

ELIANE APARECIDA PIRES DA SILVA

MARKETING : UMA PERSPECTIVA DE VENDA

Monografia apresentada à UFPR, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócio, sob orientação do professor Zakel Sobrinho.

CUIABÁ - MT

2001

Agradeço à Deus pela oportunidade de viver e aos professores do curso de Pós-graduação, em especial ao orientador Zakel Sobrinho, pela compreensão.

*Dedico a minha família e em especial a minha
mãe pela solidariedade e apoio.*

SUMÁRIO

RESUMO	07
---------------------	-----------

INTRODUÇÃO	08
-------------------------	-----------

CAPÍTULO 1

1. MARKETING : UMA PERSPECTIVA GLOBAL	10
--	-----------

1.1. Definição do Marketing	11
-----------------------------------	----

1.2. Conceito de Marketing	12
----------------------------------	----

1.3. O Papel do Marketing no contexto Empresarial	13
---	----

1.4. O Conceito Marketing e suas implicações na filosofia empresarial	14
---	----

CAPÍTULO 2

2. A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DA VENDA PESSOAL	17
--	-----------

2.1. Tipos de Venda Pessoal	20
-----------------------------------	----

2.1.1. Tomada de Pedidos	20
--------------------------------	----

2.2. Venda Criativa	21
---------------------------	----

2.3. Comunicação de Apoio	22
---------------------------------	----

2.4. O Processo de Venda Pessoal	23
2.4.1. Preparação	23
2.4.2. Prospecção	24
2.4.3. Contato inicial	25
2.4.4. A apresentação	25
2.4.5. Administração de Objeções	26
2.4.6. Fechamento de Venda	26
2.4.7. Acompanhamento	27
2.5. Administração de Vendas	28
2.5.1. Análise da Situação	28
2.6. A Estruturação da Força de Vendas	30
2.7. Classificação dos Tipos de Forças de Vendas	33

CAPÍTULO 3

3. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING E SUAS CARACTERÍSTICAS	36
3.1. Plano rápido de Marketing Estratégico	38
3.2. Promoções ampliam o Mercado	41
3.3. O que sabe-se sobre promoções e respostas de vendas?	43
3.4. Concentrando-se no Cliente	45
3.5. Promoções sobre as dimensões de uma categoria	46
3.6. Os Efeitos da Ação Mercadológica	49
3.6.1. Sem Reação	49
3.6.2. Com Reação	50

CAPÍTULO IV

4.VENDA OU MARKETING :UMA PERSPECTIVA GLOBAL	51
4.1. Administração de <i>Merchandising</i>	54
4.2. Clientes - Marketing um a um.....	56
CONCLUSÃO	59
BIBLIOGRAFIA.....	61

RESUMO

Para muitas empresas, a venda significa a mais importante ferramenta de comunicação. Além de vender, os vendedores desenvolvem uma série de outras atividades incluindo análise de mercado, previsão de vendas e serviço ao cliente. No contexto global, a venda pessoal e a administração de vendas exigem um compromisso renovado a fim de evitar a atuação do critério de auto-referência no processo de vendas e no esforço de gerenciamento de vendas. Neste sentido muitas empresas estão fundamentando seu comportamento competitivo, em novas estratégias de marketing. Uma das estratégias que vem necessitando crescente interesse por parte das comunidades acadêmica e empresarial, é a prática da segmentação de mercado, que é o processo de divisão do mercado em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características similares, que, provavelmente, exigirão comportamento de compra similar, tendo por objetivo central tirar proveito da desagregação da demanda ao concentrar esforços de marketing em determinados focos que a empresa considera particularmente favoráveis para serem explorados comercialmente, disponibilizando produtos que satisfaçam à demanda desses focos de maneira mais adequada do que os produtos de seus concorrentes. As diversas inovações introduzidas nesta década no setor varejista têm levado ao fornecimento de mais opções, maior conveniência, mais qualidade e preço mais baixos para os clientes. Dentro deste panorama geral, o marketing em vendas destaca com maior ênfase junto ao mercado, oferecendo com isso uma gama de variedades de produtos em todos os Estados do Brasil.

INTRODUÇÃO

As imprevisíveis mudanças que há tempo vem afetando o contexto sócio-econômico do país, tem nos forçado a conviver numa conjuntura econômica instável. As conseqüências dessa situação podem ser verificadas com as privatizações das estatais, falências de diversas empresas independente do ramo de atividade e porte, e o crescimento de novos segmentos, especialmente no ramo de tecnologia.

Como reflexo, temos a cada dia mais profissionais no mercado de trabalho, que se juntam aos outros milhares de desempregados, recém formados, executivos falidos e até mesmo donas de casa, que estão em busca de um novo emprego ou uma oportunidade para montar o seu próprio negócio e prosperar.

Em 1990 o setor comercial sofreu profundas transformações em virtude da abertura ocorrida no tocante a importações e exportações abalando desta forma a balança comercial e obrigou as empresas a buscarem competitividade e produtividade. Agregados a esta mudança, veio também em meados desta, a estabilidade inflacionária, que coordenava o mercado, a capacidade e o poder aquisitivo dos cidadãos.

Tais mudanças caracterizam riscos para os negócios, mas trazem de bom, oportunidades para o crescimento.

Um dos caminhos a se seguir é o da inovação, a regra é esta: quem não inova não sobrevive em um mercado globalizado; a indústria tem que ser rápida, ágil e objetiva, com visão panorâmica para o futuro. Esse tem sido basicamente o

fator chave de sucesso das indústrias e do comércio em si.

O presente trabalho está argumentado de forma clara e dividido em quatro capítulos onde no primeiro capítulo enfocamos o marketing como uma perspectiva global , no segundo capítulo a importância e o papel da venda pessoal, no terceiro capítulo temos a importância do plano de vendas e suas características relacionando o marketing em vendas de forma objetiva, inovando e lançando produtos cada vez mais confiáveis com melhor qualidade e com preços cada vez mais competitivos. E por fim o quarto capítulo visa o assunto venda ou marketing . Tanto em relação a novos produtos como também nas novas técnicas de atendimento e prestação de serviços.

CAPÍTULO I

1. MARKETING : UMA PERSPECTIVA

GLOBAL

O marketing é uma parte distinta e estimulante de qualquer negócio, desde o grande conglomerado industrial multinacional até a pequena organização de serviços sem fins lucrativos. o pessoal de marketing é responsável pelo projeto de um produto, atribuição de preço, sua comunicação, certeza de sua disponibilidade para os clientes, assegurado a satisfação do cliente após efetivada a compra.

Para SEMENIK & BOMOSSY (1995: 4), "*o marketing desafia o pessoal das empresas a não deixar pedra sobre pedra, recorrendo a todos os meios e informações na busca de oportunidades de mercado*".

O marketing é revigorante por força de sua diversidade. O pessoal de marketing ajuda a desenvolver produtos, estuda o que as pessoas gostam ou não gostam e se envolve na preparação do material de propaganda. No caso o marketing é revigorante porque uma empresa depende dele para gerar vendas : "*é o coração de uma organização*".

Entretanto, ele pode ser frustrante porque cada decisão de marketing deve ser uma boa decisão, mas uma boa decisão sozinha não é suficiente para ter sucesso. O marketing e seu papel e propósito dentro da organização são claramente um fenômeno de "*elo da corrente*". Basta uma má decisão (ou um elo fraco) para o sistema inteiro de marketing fracassar, e nesse sentido a organização intei-

ra fracassar. Sem a detalhada atenção do marketing sobre o *design* do produto, preço, entrega e comunicação uma empresa pode ser superada por seus concorrentes.

1.1. Definição do Marketing

Segundo SEMENIK & BAMOSSY (1995:5) considera o marketing com uma discussão sobre marketing não é. *" Marketing não é propaganda. Embora a propaganda seja uma ferramenta manifesta e valiosa do marketing, ela é somente uma das suas responsabilidades. Marketing não é vendas. Novamente, grande parte do processo decisório e da implantação do marketing lida com a venda de produtos e serviços, porém o marketing é muito mais amplo e mais complexo do que as vendas em si. Marketing não é meramente bom senso. Depois que uma estratégia bem concebida de marketing é claramente articulada, freqüentemente alega-se que tudo não passa de bom senso"*.

As análises da decisões de marketing são complexas e vão muito além do mero bom senso e da intuição. Após completar-se uma série de análises, há atividades altamente integradas que precisam ser realizadas com grande precisão para os planos de marketing possam ser executados com sucesso. Com isso em mente, a definição formal de marketing é segundo SEMENIK & BAMOSSY (1995:6):

" Marketing é o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais".

As implicações dessa definição são muito amplas. Primeiro a de-

definição específica que o marketing é um processo de planejamento e execução. Isto é, o marketing representa uma série de decisões e atividades integradas. Segundo, o marketing pressupõe uma ampla gama de responsabilidades associadas com o desenvolvimento de produtos, decisões de preço, decisões promocionais e decisões de distribuição. Esses aspectos do marketing ganham a denominação de marketing mix. E terceiro, a definição enfatiza que o marketing refere-se não apenas a produtos tangíveis como também ao marketing de idéias e serviços.

1.2. Conceito de Marketing

O conceito de marketing é uma filosofia de negócios que estabelece que o propósito fundamental de um negócio é atender aos desejos e necessidades dos clientes. Talvez tem-se a considerar como expressão mais direta e forte dessa filosofia de negócios venha de PETER DUCKER (1977:90), que disse que "*Marketing é primeiramente uma dimensão central do negócio inteiro. É o negócio como um todo visto do ponto de vista de seu resultado final, isto é, ponto de vista do cliente*".

Não obstante o apelo intuitivo do conceito de marketing e o pensamento de acadêmicos como DUCKER, marketing é uma filosofia que levou literalmente séculos para se desenvolver. Muitos tratamentos da evolução do marketing descrevem quatro orientações do século XX, para a prática do marketing: a orientação da produção, a orientação do produto, a orientação das vendas e, finalmente, a orientação do marketing que inclui o seu conceito.

