários. “Meus resultados são medidos de acordo com os deles.”

## 3. Ego forte

Já se disse que os grandes profissionais de vendas são como os melhores batedores do beisebol: têm sucesso em uma de cada três vezes que têm de rebater. Quando se perde uma venda, é preciso ter um ego bastante forte para manter o otimismo e visitar o cliente seguinte. Caso contrário, a postura negativa vai afetar o desempenho. Como ônus adicional, os líderes de vendas não só têm de aguentar a rejeição e voltar, mas devem fazer com que seus vendedores também reajam.

## 4. Aceitação de riscos

Em um mercado de trabalho competitivo, os vencedores são os que se dispõem a tentar, ousar e até mesmo, na palavra de Herbert Greenberg, da Caliper, “se fazer de bobos”. Nas vendas, os líderes sempre estão correndo riscos. Será que eu devo contratar essa pessoa? Será que eu devo mesmo realizar esse negócio? “Com tantos produtos praticamente iguais, os líderes que só fecham negócios comprovadamente interessantes vão deixar que o mundo os passe para trás”, diz Greenberg. Em alguns casos, a conquista de um novo cliente pode ser um desses riscos.

## 5. Inovação

Lado a lado com correr riscos está a capacidade de inovar. Os grandes líderes sabem que o jeito antigo de fazer as coisas nem sempre é o melhor – principalmente em um mercado de mudanças rápidas e competitividade sanguinária. “Para entrar no século XXI é fundamental estar aberto às novas ideias, pois as coisas não são como eram há 15 ou 20 anos”, diz Timm Hayes, da D. A. Stuart.

## 6. Sentido de urgência

Em um mercado impulsionado pelo cliente, a necessidade de fazer as coisas de imediato é de importância mais do que fundamental para ganhar e manter as conquistas. Espere até amanhã para submeter a sua proposta e um concorrente voraz porá o pé na porta antes de você. Saia às 17h30 em vez de ficar até mais tarde para resolver o problema do cliente, e este poderá mudar de mãos logo a seguir. Os líderes de vendas sabem disso. Não é à toa que eles constantemente transmitem um sentido de urgência a seus funcionários. “Todos compreendem a importância da urgência, porém poucas pessoas na gerência de vendas realmente têm esse sentido introjetado”, diz Jim Marcrum, da D. A. Stuart. Para ele, a urgência é quase como uma divisão continental que separa os grandes líderes dos meros gerentes.

## 7. Empatia

Alguns líderes de venda são duros, impulsivos, atrevidos. “Mas eles também precisam ter coração, pois todo vendedor quer que seu chefe seja seu advogado”, afirma Tom Black, da firma de *softwares* Private Business. Durante um encontro nacional no início do ano passado, Paula Gerhold, gerente de vendas da Walt Disney Attractions, esteve com dois novos vendedores da empresa. Carrie Casullo e Marcy

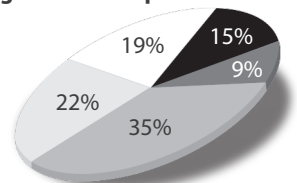
Ratkovich queriam discutir uma ideia deles. Pretendiam fazer um anúncio de forma cooperativa com agências de viagens regionais em uma revista de viagens. Apesar de entusiasmados com o projeto, os novos vendedores não haviam pensado muito sobre o assunto. Casullo e Ratkovich retornaram a Gerhold, depois de algum tempo, com um plano detalhado para uma campanha de propaganda. “Eu achei a ideia brilhante e não queria acabar com o entusiasmo deles”, conta a gerente. “Acontece que muitas vezes os vendedores têm entusiasmo demais e detalhes de menos. Uma líder mostra empatia ouvindo, compreendendo e ajudando-os a compreender as falhas do processo.” Gerhold, porém, sabe que um líder eficiente não é apenas um terapeuta ou um animador de salão. Empatia, diz ela, também significa fazer com que seu pessoal aja.

### Os líderes em números

Embora o estudo da S&MM e da Caliper tenha focalizado os traços de personalidade dos executivos de vendas, ele também investigou outros aspectos importantes,

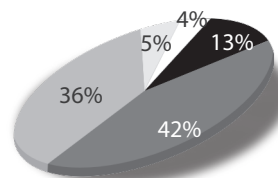
como, por exemplo, a maneira de organizar o tempo no trabalho e os caminhos percorridos nas carreiras profissionais.

#### Como os líderes de vendas gastam o tempo



- Avaliando desempenho de vendas
- Recrutando
- Vendendo
- Planejando
- Treinando

#### Empregos anteriores



- Diversos, incluindo empregos em atendimento ao cliente e treinamento
- Vendedor
- Gerente de vendas
- Profissional de marketing
- Proprietário de sua empresa

Outras descobertas interessantes:

- dos executivos identificados por suas empresas como líderes de vendas, 85% são homens;
- tempo médio dos líderes na posição atual: 5,5 anos;
- líderes que eram vendedores na mesma empresa: 61,5%.

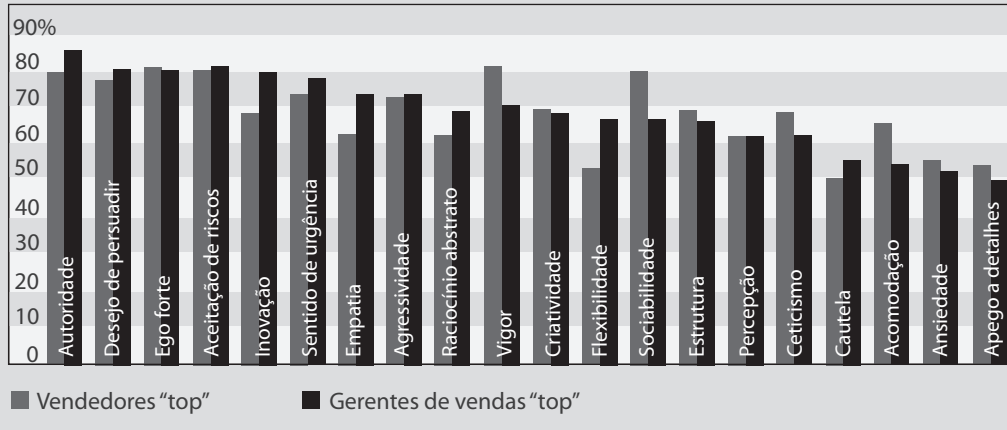


## Os melhores vendedores dão grandes líderes?

Já se disse que os grandes vendedores nem sempre se tornam líderes eficazes quando são promovidos a gerente. Isso pode ser verdade em alguns casos. O estudo da Caliper, contudo, mostra que o perfil dos maiores vende-

dores e dos principais gerentes de vendas são, na verdade, semelhantes. O gráfico abaixo compara, em pontos percentuais, as características de 172 dos melhores gerentes de vendas cujo perfil foi levantado

pela Caliper para o estudo da S&MM com as características de alguns dos melhores vendedores que a Caliper havia estudado em uma pesquisa anterior.