Mas o conceito de marketing é mais do que uma mera parte da iteração seguinte da evolução do marketing. representa uma forma de negócios numa base diária. De modo a implementar verdadeiramente o conceito de marketing como

uma filosofia dentro de uma organização, a alta gerência deve assumir um enorme compromisso em termos de tempo e dinheiro. Entender os desejos dos cliente e elaborar um esforço de marketing que atenda àqueles desejos podem parecer um caminho simples para o sucesso. Embora a descrição possa ser simples, a operacionalização do plano é difícil, como também é difícil entender exatamente os desejos do cliente: às vezes nem ele próprio sabe o que quer.

O valor da bem sucedida concentração na satisfação do cliente através do conceito de marketing fica manifesto na capacidade competitiva superior e no sucesso duradouro.

1.3. O Papel do Marketing no Contexto Empresarial

Ao relatar a essência do comércio está no local, ou ponto, em que se faz a venda. nesse momento, quando o nosso vendedor (ou o nosso produto) se defronta com o comprador, sabe-se com certeza até o ponto consegue corresponder às expectativas de nosso mercado, melhor ou mais eficientemente que nossos competidores.

Dessa nossa capacidade de sobrepujar os concorrentes depende a nossa sobrevivência. É com esse objetivo em mente que se organizam os três setores básicos da empresa: a produção, as finanças e o marketing.

Em termos gerais, a produção envolve a conversão de matérias-primas e materiais. A segunda área básica é a sua gerência financeira. As despesas operativas, o financiamento dos estoques e das vendas, e a obtenção dos fundos para novos investimentos são as principais responsabilidades. e a terceira área é o marketing. Esta área envolve todas as atividades necessárias para levar nossos produtos à atenção dos possíveis compradores e efetuar a ven-

da. E ainda inclui a forma de comunicação com os nossos compradores em potencial: venda pessoal, propaganda, exposição no ponto-de-venda etc.

Sob este ângulo, os elementos essenciais do marketing são os nossos próprios vendedores, os balconistas de nossos revendedores, a nossa propaganda e a exposição dos produtos no ponto-de-venda. Desenvolver elementos, e coordená-los de uma forma eficiente são justamente as responsabilidades do gerente de marketing.

Assim, as responsabilidades típicas de um gerente de marketing, no conjunto de atividades da empresa, ligam-se à política de produtos, preços e comunicação¹. Para os objetivos didáticos, e levando em conta que a palavra "*comunicação*" adquiriu ultimamente contornos demasiado vagos, substituindo por a palavra "*comunicação*" por "*promoção*". promover significa exaltar, elevar, e isto é bem indicativo do tipo de comunicação que se faz no marketing. Neste caso fica que o papel do gerente de marketing consiste em promover os seus produtos além e acima das ofertas feitas pelos seus concorrentes.

1.4. O Conceito Marketing e suas implicações na filosofia empresarial

À medida que um mercado se torna mais competitivo (e, registre-se, a competição entre os produtores aumenta na razão direta da transferência de poder para o consumidor), mais claro se torna que o produtor deva abandonar a velha norma de fabricar o que desejava vender, para passar a produzir aquilo que seus consumidores desejam comprar.

¹ Por "*comunicação*" entendemos o conjunto das atividades de vendas, propaganda e promoção de vendas.

Assim, o conceito de marketing resulta das novas necessidades provocadas pela competição comercial nas sociedades economicamente maduras, ou já na fase do consumo de massa.

Marketing não é apenas um conjunto de atividades com determinado propósito. A aceitação do seu conceito deve refletir a mentalidade dominante na empresa e a esta guiar na formulação de seus objetivos globais.

Uma das melhores e mais completas definições de marketing, é a fornecida por um alto executivo da Unilever em Londres: *“Marketing é o planejamento e execução de todos os aspectos de um produto (ou serviço), em função do consumidor, visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e a longo prazo para a empresa”*.

As razões são muitas: Em primeiro lugar, ela repõe uma verdade histórica, que o entusiasmo de alguns idealistas do marketing chegou a colocar em xeque. Ao dizer que tudo deve *“resultar em lucros”*, segundo GRACIOSO (1993:19) deixa claro que a entronização do consumidor, típica do conceito moderno de marketing, não pode sobrepor-se à finalidade precípua da empresa, que é dar lucros aos seus acionistas.

O mercado tem um único atrativo para a empresa; a promessa de mais lucros. No entanto, a empresa que aceita o conceito de marketing, e se estrutura em função dele, reconhece que o seu êxito depende de sua capacidade de:

1. definir, se possível antes de seus competidores, o que os consumidores desejam no momento, ou poderão vir a desejar no futuro; e
2. organizar-se para atender tais desejos e necessidades melhor do

que o fariam seus competidores.

Assim, a empresa procurará então maximizar seus lucros a longo prazo, isto é, dará mais importância a lucros moderados mas contínuos, do que a lucros elevados, de caráter especulativo, que podem no entanto cessar bruscamente.

Na prática, o conceito de maximização do lucro significa, simplesmente, que a empresa se contenta em vender o produto, uma vez introduzido no mercado, pelo preço mínimo compatível com o retorno sobre o capital imobilizado.

CAPÍTULO II

2. A IMPORTÂNCIA E O PAPEL DA VENDA PESSOAL

Apesar da natureza mais visível da propaganda e da promoção de vendas, a venda pessoal constitui verdadeiramente a força mais importante de geração de receita em muitas empresas.

Há boas razões para a venda pessoal ser o elemento predominante do *mix* de comunicação de muitas empresas. Produtos que apresentam preço mais alto são complicados de usar, requerem demonstração, adaptam-se às necessidades dos usuários, envolvem um adiantamento ou que são julgados no ponto de compra dependem enormemente da venda pessoal.

Consumidores domésticos ou compradores empresariais vêem-se freqüentemente confrontados com decisões de compra facilitadas pela interação com um vendedor. Em muitos contextos de tomada de decisão, somente um vendedor qualificado e bem treinado pode esclarecer as dúvidas e preocupações de um comprador potencial.

Todas as medidas da importância da venda pessoal tornam-se inexpressivas diante do papel da venda pessoal dentro de uma empresa. A venda pessoal apresenta dois aspectos realmente fundamentais. Primeiro, o pessoal de vendas responsabiliza-se pela implementação da estratégia de marketing. Num sentido muito real, a força de vendas é a personificação de todo o programa de

marketing da empresa. As responsabilidades do pessoal de vendas foram se expandindo para incluir uma série de atividades associadas não só com vendas apenas, mas também com o próprio marketing. O papel do homem de vendas moderno inclui tipicamente as seguintes atividades da estratégia de marketing:

- **Análise de mercado:** O contato com os clientes permite ao pessoal de vendas trazer para a empresa vários tipos diferentes de informações relacionadas com a análise de mercado. Também podem ser fornecidas informações sobre as tendências gerais da demanda. As atividades dos concorrentes são igualmente detectadas por meio do contato regular com os compradores, que também compram os produtos da concorrência. Essas informações podem ser inseridas diretamente no sistema SIM, usado para o planejamento total de mercado.
- **Previsão de vendas:** Ligada ao papel da análise de mercado está a previsão de vendas. O pessoal de vendas pode fornecer suas estimativas aos planejadores de marketing da empresa, relativas ao potencial de vendas a curto e longo prazos. Tais estimativas são baseadas na competitividade dos produtos da empresa e também nas condições gerais dos setores consumidores.
- **Idéias de novos produtos:** Destaca-se que o pessoal de vendas constitui uma fonte direta de idéias de novos produtos. O estreito contato da força de vendas com os clientes propicia a identificação de necessidades não-atendidas no mercado, informações essas que são passadas para a área de desenvolvimento de novos produtos da empresa.
- **Análise do comportamento comprador:** O homem de vendas está na melhor posição para analisar as tendências do comportamento de compra. Ao negociar vendas com os clientes, ele toma conhecimento dos critérios segundo os quais os diferentes compradores estão baseando suas decisões.

De novo, essas informações são passadas aos estrategistas de marketing, que fazem contínuos ajustes no marketing mix.

- **Comunicação:** Para efetivamente informar o persuadir clientes, o pessoal de vendas deve estar muito bem preparado com relação aos métodos de comunicação. Não importa quão bem o marketing mix seja concebido, cabe à força de vendas entregar realmente a mensagem ao cliente com relação à satisfação que ele obterá com a compra do produto da empresa.
- **Coordenação de vendas:** O vendedor precisa atuar como coordenador entre as muitas atividades de marketing e vendas da empresa e o comprador. Como exemplo temos a considerar uma recente reestruturação interna da AT&T organizou os representantes de vendas em equipes. Cada uma é integrada por no mínimo um representante de vendas de cada unidade da AT&T que vende para um cliente. Em conjunto, os membros da equipe coordenam a estratégia geral da empresa para resolver os problemas dos clientes.
- **Serviço ao cliente:** Os clientes procuram o vendedor para obter uma série de serviços pós-compra. O pessoal de vendas pode coordenar a entrega, a instalação, o treinamento e o financiamento do produto.

O segundo importante papel desempenhado pelo pessoal de vendas refere-se à implementação do conceito de marketing conforme vimos no capítulo I. Em face do papel de marketing estratégico recém-examinado, os representantes de vendas deixaram de exercer a função de simplesmente contatar os clientes com a intenção de fazer uma venda para se transformarem em solucionadores de problemas, trabalhando em parceria com os clientes.

Na empresa, o vendedor está na melhor posição para analisar as

necessidades do cliente e para propor soluções. Ao assumir esse papel, a força de vendas determina as formas pelas quais a empresa pode atender ao mercado por meio do *marketing mix* – a essência do conceito de marketing.

2.1. Tipos de Venda Pessoal

No âmbito da implementação da estratégia e do conceito de marketing há uma variedade de diferentes tipos de venda pessoal. Todo vendedor acaba envolvendo-se na comunicação pessoal. Todavia, há tipos de vendas muito diferentes entre si. Um vendedor pode atuar na tomada de pedidos, na venda criativa ou na comunicação de apoio. A análise que fazemos a seguir demonstra claramente a enorme diferença de comunicação existente entre os vários tipos de venda.

2.1.1. Tomada de Pedidos

O tipo menos complexo de venda pessoal consiste na tomada de pedido. Entretanto, sua importância não deve ser subestimada. Os tomadores de pedidos lidam com clientes ativos que, conforme já vimos, são rentáveis para a empresa devido ao baixo custo associado à geração de receita proveniente desse grupo. Os tomadores de pedidos são responsáveis por se comunicar com os compradores de forma a manter um relacionamento de qualidade. Esse tipo de venda raramente abrange a comunicação de grandes volumes de informação, tampouco a tomada de preços envolve tipicamente uma análise profunda do cliente.

O funcionário de varejo que simplesmente recebe o pagamento dos produtos vendidos é considerado um tomador interno de pedidos. Nessa situação, o comprador já fez sua escolha do produto e usa o vendedor para fazer o pagamento.

Os tomadores de pedidos atuam como elementos de ligação entre a

empresa e os clientes, porém não participam de muitas das atividades estratégicas de marketing discutidas anteriormente.

2.2. Venda Criativa

A tarefa de venda criativa exige um esforço e um preparo consideráveis. Esse tipo de venda ocorre em diversas situações, desde lojas de varejo até a venda de serviços a empresas ou a venda de grandes instalações ou componentes industriais. Na venda criativa, o cliente depende muito do vendedor para obtenção de informações técnicas, aconselhamento e serviços. Em nível de varejo, as lojas que vendem produtos de escolha de compra e especialidades contam com uma equipe de vendas altamente treinada e enfatizam o conhecimento do cliente e do produto. Os serviços de corretores de seguros, de ações ou de imóveis representam outro tipo de venda criativa. Esses vendedores oferecem serviços personalizados e adaptados às necessidades e circunstâncias exclusivas de cada comprador.²

Os cargos de venda criativa mais complexos e exigentes encontram-se no mercado empresarial. O pessoal de vendas que atende a esse setor muitas vezes tem um alto nível de graduação e especialização em áreas técnicas como engenharia química, engenharia eletrônica na área de computação ou engenharia mecânica. Os vendedores técnicos que lidam com vendas de grande volume monetário e complexas decisões empresariais ligadas a bens de capital, componentes especializados ou matérias-primas são muito exigidos em questões de responsabilidade.

² SEMENIK, Richard J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron, 1995. p.498.

Eles serão freqüentemente solicitados a analisar o produto e as necessidades da linha de produção do cliente, levando essas informações a sua empresa para que esta possa desenvolver e adaptar o design do produto e a programação de entrega para cada cliente.

2.3. Comunicação de Apoio

Quando uma equipe de vendas desenvolve-se com a finalidade de fazer comunicação de apoio, a empresa não lhe atribui a responsabilidade direta de geração de receita; ao contrário, o objetivo do pessoal de vendas dessa área é fornecer informações a clientes, prestar serviços e desenvolver o bom conceito da empresa no mercado. O pessoal de vendas envolvido na comunicação de apoio procura assegurar que os compradores fiquem satisfeitos com os produtos e serviços da empresa.

Há três tipos de vendedor atuando na comunicação de apoio. O vendedor missionário é tipicamente empregado com essa finalidade. Ele cuida das contas de clientes com o objetivo expresso de monitorar a satisfação do comprador. Pode também fornecer algumas informações de produto após a compra. O vendedor de detalhamento apresenta novos produtos e fornece informações detalhadas de produto a compradores potenciais sem o intuito de fazer propriamente uma venda.

2.4. O Processo de venda pessoal

Os objetivos da venda pessoal são factíveis somente no contexto de um esforço de vendas bem-concebido e bem-executado. Deve-se dedicar tempo e atenção ao processo de venda pessoal. Não é razoável nem realista ter a venda pessoal como um contato isolado ou uma série de contatos com compradores. Para operacionalizar o conceito de marketing, torna-se fundamental reconhecer o estado da mente do comprador durante o encontro de vendas. O processo de venda exige que o pessoal de vendas atente às necessidades individuais dos compradores (isto é, dispense a eles um tratamento exclusivo), e não que trate os compradores como se todos fossem idênticos. Essa orientação utiliza também a capacidade da comunicação pessoal de personalizar a mensagem para cada cliente específico.

Para que o método de “*processo*” possa ser adotado na íntegra, o trabalho de vendas deve ser organizado na forma de uma seqüência de atividades bem-definidas. A força de vendas precisa estar preparada para compreender as características dos clientes reais e potenciais, fazer uma apresentação persuasiva, fechar uma venda e acompanhar o processo inteiro. Toda organização possui sua própria e exclusiva concepção das providências associadas a um eficiente processo de venda pessoal. De maneira geral, um processo de venda pessoal bem concebido abrangerá sete atividades distintas: preparação, prospecção, contato inicial, apresentação, administração de objeções, fechamento da venda e acompanhamento. A seguir temos cada uma dessas atividades:

2.4.1. Preparação

A preparação de um contato de venda pessoal envolve uma análise altamente centrada no meio ambiente, não muito diferente daquela que a empresa faria para desenvolver sua estratégia geral de marketing. Ela envolve também a

coleta de informações relevantes relativas aos clientes atuais, clientes potenciais, características e aplicações do produto, critérios de escolha de produto, atividades corporativas de apoio (para a propaganda e ao canal de comércio) e produtos e atividades dos concorrentes. Além disso, serão também analisadas as tendências econômicas e demográficas que afetam os clientes. A empresa que mantém um efetivo sistema de informações de marketing (SIM) ajuda enormemente seu pessoal de vendas na hora da preparação das visitas de vendas.

2.4.2. *Prospecção*

Muito do crescimento da receita total da empresa depende do cultivo de novos clientes pela força de vendas. Portanto, a prioridade no processo consiste em o pessoal de vendas fazer a prospecção de novas contas. Há uma variedade de métodos tradicionais para desenvolver essa atividade. O sucesso da prospecção pode ser bastante auxiliado pela geração de leads – isto é, gerar nomes de novos compradores potenciais. Pode-se recorrer a várias fontes para essa geração. Os clientes atuais são uma excelente fonte de leads, pois o vendedor pode beneficiar-se de uma “apresentação” pessoal a um cliente potencial. A propaganda pode criar leads para a força de vendas por meio de cupons de porte pago inseridos em revistas técnicas do setor. Esses cupons podem ser uma fonte particularmente valiosa de leads, pois a pessoa que os preenche geralmente fornece o nome do contato apropriado, com endereço e telefone.

O telemarketing fez aumentar a eficiência do uso de leads. Algumas empresas mantêm uma equipe e empregam linhas WATS para qualificar os leads gerados pelos métodos descritos. Esse método permite que a força de vendas possa “qualificar” um lead de vendas – isto é, determinar quão real é o potencial do cliente em questão. Os *leads* podem ser classificados como de alto ou baixo potencial, podendo-se evitar visitas pessoais dispendiosas e não-produtivas àqueles

leads aparentemente pouco promissores.

Os *leads* são a mais valiosa e efetiva fonte de prospecção, porém o pessoal de vendas ainda usa a chamada “*fria*” como método de prospecção, que ocorre quando o vendedor telefona ou até visita pessoalmente um cliente potencial com quem não teve nenhum contato anterior.

2.4.3. *Contato Inicial*

O contato inicial com um cliente potencial refere-se a uma etapa fundamental do processo. É nesse ponto que o vendedor deve começar a perseguir os objetivos de criar vantagem diferencial, estabelecer o caráter único do atendimento e desenvolver a relação de compra e venda. “*Dar só uma passada*” no endereço do cliente potencial, tendo em mente apenas uma vaga noção do que deveria ser conseguido durante um contato inicial, não significa realmente uma boa idéia. Esse tipo de visita será muito provavelmente visto pelo cliente potencial como uma intrusão e uma perda de tempo.

Um contato inicial profissional, bem planejado, com finalidades definidas e breve pode estabelecer o vendedor como uma fonte nova e importante na mente do comprador.

2.4.4. *A apresentação*

A apresentação constitui um importante ponto central do processo de venda pessoal. Raramente ocorre no contato inicial, sendo geralmente programada para uma outra fase do processo. Há diversas maneiras de se fazer uma apresentação, mas apenas uma reflete um método bem sucedido e orientado para o conceito de mercado.

Algumas empresas requer uma apresentação "*enlada*". Nesse método, o vendedor vai quase recitar literalmente um discurso de venda pré-preparado. E esse método garante que todos os pontos de venda sejam cobertos, podendo também gerar um melhor desempenho do pessoal de vendas menos qualificado. Todavia esse método apresenta um sério problema, porque elimina as vantagens da comunicação pessoal.

Uma abordagem de apresentação muito sofisticada e consistente é chamada de necessidade - satisfação. Trata-se de uma técnica orientada para o cliente, sendo sua execução baseada no conceito de marketing.

2.4.5. Administração das objeções

Durante a apresentação, especialmente junto a compradores no estágio de atendimento de necessidade, o comprador levantará objeções. As objeções mais sérias referem-se à percepção do comprador de que o produto da empresa não atende a necessidade em discussão. O vendedor deve estar preparado para lidar com as objeções. O vendedor precisa contra atacar as objeções sem que pareça estar discutindo, não sendo tratadas com uma atitude defensiva ou ignoradas como insignificantes ou irracionais.

É preciso estabelecer um caráter único do atendimento do comprador, o que significa que toda objeção é legítima e razoável.