## Atividades

1. Crie uma história relacionada ao recrutamento e seleção de um profissional de vendas.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---







# Remuneração e controle da força de vendas

## Introdução

Nada que aconteça em uma força de vendas tem um impacto mais intenso sobre seu sucesso do que os comportamentos recompensados (FUTRELL, 2003). Nesses comportamentos recompensados se inserem a remuneração, benefícios e incentivos. Assim, dentro da gestão de pessoas da área comercial, a remuneração e o programa de benefícios é um dos principais aspectos a serem planejados, implementados e controlados. Dentre outras ferramentas, a remuneração e os programas de incentivo funciona como uma das formas mais utilizadas para motivação dos funcionários, principalmente porque as forças de vendas geralmente são avaliadas pelos resultados alcançados a partir dos objetivos de venda definidos.

O controle da força de vendas, por outro lado, é necessário para comparar o desempenho realizado com o que foi planejado. O controle procura também garantir que as diretrizes da empresa, os procedimentos e o planejamento sejam alcançados, considerando as circunstâncias do momento.

Para tanto, este capítulo procurará permitir ao aluno a compreensão e aplicação de técnicas de remuneração e controle da força de vendas. Primeiramente se apresentam definições e práticas de remuneração e programas de incentivo. A seguir, são abordados a avaliação e controle da força de vendas, acompanhamento de *performance* e critérios de desempenho.

## Remuneração e programas de incentivo

A remuneração compõe, como indica Moreira *et al.* (2000), todos os aspectos que compõem o salário e ganhos de um profissional de vendas, como valores fixos, comissões e prêmios, em outras palavras, o pagamento pelas tarefas ou serviços, executados por um profissional, para uma outra pessoa ou empresa. Os autores também consideram os benefícios recebidos como parte da remuneração da força de vendas.

Moreira *et al.* (2000), em relação à remuneração, comentam que a recompensa pela realização de um trabalho pode ser tanto financeira como não financeira. A recompensa *financeira* geralmente é composta por salários fixos, prêmios, comissões, participação nos resultados, ajuda de custo, férias, gratificações, horas-extras, benefícios sociais e convênios. A recompensa *não financeira*, por sua vez, envolve questões de natureza motivacional, como reconhecimento, autoestima, segurança no emprego e orgulho de pertencer à empresa.

A remuneração, que são as recompensas financeiras, segundo Moreira *et al.* (2000) está diretamente ligada ao grau de dificuldade da função, ao número de pessoas existentes no mercado aptas para desenvolvê-la, à responsabilidade inerente à tarefa, ao resultado que a execução gerará para a organização e aos aspectos legais. Esses fatores devem ser considerados na política de remuneração da empresa, a qual também é baseada no que se está praticando no mercado de trabalho.

Além disso, segundo Moreira *et al.* (2000), a política de remuneração geralmente é baseada em uma pesquisa de salários, cujas informações podem estar presentes em publicações relacionadas ao emprego e ao setor da empresa, ou através de contatos efetuados pela própria empresa. Com isso, conforme os autores, as empresas conseguem apresentar uma política de remuneração dinâmica e ajustada às circunstâncias do mercado. Afinal de contas, a concorrência se apresenta não apenas na venda de produtos ou serviços, mas também na contratação de profissional, principalmente os de maior competência e maior conhecimento.

A política de remuneração, dessa maneira, deve considerar a estrutura de cargos e salários, o plano de carreira, se houver, e o mercado em que a empresa atua, prevendo-se sempre, de acordo com Moreira *et al.* (2000), um salário inicial, ou o chamado *salário de admissão*. Esse salário oferece possibilidade de reajustes posteriores, que podem ser *individuais*, vinculados à promoção, mérito ou enquadramento com o mercado, ou *coletivos*, resultantes de negociações com o sindicato, dissídios ou acordo com os funcionários.

Além disso, Moreira *et al.* (2000) ressaltam que a definição da forma de remuneração da força de vendas está ligada diretamente ao tipo de produto ou negócio da empresa, ao costume de forma de remuneração no setor de atuação, ao tempo de existência no mercado, ao porte da empresa, à carteira de clientes que ela possui, à margem de contribuição e rentabilidade da organização e ao custo da venda. Nesse aspecto, a remuneração da força de vendas pode ser tanto fixa quanto variável.

Em relação ao tipo de remuneração para a força de vendas (fixa ou variável), Moreira *et al.* (2000) sugerem as seguintes combinações: pode ser totalmente variável, variável com ajuda de custo, fixa mais variável, fixa com atribuição de prêmios, fixa com participação nos resultados e totalmente fixa. Cada uma delas é vista com detalhes a seguir:

- totalmente variável – o vendedor recebe apenas comissão, geralmente sobre as vendas, ou sobre a margem de contribuição. Geralmente é utilizada para representantes comerciais, com o seu pagamento calculado com base no faturamento do mês ou com base no pagamento das faturas pelos clientes. A definição dos percentuais de comissão dependerá do que empresas do setor costumam utilizar, das políticas da organização, dos gastos dos vendedores e dos faturamentos envolvidos. Dependendo dos valores envolvidos, pode-se trabalhar com faixas de comissão diferentes para determinados níveis de faturamento;
- variável com ajuda de custo – inclui-se na remuneração uma pequena parcela mensal para auxiliar o vendedor a cobrir os gastos realizados nas visitas e viagens;
- fixa mais variável – o vendedor recebe um salário com valor fixo, abaixo do que é praticado do mercado, mas acrescido por uma comissão sobre as vendas. Essa tem sido a forma mais usual de remuneração na área comercial. Permite reduzir os custos fixos da empresa e oferecer ao vendedor a possibilidade de ter uma remuneração maior do que a praticada no mercado;
- fixa com atribuição de prêmios – recebe-se um salário fixo e mais premiações, ligadas geralmente ao alcance de metas, de forma individual ou coletiva (a equipe como um todo). Geralmente o prêmio é dado em dinheiro ou em produtos/serviços, como viagens e eletroeletrônicos. Uma forma de se alcançar essas premiações são com os concursos de vendas, planos de incentivo de curto prazo para alcançar as metas;
- fixo com participação nos resultados – além do salário fixo recebe-se uma remuneração baseada nos resultados da empresa como um todo, como faturamento, margem de contribuição, margem de lucro líquida, entre outros. Leva-se em consideração não apenas o desempenho da área comercial, mas também dos outros setores da empresa. São os chamados Programas de Participação nos Resultados (PPRs). A participação dos resultados, por envolver toda a organização, é possível aumentar a integração entre os setores;
- totalmente fixo – uma remuneração com o salário fixo para a força de vendas geralmente ocorre em empresas cujos produtos são de alto valor agregado. É mais comum nas vendas entre empresas (segmento organizacional – *business to business*).