2.4.6. Fechamento de Venda

Depois da apresentação ou talvez após várias apresentações separadas, chega o momento em que o vendedor deve tentar fechar a venda. Esse fechamento costuma ser visto como a parte mais difícil do processo de venda pessoal

- por um bom motivo. É o estágio em que o vendedor está solicitando ao comprador que este incorra em custos - monetários, de tempo, de risco, de oportunidade e, potencialmente, de ansiedade. Durante o fechamento, o vendedor deve assegurar que o comprador perceba que a satisfação a ser obtida será maior do que os custos incorridos. Essa é mais uma razão por que a técnica de apresentação baseada na necessidade-satisfação pode revelar-se tão efetiva.

Há uma variedade de técnicas recomendadas para efetivar ou seja fechar uma venda. Fundamental ao processo é que o vendedor realmente solicite o pedido. O melhor método de fechamento é o vendedor "*sentir*" o momento de solicitar o pedido de maneira direta e cortês, sem truques, sem pressuposições, sem indiretas.

2.4.7. Acompanhamento

Há duas atividades distintas e muito importante que se seguem ao fechamento de um venda. Em primeiro lugar, o vendedor deve assegurar o pleno cumprimento de todos os aspectos negociados: datas de entrega, instalação, financiamento e qualquer eventual treinamento que deve ser monitorado pelo vendedor. Em segundo, o lidar com o comportamento pós-compra do comprador constitui uma atividade fundamental de acompanhamento.

2.5. Administração de vendas

Os aspectos específicos do processo de venda pessoal são de importância fundamental para a efetividade do esforço de vendas, embora sejam também igualmente importantes as atividades associadas à gestão do processo. O pessoal de vendas responsabiliza-se pela gestão de seus próprios esforços individuais, mas o pessoal de administração de vendas é responsável pelo desempenho da força de vendas como um todo.

Os estágios da administração de vendas, desde o estabelecimento de objetivos para os esforços de vendas, a criação de uma equipe de vendas até a avaliação de seu desempenho. A figura 1 a seguir identifica as áreas de responsabilidade da administração de vendas, concebidas para assegurar que a equipe de vendas seja adequadamente montada e eficientemente desenvolvida para poder desempenhar seu papel na organização. Observe que as áreas de responsabilidade são demonstradas de forma circular na Figura 1, o que se deve ao fato de os gerentes de vendas estarem constantemente trabalhando em todas as fases do processo de administração de maneira simultânea em vez de hierárquica.

2.5.1. Análise da situação

Os gerentes do processo de vendas devem fazer uma abrangente análise da situação, que se assemelha muito à análise ambiental feita para o planejamento geral de marketing. Nesse caso, porém, a análise torna-se muito mais concentrada, porque o ponto central está no esforço de vendas, cuja situação é analisada em função de seus aspectos internos e externos. A análise de situação externa identifica tendências no setor, avanços tecnológicos nas categorias de produto, condições econômicas que podem estar afetando os clientes da empresa,

atividades da concorrência e critérios de escolha adotados pelos compradores. A análise de situação externa incluirá também a avaliação dos mercados em que a empresa apresenta vantagem competitiva significativa, e do potencial de novos mercados e novos produtos.



Figura 1: Áreas de Responsabilidade da Administração de Vendas

A análise de situação interna constitui o levantamento dos pontos fortes e fracos da força de vendas e o apoio corporativo às atividades de vendas. Determinam-se esses pontos da força de vendas pelo uso dos componentes de avaliação, que logo serão discutidos como o último fator do processo de administração de vendas. Na determinação dos pontos fortes e fracos entra também o exame do grau de preparo e de treinamento da força de vendas em relação à concorrência; e examina-se o apoio corporativo à força de vendas pelo exame da natureza do marketing *mix*.

As atividades corporativas ligadas ao desenvolvimento e ao posicionamento do produto proporcionam à força de vendas a base para poder

competir no mercado. O componente “*preço*” do *mix* refere-se à capacidade da força de vendas de oferecer preços competitivos de produtos, além de incentivos de preço e opções de financiamento aos clientes. A variável de distribuição afeta diretamente a força de vendas, pois os níveis de estoque e as programações de entrega influirão na capacidade de atender rapidamente ao cliente (utilidade de tempo e de lugar).

Finalmente, o *mix* de comunicação auxilia o pessoal de vendas pelo estímulo da demanda no mercado por meio da propaganda, promoções de vendas e publicidade.

2.6. A Estruturação da Força de Vendas

Uma decisão estratégica de importância fundamental na administração de vendas é como a força de vendas será estruturada para atingir as metas de cobertura e cultivo do mercado. Isso pode ser feito em torno de linhas de produto, tipo de cliente ou território geográfico.

Quando se estrutura uma força de vendas por linhas de produto, produtos específicos são atribuídos a cada vendedor. O motivo mais comum que leva a estruturar a força de vendas em torno de linhas de produto está na própria natureza do item. Produtos tecnologicamente complexos exigem que cada vendedor seja especialmente treinado e preparado para vender seu produto com sucesso.

Em contrapartida, produtos não-técnicos ou padronizados requerem menor grau de especialização, podendo ser trabalhados por uma força de vendas diferente. As indústrias farmacêuticas fabricantes de remédios de prescrição e de venda livre costumam ter uma força de vendas separada para cada linha de produto, com base na complexidade do item envolvido.

Finalmente, a força de vendas pode ser estruturada por território geográfico, caso em que cada vendedor se responsabiliza pelo atendimento de um determinado território geográfico. Tal estrutura requer que cada vendedor atenda a todos os tipos de clientes naquela área e que esteja preparado para vender toda a linha de produtos da empresa. Esse tipo de aproveitamento da força de vendas é mais apropriado a itens padronizados, vendidos a uma variedade de diferentes clientes.

Segundo SEMENIK & BAMOSSY (1995:516), a decisão sobre estrutura da força de vendas é regida por dois fatores: natureza do produto e natureza do mercado. Se os produtos da linha são altamente sofisticados ou a linha abrange grande variedade de itens diferentes, a estrutura por linha de produto torna-se a mais apropriada. Tais condições exigem que o pessoal de vendas tenha grande preparo e profundo conhecimento do produto, o que acaba determinando a opção pela estrutura por linha de produto. Compradores informados e a fácil segmentação por grupos de clientes propiciam a estrutura por tipo de cliente. Trata-se de uma estrutura que se impõe naturalmente pela própria natureza do mercado. Linhas de produtos padronizados, vendidos sem alteração a uma variedade de clientes diferentes, sugerem uma estrutura geográfica, cujo processo de venda não implica grande especialização, tampouco a indicação de setores de mercado naturalmente separados.

Em se tratando da estruturação da força de vendas deve-se atender as seguintes prerrogativas básicas:

- **Força de Vendas Direta** – a empresa utiliza com exclusividade os vendedores próprios que deverão visitar diretamente os clientes da empresa.
- **Força de Vendas Indireta** – a empresa utiliza os vendedores

dos seus representantes ou distribuidores ou, ainda, os vendedores autônomos, aqueles sem vínculo trabalhista com a empresa.

Vantagens de adotar representantes de vendas:

a) O tamanho da empresa – uma equipe própria de vendas representará sempre um custo fixo com encargos sociais também fixos. Somente através da relação custo-benefício estará a empresa em condições de avaliar o dilema representante versus equipe própria de vendas. Será que o volume de produção da empresa justifica o custo fixo de uma equipe própria de vendas? As empresas de pequeno porte e algumas de médio porte tendem a ter vantagens de custo operacional quando trabalham com representantes de vendas.

b) O bom relacionamento dos representantes com os clientes existentes no mercado constituirá sempre um dilema: de quem são os clientes, da empresa ou dos representantes?

c) Os representantes são pagos somente à base de comissão: não há salários ou encargos fixos. O custo é variável, porém de valor sempre fixo sobre a venda realizada. Não havendo venda, não há custo para a empresa.

d) Os produtos de venda sazonal: provocam custos fixos quando há uma equipe própria de vendas. Com representantes, os custos da empresa serão variáveis, de acordo com a venda sazonal.

Vantagens de uma equipe própria de vendas:

a) A empresa ou os produtos que ela oferece podem não ser, em algum momento, interessantes para os representantes de vendas.

b) A equipe própria de vendas tende a ser mais barata quando há venda a grandes clientes, pois, nessa hipótese, o representante terá sempre uma comissão fixa sobre as vendas. O custo da equipe própria tende a ser decrescente em relação ao volume dos negócios com os grandes clientes.

c) Os vendedores da empresa são mais facilmente controlados e motivados.

d) Há algumas áreas ou mercados em que é difícil encontrar um representante.

Cabe a empresa, analisando cada uma das hipóteses que a afetam, escolher a estrutura adequada para a sua força de vendas: equipe própria, representantes e equipe mista, esta com representantes em algumas áreas e vendedores próprios em outras.

2.7. Classificação dos Tipos de Forças de Vendas

O tipo de força de vendas a adotar depende do tipo de venda a realizar:

1. Venda porta a porta versus Venda por cobertura

A venda do tipo porta a porta é aquela em que o vendedor realiza as visitas sem roteiro e sem conhecimento prévio das necessidades dos consumidores. A venda porta a porta já foi muito utilizada no passado, sobretudo para a venda de eletrodomésticos e cosméticos, atualmente esta sendo realizada com um roteiro planejado de visitas a clientes relacionados e em prospecção.

A venda por cobertura realiza-se somente através de visitas a clientes

em prospecção já conhecidos ou com suspeita de interesse pelos produtos ou serviços da empresa. Maneiras de se obter venda por cobertura:

- através da visita a compradores potenciais que responderam a um anúncio de oferta de recebimento de catálogo ou de informações adicionais de produtos;
- através de visita a pessoas que tiveram seus nomes citados por outros compradores como possíveis interessados.

2. Visita planejada versus Visita enlatada

Todas as apresentações de vendas são de alguma forma planejáveis, sem planejamento prévio tendem a ser atividades desperdiçadas. A visita com uma apresentação de venda enlatada é o caso extremo ao planejamento. Aqui o vendedor precisa que um supervisor o ajude a adaptar a sua apresentação enlatada às circunstâncias. São casos de vendedores de enciclopédias, seguro de vida e outros produtos, os quais são exímios apresentadores de uma abordagem enlatada para a venda.

De qualquer maneira, um planejamento de visita e de venda precisa ser usado. A essência dessa estratégia é identificar um objetivo de vendas e a maneira pela qual a entrevista de vendas deve ser conduzida para o fechamento da venda.

3. Venda missionária versus Tomada de Pedidos

O vendedor missionário normalmente não aceita pedido. O seu objetivo é estimular a demanda e assistir ao programa de vendas. Ao contrário, o tomador de pedidos é um vendedor que concentra o seu esforços no talão de

pedidos. O vendedor missionário é muito utilizado no marketing industrial como um vendedor técnico.

4. Pré-venda versus serviços de pós-venda

O trabalho de pré-venda é necessário para desenvolver a venda de novos produtos ou serviços. É o trabalho de especificação do produto ou serviço; é muito utilizado quando a fase de projeto pode determinar o tipo de produto ou serviço a ser utilizado posteriormente. Outro tipo de pré-venda é utilizado na indústria de bebidas em geral, onde a pré-venda é utilizada visando à racionalização do itinerário da entrega a partir do pedido de quantidades básicas. Na pré venda o objetivo é condicionar a venda futura a partir de uma especificação. São exemplos de pré-venda:

- projetos industriais de montagem e instalação de equipamentos;
- projetos de construção civil etc.

No caso de pós-venda é normalmente desenvolvido para satisfazer às necessidades dos clientes. Por exemplo, a visita do vendedor de máquina de escrever para realizar ajustes de funcionamento na máquina. O objetivo do serviço pós-venda é a satisfação do cliente para que ele se transforme em gerador de novos negócios.

CAPÍTULO III

3. A IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING E SUAS CARACTERÍSTICAS

Um plano de marketing é um plano curto, detalhado e feito por escrito, que apresenta as etapas pelas quais uma empresa deve passar para atingir suas metas de marketing e vendas. O termo “*marketing*” será empregado neste trabalho como o processo de criar clientes para produtos ou serviços, em número e prazo suficientes para tornar uma empresa bem-sucedida e lucrativa.

Marketing de boa qualidade compreende o cumprimento integral e inteligente de várias pequenas tarefas. Marketing de alta qualidade, por sua vez, pressupõe não apenas bom desempenho na execução dessas tarefas, como também a oferta de bons produtos e/ou serviços e conhecimento de clientes reais e clientes em potencial melhor do que possui a concorrência.

Caso estiver familiarizado com produtos e serviços da empresa, conhecer bem seus clientes reais e potenciais, e estiver atento às intenções e ações da concorrência, estará apto a desenvolver estratégias eficazes para atingir suas metas de marketing e vendas. A maioria dos pequenos empresários não se dá ao trabalho de alguns cuidados extras, acabando por agir com precipitação ou por imitar estratégias adequadas a outras empresas que não a sua, expondo-se, assim, a riscos desnecessários.

Isto pode ser chamado de “*Problema do homem de Ação*”: é comum pequenos empresários orgulharem-se de serem pessoas que fazem, rejeitando a

imagem do homem que pensa. O fato, porém, é que somente aquele que pensa e faz será bem-sucedido nos negócios. Terá, sim, que agir para que seus planos funcionem, mas trabalhar sem planejamento não passa de atividade aleatória, de ação comercial.

Ter um planejamento de negócios cria uma vantagem significativa de marketing para o empresário, não importa qual seja o seu rumo de atividade, desde uma loja de sapatos, mercearia, restaurante, agência de empregos, até um consultório médico, escritório ou empresa. É provável que seus concorrentes não organizem os próprios empreendimentos com base em princípios de marketing. O que eles fazem, a rigor, é criar clientes com os quais o empresário que planeja irá lucrar. Para desenvolver um bom planejamento, basta seguir as sugestões apresentadas neste livro e implementá-las. Não é tarefa fácil, mas é bem mais lucrativo do que prosseguir sem um plano definido de marketing.

Não caia no erro de considerar marketing como sendo luxo ou um tipo de despesa a ser cortada ao primeiro sinal de declínio de vendas. Marketing é um investimento no futuro promissor de seu negócio. Bons produtos, serviços e instalações modernas, não excluem a necessidade de um cuidadoso planejamento de marketing por parte de uma empresa. Morosidade nas vendas e lucros em baixa são problemas de marketing, da mesma forma que a perda de participação no mercado também o é.

Para elevar suas vendas, lucros e ganhar participação no mercado é imprescindível que os esforços de marketing sejam intensificados e aprimorados. Caso você não possa encarregar-se dessa tarefa, o melhor é contratar um profissional especializado que o faça. Não incorra no erro de muitos pequenos empresários que interrompem seus esforços de marketing sob a alegação de que não dispõem de recursos para custeá-los. Essa pseudo-economia pode pôr fim a

um empreendimento.

3.1. Plano Rápido de Marketing Estratégico

O momento ideal para se começar a traçar um plano de marketing é o que se segue à compreensão daquilo que se deseja realizar com o próprio empreendimento, é a decisão quanto às estratégias que poderão impulsioná-lo em direção às metas desejadas.

O objetivo deste trabalho é fazer compreender que se escolher as coisas certas para fazer, é importante que as faça da melhor maneira que puder. Por outro lado, se partir de escolhas erradas, não importa o quão bem as desenvolva, fracassará. Fala-se aqui do melhor homem de marketing ou gerente da mais esmerada formação, que, se porventura, vier a optar pelo mercado errado no momento errado, ou pelo mais promissor dos ramos de negócio com os recursos errados, estará fadado ao fracasso. A questão é simples: determine objetivos e metas e concentre esforços no sentido de concretizá-los. Especialize-se se puder, mas não se esqueça de identificar pontos fortes em que se apoiar e oportunidades para aproveitar. Igualmente importante é identificar e aprimorar pontos vulneráveis de seu empreendimento, além de evitar situações de risco que estiverem fora de controle.

Todo negócio é conduzido com base em alguma estratégia e em um conjunto diretivo de metas e crenças, que resultem em uma abordagem direcionada a uma situação ou oportunidade de negócio. “*Acreditar na sorte*” pode ser uma estratégia, assim como “*reagir à pressão externa*”. “*Inércia*”, “*hábito*” ou “*negócios pouco criativos*” também podem ser, embora com resultados bastante duvidosos. A questão que se coloca não é a estratégia que a empresa irá adotar, mas sim se a estratégia escolhida será a mais útil para seu empreendimento no momento

presente, considerando-se seus recursos, interesses, mercados e concorrência. Um plano estratégico baseado na análise de pontos fortes e vulneráveis, oportunidades e ameaças (que serão explicadas posteriormente) ajudará você a identificá-lo para, então, alcançar os objetivos da sua empresa.

O marketing estratégico, que nada mais é que marketing planejado para aproveitar pontos fortes e minimizar vulnerabilidades, começa com a seguinte pergunta:

Qual é o seu negócio?

Esta não é uma pergunta fácil de responder. Na verdade, esta pergunta pode ser respondida de muitas maneiras. A definição de produto consiste em relacionar produtos ou serviços que a empresa oferece. Uma definição de tecnologia enfatiza suas competências tecnológicas. Uma definição de marketing, por sua vez, define um negócio em termos de clientes reais e clientes em potencial. Uma definição conceitual fala sobre aquilo que o negócio é, daquilo que pretende vir a ser, e dos meios que usará para atingir esse objetivo.

Para descrever seu negócio de forma adequada, responda às perguntas abaixo. Não queira ser 100% preciso. A definição inicial poderá ser aprimorada, posteriormente. Se tem um plano de negócios, já terá passado por estes exercícios. Se não, pergunte a si mesmo e a seus colegas:

- Quais são os produtos e serviços que nossa empresa oferece? Sua definição de negócios deve basear-se naquilo que você vende.
- Quem são os nossos clientes? Conhecer seu atual banco de clientes e os mercados-alvo a que pretende atingir ajuda a formular uma definição mais

acurada.

- Por que os clientes optaram por comprar de nossa empresa? Para todo negócio existem muitos concorrentes, além de um grande número de produtos e serviços entre os quais seus clientes reais e em potencial podem escolher.
- O que distingue nosso negócio de nossos concorrentes? O que faz seu negócio ser diferente ou incomum? Se conseguir diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do mercado, terá em mãos uma poderosa vantagem.

A definição do negócio determina a direção que este tomará. Se puder definir de forma clara e simples aquilo que vende, para quem vende e por que seus clientes optaram por comprar de sua empresa e não de outra, estará no caminho certo para a criação de um plano de marketing eficaz.

Não existe definição “certa”. Várias respostas surgirão à medida que sua empresa evoluir e se modificar. Seus produtos, serviços e mercados sofrerão alterações ao longo do tempo, como também sua posição em relação à concorrência. Alguns tentarão imitar o que sua empresa sabe fazer e competirão por seus clientes em preço, qualidade, serviço ou sempre que sua empresa mostrar-se vulnerável.

A definição de Negócio e a Declaração de Missão simplificam a seleção e avaliação das metas a longo prazo apropriadas à sua empresa. Considerando-se um período de referência (três a cinco anos) para a duração de seu Plano Estratégico Rápido, ficará mais fácil manter o negócio concentrado nas metas que você optou por atingir.

O passo seguinte será fazer uma Análise FFOA de sua empresa.

“FFOA” é abreviação de “*Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*”. Isto é de grande proveito para a maioria das pequenas empresas. Um conselho: quanto mais funcionários estiverem envolvidos na Análise de FFOA, melhor. Empresários bem sucedidos consideram que reuniões periódicas com todos os funcionários da empresa, com a finalidade de discutir os cinco formulários que se seguem, não apenas permitem o surgimento de comentários particularmente perspicazes e úteis, como também asseguram que os funcionários se identifiquem com o processo de planejamento. Meio expediente é o tempo máximo necessário para se estabelecer diretrizes amplas.