Moreira *et al.* (2000) acrescentam que diversos desses critérios de remuneração para o vendedor também podem ser adotados para o restante da equipe de vendas, como os profissionais de suporte ou de apoio, chefes, supervisores e gerentes de vendas. Os autores sugerem, nesse caso, que a parcela variável da remuneração deva incidir sobre o resultado da equipe.

Futrell (2003), por sua vez, indica que um salário fixo proporciona para um vendedor a sensação de segurança que uma remuneração totalmente variável não oferece. Para a empresa, o salário fixo é simples e econômico de administrar e a gerência geralmente encontra menos resistência na redistribuição de contas e transferência de pessoal (como o vendedor não recebe comissão, não se importará tanto se tiver que começar a vender para um cliente que compra menos). No entanto, os autores indicam que a principal desvantagem do salário fixo é a falta de um incentivo monetário direto, principalmente quando se considera o desempenho de vendas individual. Vendedores que apresentam faturamentos diferentes e níveis de atingimento de metas diferentes podem estar recebendo o mesmo salário ou o salário com poucas diferenças. Isso pode desmotivar aqueles que alcançam sempre suas metas.

Em relação à remuneração variável, como as comissões, Futrell (2003) indica como uma de suas vantagens ser um incentivo maior para vender, uma vez que os ganhos dependem das vendas efetuadas. Além disso, é simples de administrar os custos fixos de vendas, pois são menores à empresa. Como desvantagem para o vendedor, a insegurança quanto aos valores que serão recebidos, principalmente os mais inexperientes, o que pode gerar desmotivação. Outra desvantagem é do vendedor comissionado se sentir muito mais relutante em dividir territórios de venda ou passar de seu território atual para um novo, uma vez que houve gasto para estabelecer um bom relacionamento com os clientes e não querem perdê-los, sem contar os volumes de venda envolvidos.

Assim, uma maneira de reduzir tanto as desvantagens da remuneração fixa quanto da variável é trabalhar com planos de remuneração combinados, cujas opções foram apresentadas anteriormente. Com isso é possível oferecer ganhos adequados aos profissionais de vendas, que podem usufruir de uma parcela fixa, que transmite segurança, e de uma parcela variável, através de comissões, premiações e participação de resultados, que possibilita um incentivo a alcançar as metas e a vender mais.

## Avaliação e controle da força de vendas

Duas das mais importantes responsabilidades da gestão da força de vendas e que exigem bastante atenção são, segundo Cobra (1994), a *avaliação de desempenho* dos vendedores e dos territórios de vendas; e o *estabelecimento de padrões* para medir esses desempenhos (parâmetros ou critérios de avaliação). A avaliação e controle da força de vendas, dessa forma, permitem, conforme Moreira *et al.* (2000), que o gestor da área comercial acompanhe o desempenho de sua equipe, para que se possa corrigir o rumo em busca dos objetivos definidos. Para os autores, com a avaliação da força de vendas, através de um sistema de *feedback* e com ações corretivas e de reconhecimento



to, consegue-se melhorar os resultados de desempenho da equipe ou de cada vendedor, auxiliando no direcionamento adequado dos esforços a serem empregados.

Dessa maneira, com base em Stanton e Spiro (2000) e Futrell (2003), deve estar claro na avaliação do desempenho do vendedor os seguintes aspectos.

- Por que avaliar? As avaliações dos gestores de venda proporcionam a base para inúmeras decisões a respeito de remuneração, transferências, promoções, rebaixamento de cargo ou demissões.
- Quem deve avaliar? O principal avaliador deve ser o superior direto do profissional de vendas, pelo nível de conhecimento que ele possui. Outros gerentes ou diretores podem participar da avaliação.
- Quando devem ser avaliados? A avaliação deve ocorrer no final de cada ciclo de desempenho (período relacionado ao tempo para alcançar os objetivos), que pode ser mensal, bimestral, trimestral, semestral ou anual.
- Que critérios serão utilizados (padrões de desempenho)? O critério de desempenho é um padrão de julgamento ou decisão. Empresas examinam o trabalho de seus vendedores, determina as partes importantes do trabalho e desenvolvem critérios de desempenho com base em suas conclusões. Os critérios servirão para avaliar o desempenho dos profissionais de vendas.
- Qual a natureza dos critérios qualitativa ou quantitativa? Os critérios de desempenho qualitativos são dados numéricos como, por exemplo, faturamento ou lucratividade, com os quais se avalia o desempenho do profissional de vendas. Os critérios de desempenho quantitativos, por outro lado, dependem da subjetividade de quem está avaliando, e estão ligados a atitudes e comportamentos.
- Que postura deve ser adotada em relação à avaliação de desempenho? A avaliação de desempenho servirá para melhorar o desempenho de todos ou para iniciar o que se pode chamar de uma “caça às bruxas”, em que alguns profissionais se sintam perseguidos e injustiçados?
- Como avaliar? Sugere-se examinar com transparência e com sentido de justiça e igualdade o desempenho apresentado nos resultados e nas análises dos envolvidos, para desenvolver objetivos e planos de comum acordo e formalizar essa avaliação e esses objetivos.

Em resumo, segundo Stanton e Spiro (2000), em um processo de avaliação procura-se responder e identificar *o que ocorreu, por que aconteceu e que providências tomar*. Para que essas questões sejam respondidas, Moreira *et al.* (2000) e Stanton e Spiro (2000) sugerem a realização de reuniões periódicas individuais ou coletivamente

com a força de vendas, nas quais deve-se escutar o que o vendedor tem a dizer e obter um consenso sobre o problema ocorrido. Em seguida, parte-se para a estruturação e discussão conjunta de planos de melhoria, ao menos entre o superior e o subordinado. A participação do superior nesse processo é importante, visto que ele é, em última análise, o responsável pela sua equipe perante a empresa.

Dessa maneira, conforme Moreira *et al.* (2000), 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 ligadas à previsão de vendas (por exemplo, como a equipe de vendas atua e como a organização determinou suas diretrizes e política de atuação). Em função disso, os autores recomendam uma análise criteriosa do desempenho dos vendedores, considerando para tanto níveis de motivação, estrutura e condições disponibilizadas pela empresa para alcançar as metas, assim como a influência de outros setores da empresa em relação ao alcance das metas como, por exemplo, problemas de relacionamento com o cliente ocasionados pelo departamento financeiro.

## Critérios de desempenho

Conforme já apresentado, Futrell (2003) refere-se ao critério de desempenho como um padrão em que um julgamento ou decisão pode se basear. Com base nessas informações as ações de melhoria ou medidas corretivas serão tomadas. Os critérios podem ser de ordem qualitativa e quantitativa.