A análise FFOA inicia-se a partir da constatação de pontos fortes e fracos da empresa. Considerando que as áreas importantes variam de uma empresa para outra, é possível que você deseje padronizar essas diferenças, de modo a retratarem as particularidades de sua empresa. As primeiras oito áreas são comuns a todas as empresas e deveriam, via de regra, ser examinadas.

3.2. Promoções Ampliam o Mercado

Muito se tem escrito recentemente sobre o aumento das promoções para consumidores. A explicação é, em parte, que as promoções de marcas específicas geram algum tipo de resposta de vendas, geralmente imediata e de grande porte.

Tradicionalmente, as pesquisas partiam da premissa de que, embora as promoções aumentem as vendas de uma marca, são um “*jogo de soma zero*” para a categoria como um todo, isto é, simplesmente deslocam as compras de um período para outro (aceleração da compra) ou de uma marca para outra (troca de marcas).

Estudos mais recentes demonstraram que as promoções também podem aumentar o consumo geral da categoria, embora se tenham limitado a poucas categorias de produtos de consumo, frequentemente denominados FMCG (bens de consumo de crescimento rápido, do inglês *fast moving consumer goods*). Assim, não está claro até que ponto as conclusões sobre a expansão das categorias podem ser generalizadas.

A nova pesquisa que, por meio da análise estatística de 58 produtos alimentícios em 59 mercados geográficos dos Estados Unidos, tenta superar algumas limitações. Conclui que, embora as promoções possam efetivamente aumentar as compras numa categoria, seu impacto varia consideravelmente entre categorias, e aborda o papel exercido pela concorrência sobre o potencial das promoções para aumentar vendas.

Os resultados são de grande interesse para gerentes de categoria e de marca e para varejistas:

- **Gerentes de categoria:** a receita é um fator determinante da lucratividade da categoria. Se as promoções aumentam a receita, então podem incrementar os lucros.
- **Gerentes de marca:** tradicionalmente se considera que as promoções de de marcas mais fracas de uma categoria são inúteis, pois não conseguem “roubar” o *market share* das marcas maiores. No entanto, se as promoções aumentam as dimensões da categoria, as promoções de marcas fracas podem ser lucrativas mesmo sem aumentar sua fatia de mercado.
- **Varejistas:** a capacidade de gerar receita dentro de uma categoria é um fator determinante das promoções. Portanto, a compreensão dos fatores que

influenciam a capacidade das promoções de aumentar as vendas da categoria e das diferenças que existem entre categorias leva a informações importantes que podem orientar as decisões sobre promoções.

Embora os resultados desta pesquisa tenham sido obtidos com 58 categorias de FMCG, vários parecem válidos para outros mercados-bens duráveis ou serviços financeiro, por exemplo. Achamos que as promoções têm uma probabilidade maior de expandir as vendas da categoria de itens menores que podem ser empilhados facilmente, de categorias que favorecem a compra por impulso e de categorias caracterizadas por um ambiente de varejo competitivo.

3.3. O que sabe-se sobre promoções e respostas de vendas?

Há quatro maneiras de as promoções afetarem as vendas: troca de marcas, compras sucessivas, aceleração das compras e expansão da categoria. Em geral os pesquisadores focalizaram as primeiras três, ignorando o potencial do efeito de expansão.

As promoções induzem à troca de marcas de forma assimétrica: marcas mais fracas têm dificuldade de “roubar” participação das mais fortes. Essa assimetria pode ser revertida se a marca mais fraca tiver boa relação preço-qualidade, situação em que a promoção pode aumentar seu *market share*.

As conclusões sobre o segundo efeito são contraditórias. Alguns pesquisadores afirmam que as promoções reforçam o comportamento de compras sucessivas (isto é, aumentam a fidelidade à marca), outros sustentam que elas reduzem a possibilidade de nova compra (corroem a fidelidade à marca) ou não têm efeito algum.

Quanto à aceleração das compras, há provas substanciais de que as promoções aumentam a quantidade das compras e reduzem o intervalo entre elas, como se fossem simplesmente antecipadas.

Antes de abordar a expansão de categorias, é necessário responder a outra questão: por que examinar o consumo de uma categoria em vez de vendas ou participação? Por três razões:

1. **Resposta assimétrica.** Se as promoções de marcas mais fracas geralmente não aumentam sua participação, então não faz sentido promovê-las. Contudo, se as promoções das marcas fracas podem aumentar o tamanho do mercado/ *"tamanho do bolo"*, então é possível que sua receita total cresça, mesmo que a participação fique constante ou até diminua.

2. **Receita.** É a receita e não a participação que impulsiona a rentabilidade da categoria. Com a crescente importância do gerenciamento de categorias no ambiente de varejo, cada vez mais a receita total da categoria orientará as decisões sobre promoções.

3. **Preço e Volume.** As promoções de preço que aumentam as dimensões de uma categoria em quantidade/volume baseiam-se em grandes descontos. Uma redução temporária de preço pode aumentar as vendas totais de produtos e ao mesmo tempo reduzir as vendas de marcas mais caras da categoria. Logo, um aumento de volume pode estar associado a uma redução de receita. É preciso observar tanto preço como quantidade para entender o verdadeiro impacto de uma promoção.

3.4. Concentrando-se no Cliente

Concentrar-se no cliente obriga sua empresa a ter sucesso. Há duas maneiras de concentrar-se no cliente. A primeira é procurar pensar nos produtos/serviços de sua empresa da forma como seu cliente (real ou em potencial) o faz. A Segunda é concentrar-se todos os seus esforços no atendimento das necessidades de seu cliente.

Se observar o mercado de modo eficaz, terá um número administrável de clientes, em relação aos quais poderá aprender muito: como pensam, como compram, quando compram, e quais suas preferências. Terá condições de reconhecer os benefícios que buscam, de modo a estar apto a satisfazer essas demandas. Ao conhecer os benefícios que seus clientes desejam obter, você terá condições de oferecer seus produtos/serviços com economia e eficiência, utilizando-se de mensagens e de mídia que os atingirá e influenciará.

Num sentido mais amplo, concentrar-se no cliente irá ajudar a tomar decisões estratégicas úteis em todos os aspectos de sua empresa. Como exemplos, selecionaria o que oferecer à luz dos anseios de seu mercado, ou escolheria uma localização privilegiada ou meios de distribuição, considerando, em primeiro lugar, a conveniência de seus clientes, e, em segundo, sua própria conveniência. Contrataria, treinaria e administraria sua equipe para melhor servir seus clientes reais e clientes em potencial, e atenderia os clientes da forma que eles desejam ser atendidos.

Só conseguiremos isto quando definir os melhores clientes reais e em potencial, e quando descobrir o que desejam. Eles próprios o dirão; basta perguntar-lhes.

3.5. Promoções sobre as dimensões de uma categoria

Poucos estudos abordam nos últimos cinco anos a relação entre promoções e dimensões de categorias. Todas mostram que o efeito da promoção sobre o consumo é significativo, resultando em aumentos de até 30%, embora seja difícil imaginar uma situação em que uma campanha contínua produza um crescimento geral e sustentável dessa ordem.

Existem dois conjuntos gerais que afetam a expansão de categorias:

- O primeiro, denominado "*características das categorias*", explica por que algumas são propícias à expansão que outras.

Neste primeiro existem três motivos principais pelos quais as promoções podem aumentar o consumo de categorias de produtos, e cada um se relaciona com categoria específicas.

Primeiro, vários produtos de mercearia são substituídos próximos de produtos de categorias relacionadas. Por exemplo, uma redução temporária de preço dos sucos congelados pode ocasionar a substituição de sucos de fruta refrigerados por sucos de fruta congelados. Como decisão de compra é influenciada por produtos de categorias similares, as promoções devem aumentar a troca entre categorias.

O segundo motivo está relacionado com a noção de aceleração de compras. Estudos mais recentes indicam que, se a atividade promocional levar à estocagem de produtos por parte dos consumidores, o consumo por categoria poderá aumentar em algumas delas.

O terceiro motivo tem haver com as compras por impulso. Várias decisões de compra dos consumidores não são planejadas, mas influenciadas pelo ambiente onde a compra é feita. A atividade promocional numa categoria, principalmente aquela de uma marca forte, poderá aumentar a percepção dessa categoria pelos consumidores e, portanto, ampliar a possibilidade de vendas e de compra.

Tais motivos sugerem que existem diferenças entre categorias relacionadas à capacidade de armazenamento do consumidor, a seu comportamento de impulso e à elasticidade de demanda das categorias.

■ O outro é a natureza da interação competitiva entre empresas que operam no mercado, até que ponto as promoções aumentaram as dimensões da categoria pela maneira como as empresas concorrem umas com as outras.

O processo pelo qual a interação competitiva aumenta o tamanho do mercado ainda não foi bem explorado na literatura acadêmica. Para entender o impacto da interação competitiva, é útil antes entender o que acontece na ausência dessa interação no caso os efeitos de uma ação mercadológica.

Para avaliar corretamente o impacto de uma mudança em um único elemento do *mix* de marketing sobre o consumo total da categoria, é preciso medir não só a elasticidade da promoção de preço de alfa e todas as elasticidades entre preços promocionais relevantes, mas também a natureza da interação competitiva (isto é β_1 e β_2 respondem a alfa).

Os padrões potenciais de interação podem ser divididos em respostas simétricas e assimétricas e estas, por sua vez, tem subdivisões. Existem assim cinco formas de interação competitiva, no que diz respeito a sua natureza:

1. Simétrica cooperativa;
2. Simétrica não-cooperativa;
3. Simétrica independente;
4. Assimétrica do tipo líder-seguidor;
5. Assimétrica do tipo dominante-alternativo.