É importante, nesse caso, que a empresa utilize tanto critérios qualitativos como quantitativos. Conforme Stanton e Spiro (2000), as vendas são complexas e dependem de diversas variáveis como estrutura organizacional, recursos disponíveis, relação com outros departamentos e aspectos psicológicos e sociais, sendo que muitas destas não provêm de dados numéricos, como volume de vendas ou margem de lucro. Com o uso dos dois tipos de critérios, as empresas estarão com uma análise mais próxima da realidade, a qual permitirá a formulação de um plano de ação mais adequado às circunstâncias do mercado e da empresa.

Com base em Stanton e Spiro (2000), os critérios quantitativos podem ser divididos em *fatores de resultados* e *fatores de recursos* ou combinações dos dois índices. Como fatores de resultados podem ser indicados:

- dados do volume de vendas – em dinheiro e em volume/unidades, por produtos e por clientes, por grupo de clientes e por canal de distribuição utilizado (como venda efetuada para distribuidores, para varejo; venda de representantes comerciais, venda direta);

- > dados de volume de vendas – como percentagem de quota e participação de mercado;
- > lucro bruto – por linha de produtos, por grupo de clientes e por tamanho do pedido;
- > margem de contribuição – por linha de produtos, por grupo de clientes e por tamanho do pedido;
- > pedidos – números de pedidos, tamanho médio (valor) do pedido, coeficiente de êxito (percentual de pedidos feitos sobre visitas efetuadas), número de pedidos cancelados;
- > clientes – percentual de clientes que compraram em determinado período sobre o total de clientes, número de novos clientes, número de clientes ativos, número de clientes perdidos, número de clientes inadimplentes.
- > retorno sobre o investimento (roi) – índice global do retorno do capital investido na empresa, considerando a margem de lucro, as vendas efetuadas e o investimento (que pode ser o valor do patrimônio líquido ou do ativo).

$$\text{Retorno sobre o Investimento} = \frac{\text{Lucro líquido x vendas líquidas}}{\text{vendas líquidas x investimento (patrimônio líquido ou ativo)}}$$

Como exemplo, uma empresa com lucro líquido de R\$5 milhões, vendas líquidas (sem impostos sobre as vendas) de R\$75 milhões e um ativo de R\$45 milhões apresenta um retorno sobre investimento de 0,1111 ou 11,11%. Significa que a cada R\$100,00 de investimentos (considerando o ativo), a empresa obteve R\$11,11 de retorno.

$$\text{Retorno sobre o Investimento} = \frac{5.000.000 \times 75.000.000}{75.000.000 \times 45.000.000} = 0.1111$$

- > Retorno do Ativo Controlado (RAC) – índice de retorno baseado na margem de contribuição (antes de considerar os custos fixos), volume de vendas e média das contas a receber e estoques. Tem utilidade para avaliar o desempenho de distritos de vendas ou filiais de vendas, desde que seja possível identificar as respectivas margens de contribuição, contas a receber e estoques relacionados.

$$\text{Retorno do Ativo Controlado} = \frac{\text{margem de contribuição x vendas distrito líquidas}}{\text{vendas distrito líquidas x (média contas a receber + estoques)}}$$

Consideremos, nesse caso, que um distrito tenha faturado em um mês (líquido) R\$1 milhão e apresentou uma margem de contribuição de R\$200 mil. Sua média mensal de contas a pagar é R\$700 mil e os estoques R\$300 mil. O RAC é de 0,20, ou 20%. Ou seja, de cada R\$100,00 de ativo investido no distrito (considerando contas a receber e estoques, que pertencem ao ativo circulante), houve um retorno (considerando a margem de contribuição) de R\$20,00.

$$\text{Retorno do Ativo Controlado (RAC)} = \frac{200.000 \times 1.000.000}{1.000.000 \times (700.000 + 300.000)} = 0.20$$

Os fatores de recursos, para Stanton e Spiro (2000), por sua vez, podem ser os seguintes:

- visitas por dia ou índice de visitas – número de visitas feitas divididas por número de visitas previstas;
- número de dias trabalhados;
- despesas diretas de vendas – total, percentual sobre o volume, percentual sobre a quota de despesas;
- tempo dedicado a vendas e tempo não dedicado a vendas;
- atividades não ligadas diretamente a vendas – preparação de *displays*, cartas escritas a clientes potenciais, número de ligações telefônicas feitas para clientes potenciais, número de reuniões com clientes/revendedores, número de visitas de atendimento realizadas, cobranças feitas, número de reclamações dos clientes.

Conforme Stanton e Spiro (2000) e Moreira *et al.* (2000), os *fatores qualitativos* como critérios de avaliação podem estar relacionados aos seguintes aspectos:

- esforços pessoais dos representantes de vendas – gerenciamento do tempo, planejamento e preparação das visitas, qualidade das apresentações de vendas, habilidade de lidar com objeções e de fechar vendas;
- conhecimento – produtos, informações da empresa e suas políticas, conhecimento sobre concorrentes (produtos e estratégias) e clientes;
- nível de relacionamento com clientes – avaliar confiança, comprometimento e cooperação entre as partes;
- aparência pessoal e saúde;

- ▶ habilidades e atitudes – capacidade de cooperação, desembaraço, iniciativa, capacidade de aceitar responsabilidades, habilidade de analisar logicamente e de tomar decisões, capacidade de comunicação, capacidade de transmitir segurança, dinamismo, capacidade de argumentação e persuasão, empatia, persistência e criatividade.

Além disso, com base em Stanton e Spiro (2000), apresenta-se a seguir um modelo, de natureza qualitativa e que pode apresentar um resultado quantitativo, para avaliação de comportamentos de vendas. Essa avaliação pode ser preenchida por superiores do profissional ou até mesmo por clientes (Figura 1).

Descrição da avaliação	Avaliação numérica	Comportamentos
Excepcional	10	Vai além do que é normalmente esperado para ajudar a equipe a atingir suas metas.
Acima da média	8	Sempre coopera e contribui para os objetivos da equipe. Esforça-se muito para que a equipe seja bem-sucedida.
Média	5	Normalmente se dispõe a cooperar e a participar dos esforços da equipe.
Abaixo da média	2	Participa dos esforços da equipe somente até onde é necessário. Não tem iniciativa com relação aos esforços da equipe.
Inadequado	0	Não apresenta disposição para participar. Algumas vezes pode trabalhar contra as metas da equipe.

(STANTON; SPIRO, 2000. Adaptado)

Figura 1 – Exemplo de avaliação qualitativa.

É importante ressaltar, neste aspecto, que os instrumentos utilizados para avaliar os profissionais sejam efetivamente retrato da realidade. Para tanto, devem ser claros, compreensíveis e válidos para o que se pretende avaliar (o instrumento mede o que se propõe a medir).

## Texto complementar

### Força de venda e produtividade

(ZOLTNERS; SINHA, 1998)

A força de vendas representa um investimento importante para a maioria das companhias. As equipes custam às companhias algo entre 5% e 40% das vendas. A importância dessa força, no entanto, vai além de seu custo. Ela talvez seja o setor

mais poderoso dentro da empresa – o que representa a companhia em público e ao qual é confiado o patrimônio mais importante: o cliente.

Tal força tem o poder de criar vendas. Ela impulsiona receitas, e não apenas despesas. Uma quantidade maior de vendedores produzirá vendas mais altas do que uma menor. Uma força motivada venderá mais do que uma desmotivada. Uma força bem-treinada e assessorada venderá mais do que uma indisciplinada. A força de vendas é precisamente isto: uma força. Pode prejudicar seriamente o desempenho de sua companhia e também pode melhorá-lo. Devido a sua importância, a direção das empresas dedica boa parte de sua atenção a ela, perguntando com frequência:

- nosso investimento na equipe é adequado?
- estamos com tamanho e estrutura corretos?
- temos a cobertura mais adequada?
- nossa força de vendas nos fornece uma vantagem estratégica?
- nosso pessoal é realmente bom?
- como estamos em vendas em comparação com as melhores empresas?
- estamos atendendo às necessidades dos clientes?
- por que as vendas estão crescendo tão devagar? Como podemos aumentar o ritmo?
- a equipe de vendas é cara demais para os resultados que gera? Podemos ser mais produtivos?

## Componentes da força de vendas

Cada organização deve examinar sua força de vendas do ponto de vista de três componentes: investimento, atividade e resultados.

- Investimento, tanto em pessoal quanto em apoio: os custos de pessoal podem incluir benefícios e recompensas aos vendedores e aos gerentes. Entre os custos de apoio estão itens como contratação, treinamento, reuniões de vendas, obtenção de dados, sistemas e *laptops*. O custo total por ano pode ser de poucas centenas de milhares de dólares para uma organização pequena. Ou vários milhões para uma grande força de vendas de múltiplos níveis.

- Atividade dirigida ao mercado, que geralmente se manifesta por meio do processo adotado pela companhia para oferecer seus produtos: o processo de vendas pode incluir atividades como prospecção, análise de necessidades, desenvolvimento de soluções, apresentação de propostas, negociação, instalação, manutenção e expansão de contas.
- Resultados, geralmente expressos em termos de vendas, lucros e participação de mercado: pode-se medi-los em termos absolutos, porcentagem de realização de objetivos ou crescimento no último ano. É útil avaliar essas estatísticas de uma perspectiva tanto de curto quanto de longo prazo, pois as decisões da equipe afetam ambos. Uma boa força de vendas é capaz de converter com eficiência custos em atividade efetiva.

Cada um desses três componentes geralmente é mensurável, permitindo, assim, a avaliação de sua eficiência e de sua eficácia. É necessário, porém, agregar dois outros componentes para completar a conceituação: funcionários e cultura, e clientes. A capacidade de converter o investimento na força de vendas em atividade efetiva está diretamente relacionada aos funcionários e à cultura de vendas. Pessoas competentes, motivadas, que trabalham em uma cultura “de sucesso” participarão ativamente de atividades adequadas. A atividade é reconhecida pelos clientes – positiva ou negativamente –, o que influi nos resultados da companhia. Esses dois componentes são mais ambíguos do que os três anteriores, e sua medição é mais problemática.

Tem havido um esforço considerável ultimamente para medir a satisfação do cliente – e até que ponto a força de vendas influi nisso. No entanto, a avaliação das pessoas e da cultura que compõem a equipe ainda está engatinhando. Mas, então, como usar essa conceituação para desenvolver uma força de vendas de êxito? Os componentes descritos dão parte da resposta. Tem êxito quem mantém custos baixos e lucros significativos. Êxito é também alta satisfação do cliente e pessoal motivado em uma cultura positiva da força de vendas.

Os resultados não são uma condição estática. Não se pode alcançar uma boa produtividade uma vez e mantê-la para sempre. Ela varia com o tempo, atingida por mudanças de mercado, concorrência e outras condições do meio. Novos produtos baseados em novas tecnologias tornam obsoletas as abordagens existentes. Os relacionamentos exigem uma revisão da abordagem tradicional. As companhias recorrem às suas forças de vendas quando tentam aumentar a lucratividade com programas de redução de custos. Exploram-se meios alternativos de chegar ao mercado, como telemarketing, mala direta, equipes “alugadas” ou contratadas temporariamente.

Ações competitivas também preocupam as forças de vendas. Estas estão sempre se adaptando a estratégias de marketing, lançamentos de produtos e mu-

danças de preços da concorrência. E podem sofrer influência de governos federais e municipais – até prestadoras de serviços estão reestruturando suas forças de vendas, pela primeira vez em décadas, devido à desregulamentação iminente.

## Impulsionadores de produtividade

Impulsionadores são as decisões básicas tomadas pelos gerentes de vendas. Elas afetam diretamente os cinco componentes já descritos e se enquadram em quatro categorias:

- pesquisa – são os dados coletados e a análise do comportamento de compras em cada segmento do mercado;
- estratégia – são as decisões – todas do maior interesse para a alta direção – sobre o tamanho e a estrutura da força de vendas e uma definição do processo de atração e retenção do cliente;
- interação com o cliente – são as decisões sobre quem contratar, como treinar e quem escolher para o comando. A pessoa que aparece para o cliente é o resultado de tudo isso, dentro de uma atmosfera positiva que o gerente de vendas cria. A maioria dos gerentes distritais e regionais considera essas decisões como as de maior impacto.
- sistemas de vendas – são decisões gerenciais que afetam os clientes de forma mais indireta. Incluem programas de remuneração, alinhamento de territórios, dados da equipe, ferramentas e processos, além de outros programas de aprimoramento da produtividade.

Os impulsionadores da produtividade da força de vendas são a base de seu aprimoramento. São as decisões que mantêm os custos adequados, criam uma cultura de sucesso, estabelecem a atividade oportuna para satisfazer o cliente e impulsionam resultados positivos. Qualquer avaliação de eficácia deve se concentrar nos impulsionadores. Afinal, são eles que determinam o sucesso final da força de vendas.

Temos uma organização de êxito se as pessoas recrutadas em certo ano são melhores que as do ano anterior, se o programa de treinamento é de qualidade, se a equipe de gerenciamento é profissional e competente, se a equipe de vendas tem tamanho e estrutura satisfatórios, se o processo de atração e retenção de clientes é bem-concebido e se o plano de remuneração é de fato motivador.