Na interação simétrica, uma empresa responde às ações de rivais de forma similar. Existem três tipos de interações simétricas:

- **Promoções cooperativas:** as ações promocionais são coordenadas se a empresa aumenta a intensidade das suas promoções, a outra a diminui para ajustar (exemplo: alternância de promoções entre Coca-Cola e Pepsi).
- **Promoções não-cooperativas:** o aumento (diminuição) na intensidade promocional de uma empresa é enfiado por um aumento (diminuição) na ação de sua rival (exemplo: duas empresas competindo pelo mercado no final de ano por meio de cupons).
- **Ausência de resposta de dois concorrentes:** também é uma interação simétrica. Ocorre, por exemplo, em mercados em que os consumidores não trocam facilmente um produto por outro. Há pouco ou nenhum efeito nas promoções, e a resposta competitiva também tende a ser pequena.

Na interação assimétrica uma empresa responde às ações de rivais de forma diferente. Quanto à interação assimétrica, existem dois tipos:

- **Comportamento líder-seguidor:** uma empresa (a seguidora) reage a mudanças de ação de sua rival, enquanto a outra (a líder) não reage. Com frequência, as marcas próprias tendem a seguir os esforços de marketing das marcas de massa

ou indústrias (embora as marcas próprias possam também ser líderes).

■ Comportamento dominante-alternativo, em direções opostas: uma empresa age de maneira cooperativa, a outra reage de forma não-cooperativa. Uma empresa pode simplesmente seguir as ações de uma rival mais forte (uma firma mais fraca pode não querer enfrentar a empresa dominante direta e simplesmente não reagir as suas ações promocionais). Contudo, uma campanha dominante tende a defender ferozmente sua posição, adotando um posicionamento não-cooperativo. Esta forma é denominada comportamento de empresas dominante-alternativo.

A interação competitiva varia significadamente conforme as categorias. Por exemplo, a publicidade de cigarros é cooperativa, enquanto a determinação de preços de refrigerantes não é, e no caso dos sabões em pó ocorre o comportamento líder-seguidor.

3.6. Os Efeitos da Ação Mercadológica

Rotineiramente os executivos de marketing partem do pressuposto de que todas as ações são unilaterais, ou seja, de que os concorrentes não reagem a uma redução temporária de preços ou a outro tipo de promoções, embora isso seja irreal. Vamos analisar os efeitos de uma ação mercadológica de uma empresa sem reação da concorrência e de uma com reação.

3.6.1. Sem reação

Mesmo uma mudança unilateral em um ou mais elementos do mix de marketing de uma empresa também pode afetar o consumo total da categoria de várias formas. A redução temporária no preço de um produto alfa aumenta sua

demanda, porém diminui o valor líquido recebido por unidade vendida. O efeito líquido direto sobre a receita total de vendas dependerá do grau de sensibilidade da demanda de alfa a alterações de preço.

A redução temporária de preço também pode diminuir a demanda de produtos concorrentes (beta 1 e beta 2). Na ausência de uma reação pela redução de preço de beta1 e beta2, o impacto líquido sobre a receita resultante das vendas dependerá do valor da redução de preço oferecida por alfa e da resposta da demanda de beta1 e beta 2 ao preço de alfa. Logo o impacto de uma mudança unilateral na estratégia promocional ou de marketing de uma empresa dependerá inteiramente das demandas inter-relacionadas dos produtos no mercado (elasticidade entre preços).

3.6.2. Com reação

Com os concorrentes respondendo à ação, o efeito líquido total da redução de preço de alfa sobre o consumo total da categoria também será influenciado pela dimensão e orientação da reação deles.

Para avaliar corretamente o impacto de uma mudança em um único elemento do mix de marketing sobre o consumo total da categoria nesse caso, é preciso medir não só a elasticidade da promoção de preço (a resposta da demanda de alfa às mudanças em sua estratégia promocional) e todas as elasticidades entre preços promocionais relevantes (isto é, a mudança na demanda de beta1 e beta 2 devido à mudança na estratégia promocional de alfa), mas também a natureza da interação competitiva entre as empresas.

CAPÍTULO IV

4. VENDA OU MARKETING: UMA PERSPECTIVA GLOBAL

A adoção do marketing na realidade brasileira ainda não é total e vai apenas um pouco além da prática do composto promocional. É entendido e praticado como tal no Brasil já há quatro décadas. Mesmo assim ainda é confundido, por muita gente, com propaganda ou com venda, exclusivamente.

O crescimento da renda *per capita*, os estímulos crescentes à produção e à exportação, tem contribuído para a adoção do marketing aqui no Brasil. A importância do marketing, antes privativa da área de consumo de massa, agora ganha importância e credibilidade junto aos setores básicos da atividade industrial, com o marketing de negócios; na atividade agrícola e pecuária, com o marketing agrícola; na atividade de serviços públicos e privados e de saúde, com o marketing de serviços; com o marketing político e até o marketing religioso entre outras configurações.

O conceito de venda, no passado, visualizava o lucro através da venda, e esta utilizava como meio, uma integração entre venda e promoção, e o foco era o produto. Hoje, o foco é a necessidade do cliente, o meio é o marketing integrado e o fim é a obtenção do lucro com a satisfação do cliente. Assim, o meio não é a venda em si, mas o marketing dentro da venda com a finalidade de satisfazer o cliente.

Evolução do Conceito

Foco	Meio	Fim
Antes Produto	Venda e promoção	Lucro com a venda
Hoje Necessidade	Marketing integrado	Lucro com a satisfação do cliente

Fonte: KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 1995.

Atualmente, o marketing é aplicável em quase toda as atividades humanas. Desempenha papel importante na integração das relações sociais e nas relações de trocas lucrativas e não lucrativas. Entre as modalidades mais conhecidas do marketing destacam-se:³

- **Marketing social:** *aquele em que a qualidade das relações sociais é avaliada por indicadores sociais, como o índice de natalidade e de mortalidade, dados de saneamento básico e de qualidade de vida em geral.*
- **Marketing político:** *o político num regime democrático é um produto e para conquistar votos utiliza todas as técnicas de marketing.*
- **Marketing de serviços:** *nos serviços em geral, é aplicável o conceito de marketing, seja em serviços de lazer como clubes, hotéis, motéis, seja em serviços em geral, desde serviços públicos de profissionais liberais até de consertos, reparos, instalações, como oficinas de automóveis, bancos, seguros etc.*

³ COBRA, Marcos Henrique N. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. 1997.p.35.

- **Marketing agrícola:** *a venda de produtos e serviços agropecuários pode ser regida por técnicas mercadológicas como, pesquisas, serviços ao cliente etc.*
- **Marketing industrial:** *a especificação do produto, no processo de pré-venda, a instalação do produto ou serviço e as garantias de pós-venda fazem parte das técnicas de marketing que podem ser adotadas para produtos e serviços industriais.*
- **Marketing de serviços de saúde:** *os serviços médicos, odontológicos e de saúde em geral, como hospitais, começam a compreender que o marketing não administra a demanda de doenças, mas pode orientar a população sobre o melhor uso de serviços preventivos e de saúde em particular.*
- **Marketing de instituições que não visam ao lucro:** *uma empresa que não visa ao lucro muitas vezes transfere a posse de um produto ou serviço como uma posse lucrativa, mas não recebe dinheiro em troca. Os serviços públicos em geral hoje fazem marketing, sobretudo pesquisa de aceitação de seus serviços, publicidade do uso e da importância dos seus serviços etc.*

A comunidade brasileira em geral respira e alimenta-se de marketing, conscientemente ou não. E, por isso, é, necessário compreender o significado de sua importância como desencadeador do processo de desenvolvimento econômico e social.

4.1. Administração de Merchandising

Muito se tem empregado o termo *merchandising* no Brasil, por essa razão, talvez, é que há tanta confusão em torno de seu verdadeiro significado. Em diversas ocasiões, o *merchandising* é confundido com a promoção de vendas. É também considerado como ponto-de-venda. Na verdade o significado de *merchandising* compreende um conjunto de operações táticas efetuadas no ponto-de-venda, para colocar no mercado o produto ou serviço certo, no lugar certo, na quantidade certa, no preço certo, no tempo certo, com o impacto visual adequado e na exposição correta.⁴

Existem diversas razões pelas quais o *merchandising* se torna importante:

- Há muita compra por impulso de certos bens.
- Compra-se freqüentemente uma série de produtos e serviços nos pontos-de-venda.
- Como destacar os produtos entre tantos em exposição no ponto-de-venda?
- Como girar rapidamente os estoques dos produtos no ponto-de-venda?
- Como oferecer as diversas variedades de cada um dos produtos?
- Como comunicar, no ponto-de-venda, as diversas vantagens do produto aos diferentes segmentos do público-alvo?

O desenvolvimento do consumerismo no Brasil vem estimulando o

⁴COBRA, Marcos Henrique N. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas. 1997. p. 460.

surgimento de diversos concorrentes para os bens de consumo de massa e bens de consumo duráveis. Dessa forma a impressão causada no consumidor por determinado produto no ponto-de-venda depende diretamente do *merchandising* feito no local (caso de cigarros, refrigerantes, produtos de higiene e limpeza, produtos alimentícios etc.).

Não existe um modelo ideal de promoção de vendas ou de merchandising, importa criar e ajustar a promoção ou o merchandising ao segmento de mercado-alvo. Uma promoção mal conduzida, por exemplo, pode surtir efeitos negativos. Outra prevenção a ser tomada é contra o canibalismo. A marca menos conhecida, segundo COBRA (1999:490), ao conduzir uma promoção, pode estimular a marca mais bem aceita no mercado. Exemplo disso, que JOÃO DE SIMONI, um dos papas da promoção de vendas, cita sempre em suas aulas e palestras, é o Chá Mate Real, que, com a promoção "*Chá Mate Real dá brindes*", não só não vendeu mais como também perdeu vendas para seu concorrente mais famoso: O Chá Mate Leão. O consumidor não conseguia decodificar a marca Real e comparava a mais conhecida, a Leão. A campanha foi corrigida.

A promoção para obter sucesso, necessita da colaboração franca dos canais de distribuição: tem de ser oportuna e de interesse.