## Medições

As atividades fáceis de contar e medir podem não ser as que mais afetam os resultados. Uma simples contagem de visitas não dá uma indicação da qualidade e da eficácia de uma apresentação para venda. Uma apresentação boa é melhor do que dez razoáveis. Além disso, esses índices geralmente vêm de relatos pessoais, portanto, sujeitos às inconstâncias da honestidade e da memória humanas. Mesmo o vendedor pode não ter certeza. Se a companhia exige um número específico de visitas, às vezes não é conveniente que o vendedor o conheça. Assim, ele não será tentado a visitar o cliente apenas porque isso constará no relatório. Esses inconvenientes são em grande parte superados na maioria das organizações. As atividades que mais importam para o sucesso das vendas podem ser determinadas por um estudo cuidadoso. Além disso, uma cultura de profissionalismo e honestidade, com boa comunicação entre campo e gerência, manterá as metas de atividade e dará precisão aos relatórios.

A força de vendas é complexa e precisa ser avaliada com múltiplos índices, pois um único não consegue captar todas as dimensões envolvidas. O modelo dos componentes e impulsionadores oferece um quadro de referência para medir os aspectos críticos da força de vendas. Alguns dos índices usados serão qualitativos, outros quantitativos. Os qualitativos sofrem com as inconstâncias da medição subjetiva, mas provavelmente fornecerão visão mais ampla do desempenho dos profissionais. A medição de pessoas e cultura, satisfação do cliente e impulsionadores da equipe é difícil de ser feita objetivamente, mas a compreensão dessas áreas é crucial para o desenvolvimento de uma força de vendas bem-sucedida. Coletivamente, as melhores medições dessas áreas podem fornecer uma compreensão abrangente da força de vendas e responder às perguntas sobre produtividade que a maioria das gerências quer fazer.

Importante ressaltar, além disso, que algumas das decisões podem ter um impacto imediato sobre a produtividade das vendas, enquanto outras o terão a longo prazo. O prazo para o impacto de cada um dos impulsionadores varia conforme a área.

## Implementação

Após o estabelecimento das prioridades vem a implantação, passo que mantém o ciclo de melhoria em funcionamento. Pode ser o mais importante do processo, pois, afinal, o sucesso de vendas é 10% de inspiração e 90% de implantação.

A reengenharia de processo e o *kaizen* são duas formas de implementação. A primeira reinventa o processo de vendas – é uma estratégia que vem do zero. A







# Gabarito

---

## Técnicas de negociação e vendas: conceitos introdutórios

1. Tanto um modelo como o outro apresentam estilos mais colaborativos e menos colaborativos. O estilo restritivo de Jung se assemelha ao duro de Gottschalk. O estilo ardiloso se assemelha ao dos números, em função da concentração em procedimentos e regras. O estilo amigável se assemelha ao caloroso. O estilo confrontador apresenta alguma relação com o negociador. No entanto, é diferente do negociador em relação ao seu nível maior de comprometimento.
2. Mesmo sendo uma questão pessoal, o aluno poderá apresentar aqui o que teria feito ainda na primeira negociação com o cliente, na discussão com a empresa, e na segunda negociação com o cliente. A justificativa deverá levar em conta os resultados a curto e a longo prazo.
3. A principal dificuldade é das pessoas confiarem que uma negociação ganha-ganha funcionará. Para se envolver em uma negociação ganha-ganha, deve haver confiança e cooperação entre ambas as partes, assim como abertura de informações e transparência. Se uma das partes não está segura a respeito disso, não confiará e não será mais transparente. Não fazendo isso, não se consegue uma negociação ganha-ganha. Por isso, o gasto de tempo e de energia indicado no texto.

## A atividade comercial e o profissional de vendas

1. Dificuldades relacionadas ao conhecimento de determinadas técnicas de venda, à aplicação dessas técnicas, à formação de atitudes e do saber agir. O profissional de vendas demanda diversas competências ligadas ao relacionamento interpessoal, ao conhecimento e apresentação do produto, à negociação e à solução de problemas dos clientes. Muitas dessas competências não são formadas de uma hora para outra e demandam investimentos.

2. Essa questão é de ordem pessoal. O aluno deverá considerar os questionamentos éticos apresentados por D'Angelo (2003) para criar ou relatar sua história.
3. A semelhança básica são as funções de negociação, indicadas no texto, com o momento da preparação, indicado no texto complementar. Essa atividade serve para o aluno entender que o texto complementar, mesmo de âmbito geral, pode ser percebido e aplicado na área de vendas.

## Vendas e marketing

1. Sim. Baseando-se apenas na definição de marketing por Richers – entender e atender mercados – o profissional de vendas faz isso continuamente, junto aos seus clientes, que não deixa de ser o seu mercado de atuação.
2. O foco aqui está principalmente na definição de *trade marketing*, apresentada no texto. A importância dessa função surge da necessidade das empresas estarem mais próximas dos consumidores finais no ponto de venda (os *shoppers*), sem descuidar do relacionamento com os varejistas. Conforme este texto:

*“... o conceito de trade marketing entende que o contato do consumidor com o produto e com o ambiente competitivo se dá no ponto de venda e que a estratégia de marketing deve estar visível para o consumidor nesse espaço e nesse momento de decisão de compra. A influência e importância que o varejista tem junto ao consumidor final deve ser gerenciada de tal forma que o consumidor final tenha visibilidade da estratégia de marketing estabelecida pela empresa. Sob o ponto de vista da organização o trade marketing complementa a atividade de marketing (focada no consumidor final) e de vendas (focada no cliente varejista) estudando as estratégias de ponto de venda e os fatores motivacionais do shopper nesse ambiente e a partir daí estabelecendo ações operacionais que atendam esses objetivos estratégicos.”*

3. É importante para se entender as implicações estratégicas da área de marketing nas organizações. A palavra *estratégica* é utilizada aqui porque tanto estratégias de segmentação quanto de posicionamento não podem ser mudadas de uma hora para outra, pois interferem no presente e no futuro das organizações. O profissional de vendas precisa compreender os mercados que a empresa resolveu escolher para atuar (seus alvos), os posicionamentos escolhidos para estes mercados-alvo e as razões subjacentes a eles.

## O cliente e a área comercial

1. Porque considerando que os relacionamentos são primeiramente interpessoais, é o contato e a frequência de interação dele com o comprador que pode indicar a qualidade e a continuidade de um relacionamento.
2. O comportamento de compra organizacional é desempenhado principalmente por profissionais treinados para trabalhar nas atividades de compra e de consumo, é mais racional em relação ao processo de decisão individual e familiar. Os consumidores finais compram valores baixos se comparados aos valores dos compradores organizacionais. Geralmente, o relacionamento entre fornecedor e consumidor final é distante, ao passo que em compras organizacionais o relacionamento é mais estreito, muitas vezes com parcerias. Compreendendo essas diferenças, o profissional de vendas consegue conhecer melhor seus clientes, definindo de maneira mais clara planos para contatá-los.
3. Porque o Código de Defesa do Consumidor refere-se a uma lei cuja utilização é obrigatória. Mesmo que as partes assinem contratos com cláusulas que contrariem o que se determina no código, só serão considerados os direitos e obrigações previstos por esse instrumento legal, ou seja, as normas regidas pelo código prevalecem sobre a vontade das partes. Mesmo que as ações tenham sido tomadas de boa fé, o desconhecimento do código pode trazer danos à empresa fornecedora. Em relação aos movimentos de defesa dos consumidores, tomar conhecimento deles é também tomar conhecimento das mudanças que poderão ocorrer no mercado ou na legislação. É saber o que os consumidores estão exigindo e o que poderá mudar na empresa em função disso.