Em suma o composto promocional é importante arma de venda, mas revela inócuo se o produto não se ajusta às necessidades do mercado. Nenhuma campanha de propaganda, nenhuma mídia ou merchandising salvará a empresa do fracasso oriundo de um produto ou serviço errado. É necessário, antes de tudo, com apoio em pesquisa, ajustar o produto ou serviço para satisfazer o consumidor.

4.2. Clientes - Marketing um-a-um

“Atendam seus clientes como vocês gostariam de ser atendidos”.

Para Don Peppers, uma das maiores autoridades do mundo em marketing e criador do conceito de marketing um a um (ou CRM - *Customer Relationship Management*), é este o pensamento que as empresas precisam ter para poder prosperar no século XXI. Para o consultor, o segredo do sucesso de vendas não depende apenas da obtenção de novos clientes, mas também da retenção dos clientes já conquistados.

“Aqueles que implementaram o CRM em suas organizações descobriram que a continuidade desse programa tornou-se tão importante, ou mais, do que as próprias finanças da empresa. Afinal, para que serve uma empresa sem clientes?”, disse. Após assistir a uma apresentação com mais de 400 *slides*, em que Peppers tentou clarificar uma série de temas obscuros para muitas empresas brasileiras, alguns participantes afirmaram estar prontos para começar a implementar as técnicas de CRM em suas empresas.

Como exemplo tem-se a Varig, representada no evento por seu diretor de Marketing, Luís Moór, onde afirma já está pronta para iniciar um processo de reestruturação de todo o plano de marketing da empresa. Segundo Moór, *“as mudanças estarão agora diretamente influenciadas pela Internet”*. O diretor da Varig revelou também que o novo projeto de CRM transformará diversos produtos, desde a venda de passagens e pacotes até o atendimento de bordo. Porém, lembrou que essa é uma mudança que implicará o remanejamento de todo o banco de dados da empresa e também de departamentos; portanto, será feito a longo prazo.

Para Don Peppers, que iniciou seu seminário falando sobre a importância de obter e reter clientes, a Internet é atualmente o principal meio de divulgação e captação de dados para e sobre os clientes. Ele ensinou inúmeras

técnicas que os especialistas em marketing ignoram ao desenvolver suas estratégias. Uma delas, embora seja aparentemente simples, freqüentemente irrita muitos usuários que utilizam serviços de grandes empresas já engajadas no *e-commerce*. Nada incomoda mais um cliente do que ficar recebendo em sua caixa postal de *e-mails* incontáveis boletins promocionais de uma empresa da qual ele acabou de adquirir um produto. Segundo Peppers, *“o fato de os clientes já terem comprado algum produto/serviço de uma empresa não permite que ela envie mensagens promocionais a esses clientes.”*

Você já recebeu hoje algum boletim de uma empresa que possui site de vendas na Internet e que lhe vendeu algo recentemente? Se a resposta for sim, reclame já, mas diretamente com a empresa. Segundo Peppers, existem dois tipos de clientes, os que fazem uma reclamação da empresa para a empresa e os que reclamam da empresa para os outros (clientes ou não). Ele acrescentou que os primeiros indivíduos são os mais benéficos para a companhia, pois, embora estejam reclamando, o fato de entrarem em contato com a empresa significa que eles prezam a instituição - e, se tiverem suas queixas atendidas, provavelmente permanecerão clientes e divulgarão os bons serviços que receberam. Já os clientes que falam mal dos serviços ou produtos, estão minando a credibilidade dessa companhia. *“Eles são verdadeiros terroristas”*, adverte Peppers.

Para ilustrar as vantagens do marketing um a um, Peppers citou dezenas de estudos de casos que ele acompanhou pessoalmente ao realizar trabalhos de consultoria a seus clientes. A Dell Computer é um deles. Com o lançamento de seu site de vendas pela Internet, a empresa desenvolveu um programa que é praticamente um sistema de vendas *just-in-time*. Por meio desse serviço, os computadores são vendidos de acordo com o pedido que o cliente faz, ou seja, ele informa ao setor de atendimento da Dell o tipo de computador que melhor atende às suas necessidades e a empresa começa a trabalhar na preparação

da máquina. Como 80% dos clientes da Dell são empresas, para ela é fundamental manter um cadastro atualizado e completo de todos esses clientes. A Dell possui um estoque baixíssimo, pois seu sistema de atendimento ao cliente não permite que ela possua grandes quantidades de diferentes artigos estocados. Deste modo, uma das exigências da empresa ao estabelecer suas parcerias é que parceiro possua sua loja ou fábrica a apenas 15 minutos de distância da Dell, para fornecer os suprimentos com rapidez.

Esse é um dos princípios do marketing um a um: lidar com um cliente por vez. Algumas das dicas de Peppers para quem planeja implementar o CRM: O cliente é o que ele clica. Esse já é um bom começo para descobrir quem é o seu cliente, caso seu projeto de CRM inclua *e-commerce*. Saiba realmente quem é o seu cliente. Descubra o que ele quer. Fabrique exatamente o que ele quer e entregue no prazo combinado. E, antes de tudo, tenha certeza de que seu produto/serviço possua qualidade compatível com o do concorrente. Em seguida, pense em como personalizá-lo. Se alguém tem alguma dúvida quanto à eficiência do marketing um a um, Don Peppers revela as seguintes estatísticas: as empresas que adotaram o CRM tiveram um aumento de 42% nas vendas, uma diminuição de 35% nos custos de vendas e uma queda de 40% nos custos de serviços. Além disso, um estudo realizado pela Andersen Consulting com grandes empresas, baseado em 54 critérios de avaliação, revelou que o retorno dos investimentos dessas empresas foi de 33% após a implementação do CRM. Peppers tem ressaltado que, para o marketing um a um, a quantidade de informações é fundamental e, conseqüentemente, a empresa precisa proteger os dados recolhidos dos usuários *“como se protegessem seus próprios filhos”*. O cliente sempre é o principal foco. Uma empresa não deve adotar nenhuma ação enquanto não souber claramente os resultados. Para concluir: *“Não venda produtos; venda soluções, pois assim estará atendendo a um desejo pessoal de cada cliente.”*

CONCLUSÃO

O Marketing tem uma grande importância para empresa no mercado hoje. É ele que tornará um produto ou serviço de uma empresa conhecido, e garantirá um lugar de destaque entre os concorrentes no mercado.

É impossível dissociar o Marketing da empresa, assim também como, o marketing da mídia tem um papel de muito importante e de grande influência no mercado. Nós somos levados diariamente e a todo instante a optar sempre pelo que ele nos oferece. Sendo assim já que o papel do marketing é levar ao consumidor uma boa imagem da empresa, colocando seu produto ou serviço em uma posição elevada quase insubstituível em relação a outros (concorrência) toda e qualquer empresa de uma forma ou de outra tem e precisa e é levada inconscientemente a fazer o Marketing de seu produto ou serviço para garantir e estabilidade de sua empresa no mercado.

Atualmente, há uma valorização maior do consumidor no processo de comercialização. Isto é, em parte, à grande divulgação de técnicas de qualidade total que se iniciam com entendimento das expectativas dos consumidores, e a sua valorização devido a concorrência acirrada encontrada em certos mercados.

Uma distância de apenas meio metro tem o poder suficiente para determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. Esse espaço exíguo, que comporta o balcão de vendas de qualquer empreendimento, pode ser campo fértil ou terreno minado. Ali se ganha ou se perde o cliente.

As táticas para vender bem, em temporada de crise, é saber treinar

bem os vendedores e, claro, focar todos os holofotes no cliente. Com isso, é possível transformar qualquer balcão num santuário de vendas.

Conclui-se então que vender é uma habilidade aprendida, e não um dom inerente. Trabalhando com afinco, crie uma habilidade e poderemos ser um dos melhores. Para melhor conhecimento temos que saber tudo que é possível sobre produto, cliente, concorrentes e indústria. Nada pela metade. A palavra mágica é ouvir. E, finalmente, temos que saber que as pessoas não compram produtos, elas compram vantagens. Concentra-se no cliente e nas vantagens que satisfaçam as necessidades. Pode-se considerar ainda para uma boa venda o preço não sendo o obstáculo, pois como profissional de venda temos que criar valor e vantagens em um nível superior ao preço conseguimos vender.

Conclui-se ainda que um esforço de vendas sozinho não seja suficiente para alterar uma segmentação, o fato é que ajuda. Bons produtos mal direcionado nas vendas muitas vezes se perdem, ao passo que um esforço de vendas dirigido poderá corrigir distorções na segmentação. O papel da força de vendas na segmentação equivale para o papel de canal de distribuição, propaganda, promoções e *merchandising* como subsídio importante à direção de equipe de vendas para os públicos consumidores visados.

Moldar uma equipe de vendas preparada para exercer o marketing dentro de sua atividade de vendas é, certamente, um dos maiores desafios do administrador mercadológico nesta década.

BIBLIOGRAFIA

- COBRA, Marcos. Marketing Básico: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- GRACIOSO, Francisco. Contato imediato com marketing. 3ª ed., São Paulo: Global. 1993.
- GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 1ª ed. São Paulo, Editora Atlas. 242 p.
- HIAM, Alexandre. Marketing: um jeito divertido de aprender. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 444p.
- KOTLER, Philip. Marketing. – Edição Compacta. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1980. 468p.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4ª. Ed., São Paulo: Atlas, 1994. 685p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing: conceitos, exercícios, casos. São Paulo: Atlas, 1997. 296p.
- RICHERS, Naimar. O Que é Marketing ? Brasília: Brasiliense, 1985. 343p.
- PUTSIS Jr, William. HSM Management. Artigo: Promoções ampliam o mercado. nº 16, ano 3. setembro-outubro 1999.p.139.

Don Peppers. HSM Management. Clientes - Marketing um-a-um. nº 18, ano 4 .
maio-junho 2000.p.159.

SEMENIK, Richard J. Princípios de marketing: uma perspectiva global. São
Paulo: Makron, 1995. 867p.