## Comunicação e vendas

1. Porque sendo a comunicação fundamental para as vendas, o profissional deve identificar como os receptores decodificam as mensagens, que canais de comunicação influenciam essa decodificação, quais são as respostas e os retornos dessa comunicação, se há ruídos presentes e até que ponto deve-se amplificar as mensagens.
2. O profissional pode utilizar várias ferramentas como o *feedback* para procurar obter um retorno a respeito da comunicação, ou simplificar a linguagem para

escolher palavras e estruturar a mensagem de maneira que elas fiquem mais claras e compreensíveis para o receptor. Outro ponto importante é escutar ativamente, procurar restringir as emoções para reduzir as distorções/ruídos na comunicação e observar sinais não verbais como as ações do emissor vão ao encontro de suas palavras.

3. O texto apresenta diversas indagações efetuadas por Rackham para tornar a gestão de vendas mais efetiva. Esse conjunto de perguntas leva ao Modelo *Spin*, cujas iniciais remetem a *Situation* (situação), *Problem* (problema), *Implication* (implicação) e *Need-Payoff* (necessidade-retorno). Em negócios simples, do tipo transacional, o objetivo do vendedor é conseguir o pedido. Em vendas consultivas, porém, é comum um ciclo longo de discussões. O profissional de vendas pode ter dificuldades desde a compreensão da sua realidade e as necessidades do cliente até a capacidade de argumentação quanto à necessidade-retorno. Isso envolve a transposição de barreiras do centro de compras até a capacidade de sintetizar o conhecimento que o profissional possui a respeito do comprador, considerando o tempo que este (o profissional de vendas) tem disponível.

## Fases de venda e suas técnicas

1. Porque a última fase de uma venda, o pós-venda, estará servindo de *feedback* para a primeira fase de futuras vendas. As vendas já ocorridas, portanto, interferirão nos processos futuros de vendas. A forma como ocorreu um pós-venda estará interferindo em uma nova fase pré-venda de uma nova venda.
2. A questão é mais de ordem pessoal, na qual o aluno precisa raciocinar possíveis problemas que surjam em cada uma das etapas. Espera-se como padrão de respostas na pré-venda: dificuldade em conseguir informações do cliente para as etapas iniciais, dificuldade de conseguir entrar em contato com a pessoa-chave para fechar a venda. Já na fase durante a venda: dificuldades na apresentação dos produtos, falta de conhecimento do vendedor a respeito do produto e no tratamento das objeções. Na fase pós-venda, a dificuldade é em cumprir o que foi prometido e manter o relacionamento com diversos problemas na entrega do pedido e nas especificações do produto.
3. Se há preocupação do fornecedor em acompanhar o processo após fechado o pedido, tanto internamente quanto no recebimento do produto ou na prestação do serviço, é um indicador do seu interesse em continuar sendo fornecedor.



Na fase pós-venda, além disso, podem ser oferecidos alguns serviços agregados ao produto que demonstram ao comprador a competência e a confiabilidade do fornecedor. Todas essas atividades aumentam os níveis de satisfação e as chances de vendas futuras. Aqui, novamente, é importante ressaltar que satisfação não é garantia de fidelidade, mas funciona como uma semente que, se bem regada e tratada, pode chegar à fidelização.

## Planejamento e previsão em vendas

1. Nos métodos de pesquisa dificuldades relacionadas ao processo de pesquisa são: construção de instrumentos de coleta, coleta de dados e análise de dados. Nos métodos matemáticos: dificuldade em compreender o funcionamento das ferramentas e em saber utilizar *softwares* estatísticos. Com os operacionais, problemas com a definição do mercado de teste e com a aplicação da pesquisa na zona-piloto, assim como previsões “tem-que-ser” e previsões baseadas na capacidade que não estejam considerando as mudanças no mercado e na economia.
2. Com períodos maiores tanto a validade quanto a confiabilidade das informações se reduzem. Isso aumenta o risco de errar, uma vez que os dados podem mudar drasticamente no futuro, em função de alterações nas variáveis organizacionais e ambientais.
3. Com o planejamento de vendas se definem os rumos da área comercial de determinada empresa, considerando as diretrizes gerais definidas pela direção, os processos e a estrutura organizacional e o ambiente externo. Sem ele, a empresa não indica suas escolhas e opções para o futuro, dificultando controles futuros.

## Organização da força de vendas

1. A organização da força de vendas por região define a divisão dos clientes por regiões e não por tipo de cliente. Uma região poderá apresentar clientes com diversas características, que poderão não ser atendidos da maneira adequada quando se trabalha com o critério de classificação por região, uma vez que o vendedor estará a princípio com o foco na região, e não com o foco no cliente. Portanto, a força de vendas por cliente é mais vantajosa quando a empresa pretende ter um maior contato com o cliente e quando há diversos tipos de clientes sendo atendidos.

2. Território de vendas é qualquer agrupamento de clientes atuais e potenciais em uma região geográfica designada. A primeira dificuldade é definir como os territórios serão divididos (por cidade, bairro, região) e como determinar a localização e o potencial dos clientes, ou seja, fundamentalmente uma dificuldade de informação. Depois podem existir dificuldades em designar os vendedores mais adequados para cada território, em função de suas peculiaridades e para formular planos de cobertura territorial. Por fim, poderá haver problemas quanto à implementação e controles das ações dos territórios em relação ao plano.
3. A força de vendas indireta não apresenta custos fixos e permite maior flexibilidade à empresa. No entanto, a empresa não consegue maior comprometimento e controle e o relacionamento com o cliente fica na mão do representante comercial. Já a força de vendas direta é mais facilmente incentivada e controlada, uma vez que são funcionários da empresa, e não prestadores de serviço terceirizados. Os custos tendem a ser menores quando a venda ocorre para grandes clientes, em função de geralmente não haver comissão para funcionários nesse tipo de situação. No entanto, com a força de venda direta os custos fixos são maiores, que são sentidos principalmente em momentos de vendas menores (os salários precisam ser pagos mesmo que não se venda nada).

## Preparação e liderança das equipes de vendas

1. Essa questão é de cunho pessoal. No entanto, é importante que estejam presentes na história todas as etapas do recrutamento e seleção, desde a busca por fontes internas ou externas, a triagem e as ferramentas para seleção, como entrevistas, testes e simulações.
2. O treinamento e desenvolvimento preparam melhor seus profissionais para atuar com os clientes, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, competências. Os treinamentos também são uma forma de aumentar a motivação do funcionário, uma vez que ele percebe que a empresa está interessada no seu crescimento profissional. As empresas devem tomar cuidado com a identificação das reais necessidades dos funcionários e quem realmente está precisando de capacitação para aprimorar o seu trabalho. Devem também avaliar os métodos utilizados para capacitação e os resultados advindos dos treinamentos.

3. Em alguns momentos a razão de desmotivação de um funcionário pode não ser a remuneração, pois o funcionário pode estar descontente com o ambiente de trabalho e com a falta de desafios, por exemplo. As empresas, em relação a isso, devem estar atentas às necessidades de seus funcionários, não presumindo que o ser humano sempre é movido primeiramente por questões financeiras.

## Remuneração e controle da força de vendas

1. Deve-se avaliar se a estrutura de cargos e salários está dentro da realidade de mercado e das políticas de gestão de pessoas da empresa. Deve-se verificar também se a remuneração está adequada às funções desempenhadas e aos méritos dos profissionais. Para tanto, a empresa precisa analisar se é adequado utilizar critérios de remuneração fixos e variáveis, garantindo um nível de segurança maior por receber um valor estabelecido (fixo) e um incentivo para vender mais (variável).
2. A resposta é de caráter pessoal. No entanto, deverá ser apresentada na história o diagnóstico do que ocorreu em determinada empresa para não serem alcançadas as metas, as razões para isso ocorrer e que ações foram definidas para corrigir o problema, para conseguir alcançar as metas no mês seguinte.
3. Com os dois tipos de critérios e as diversas formas de avaliar o desempenho do profissional de vendas, é possível ter uma análise mais próxima da realidade e, com isso, propor ações mais adequadas para lidar com o meio comercial em questão.



# Referências

---

ACHROL, R. S; REVE, T; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, Fall, 1983, v. 47, n. 4, p. 55-67.

ADMINISTRADORES.COM.BR. **As Forças de Vendas Adotam a Venda em Equipe como uma Estratégia Centrada no Cliente**. Publicado em: 14 out. 2005. Disponível em: <[www.administradores.com.br/noticias/as\\_forcas\\_de\\_vendas\\_adotam\\_a\\_venda\\_em\\_equipe\\_como\\_uma\\_estrategia\\_centrada\\_no\\_cliente/5280/](http://www.administradores.com.br/noticias/as_forcas_de_vendas_adotam_a_venda_em_equipe_como_uma_estrategia_centrada_no_cliente/5280/)>. Acesso em: 3 fev. 2009.

ALBRECHT, Karl; ALBRECHT, Steve. **Agregando Valor à Negociação**: processos de negociação inovadores, equilibrados e bem-sucedidos. São Paulo: Makron Books, 1995.

ALVAREZ, Francisco J. S. M. **O que é Trade Marketing?** Publicado em: 17 aio 2007. Disponível em: <[www.trademarketing.com.br/index/artigo01.php?idarti=92](http://www.trademarketing.com.br/index/artigo01.php?idarti=92)>. Acesso em 30: dez. 2008.

AMA–AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <[www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)>. Acesso em: 31 dez. 2008.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria de Direito Econômico. Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Direitos do Consumidor**. Disponível em: <[www.mj.gov.br/dpdc](http://www.mj.gov.br/dpdc)>. Acesso em: 31 dez. 2008.

BREWER, Geoffrey. As sete diferenças. **HSM Management**, n. 10, p. 70-76, set./out. 1998.

CANNON, Joseph P.; PERREAUULT, William D. Jr. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 36, n. 4, p. 436-460, nov. 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAY, George S. **A Empresa Orientada para o Mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

D'ANGELO, André Cauduro. A ética no Marketing. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 55-75, out./dez. 2003.

ENGEL, James, BLACKWELL, Roger, D.; MINIARD, Paul. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ERTEL, Danny; SÁNCHEZ, Francisco J. **A Fase da Preparação**. Disponível em: <[www.hsm.com.br/canais/circuitos/negociacao/passos4.php?](http://www.hsm.com.br/canais/circuitos/negociacao/passos4.php?)>. Acesso em: 30 dez. 2008.

FUTRELL, Charles M. **Vendas**: fundamentos e novas práticas de gestão. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRAHAM, Pauline. **Mary Parker Follet**: profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GOOGLE MAPS. Disponível em: <[maps.google.com](http://maps.google.com)>. Acesso em: 3 fev. 2009.

GUMESSON, Evert. **Marketing de Relacionamento Total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B**: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

HUNT, Shelby; ARNETT, Dennis B.; MADHAVARAM, Sreedhar. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Código de Defesa do Consumidor**. Disponível em: <[www.idec.org.br/cdc.asp](http://www.idec.org.br/cdc.asp)>. Acesso em: 31 dez. 2008.

\_\_\_\_\_. **Guia de Mobilização para o Consumidor-Cidadão**. São Paulo: IDEC, 2006. Disponível em: <[www.idec.org.br/biblioteca/guia\\_mobilizacao.pdf](http://www.idec.org.br/biblioteca/guia_mobilizacao.pdf)>. Acesso em: 31 dez. 2008.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARTINELLI, Dante P.; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MOREIRA, Júlio César Tavares (Coord.) *et al.* **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PORTAL HSM ONLINE. **Reinventando a Gestão de Vendas**. Publicado em: 4 jun. 2008. Disponível em: <[www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/fmmv2008/neil\\_rackham\\_040608.php?ppag=4](http://www.hsm.com.br/canais/coberturadeeventos/fmmv2008/neil_rackham_040608.php?ppag=4)>. Acesso em: 9 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Os Mitos sobre Vendas**. Publicado em: 30 abr. 2008. Disponível em: <[www.hsm.com.br/editorias/altagerencia/artaltger3\\_080408.php?ppag=1](http://www.hsm.com.br/editorias/altagerencia/artaltger3_080408.php?ppag=1)>. Acesso em: 13 jan. 2009.

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 1998.

RONDEAU, Alain. A Gestão dos Conflitos nas Organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo nas Organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1991. v. 1.

RUEKERT, R. W.; WALKER Jr., O. C. Marketing interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 1-19, jan. 1987.

SALIBI NETO, José. A arte de negociar: entrevista exclusiva com Roger Fisher, uma das maiores autoridades mundiais em negociação. **HSM Management**, ano 1, n. 5, p. 24-30, nov./dez. 1997.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de Vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL Banwari; NEWMANN Bruce I. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

TOSS, Vitor H. A. Previsão de Vendas. **E-Zine**, ano III, n. 54, set. 2006. Disponível em: <[www.gestaodevendas.com.br/e-zine/n54.htm](http://www.gestaodevendas.com.br/e-zine/n54.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2009.

ZOLTNER, Andris A.; SINHA, Prabhakant; ZOLTNER, Greg A. Força de vendas e produtividade. **HSM Management**, n. 10, p. 60-68, set./out. 1998.

