

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EXPANSÃO DE VENDAS

Autor: Generval Aparecido Pecoral

Projeto Técnico apresentado á Universidade Federal do Paraná para a obtenção de título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2008

Às minhas queridas filhas Natalia e Milena, com amor e carinho, por tudo que representam para mim.

RESUMO

O presente trabalho evidencia a importância de integrar a Expansão de Vendas, ao planejamento estratégico de uma organização. O resultado esperado consiste em desenvolver indicadores de desempenho que possibilitem o acompanhamento dos resultados em vários níveis, tornando possível uma visualização micro e macro das unidades de negócio. Isso permite a conexão de atividades estratégicas e, quando necessária, uma análise e reavaliação de suas ações, possibilitando uma readequação rápida de rumo para adequar-se ao mercado e alcançar os objetivos e metas da organização.

Palavras-chave: vendedor, expansão de vendas, distribuição, logística, visão, estratégia.

ABSTRACT

The present work evidences the importance to integrated Expansion of Sales, to the strategic planning of an organization. The waited result consists of developing performance pointers that make possible the accompaniment of the results in some levels, becoming possible a visualization micron and macro of the units of the business. This allows the connection of strategic activities, and when necessary, an analysis and reevaluation of its business-oriented strategies and action, making possible a fast definition of route to adjust it the market and to reach the objectives and goals of the organization.

Key-words: sales man, expansion of sales, distribution, logistic, vision, strategy.

ÍNDICE

RESUMO	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	8
1.1 Apresentação	9
1.1.1 O exemplo do Dr. Euryclides de Jesus Zerbini	9
1.1.2 A trajetória de um vendedor de sucesso	12
1.2 Justificativa do Tema	16
1.3 Objetivo	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivo Específico	17
1.4 Metodologia	18
CAPÍTULO 2: MARKETING	19
2.1 O Papel da Venda	19
2.1.1 Introdução ao conceito de marketing	19
2.1.2 Considerações relevantes	20
2.1.3 Relacionamento entre a estratégia empresarial e vendas	21
2.2 Integração do vendedor com o Marketing e com a Venda	23
2.2.1 Análise / Funções de Marketing	23
2.2.2 Análise / Papel do Vendedor	24
2.2.3 Resumo das funções de vendas em relação à Análise	24
2.2.4 Adaptação / Função do Marketing	25
2.2.5 Adaptação / Função do Vendedor	25
2.2.6 Resumo das funções de vendas em relação à Adaptação	26
2.2.7 Ativação / Funções de Marketing	27
2.2.8 Ativação / Papel do Vendedor	27
2.2.9 Resumo das funções de vendas em relação à Ativação	28
2.2.10 Avaliação / Funções de Marketing	29
2.2.11 Avaliação / Papel do Vendedor	29
2.2.12 Resumo das funções de vendas em relação à Avaliação	30
2.2.13 Considerações sobre o Papel do Vendedor	30
2.3 Vendas	31
2.3.1 Vendas, Controle e Qualidade	31
2.3.2 Objetivos da qualidade em vendas	33
2.3.3 Planejamento	34
2.3.4 Previsão de Vendas	35
2.3.5 Gerenciamento do tempo	36
2.3.6 Definindo metas	36
2.3.7 O papel do planejamento	37
2.3.8 Do vendedor	38
2.3.9 Treinamento do Vendedor	38
2.4 Equipe de vendas	40
2.4.1 Contas Grandes e Pequenas	41
2.4.2 Instrução e Treinamento	42
2.5 Argumentos de Vendas	42
2.5.1 Perfil do Profissional de Vendas	42
2.5.2 Regras necessárias para tornar um argumento de vendas eficiente	44
2.5.3 Regras para chamar a atenção	45
2.5.4 O ato de convencer	47
2.5.5 Como despertar o desejo	49
2.5.6 Como concluir a venda e obter o pedido	50
CAPÍTULO 3 - ESTRUTURA DE VENDAS	51
3.1 Gestão de preços e força de vendas	55
3.2 Modelo de Gestão de Vendas	55
3.3 Conflitos e integração	57

3.4 Remuneração em Vendas.....	57
3.5 Gestão de Representantes Comerciais	58
3.6 Gerenciamento de Território	59
CAPÍTULO 4 - DISTRIBUIÇÃO	60
4.1 Atividade Global	60
4.2 Objetivos da Distribuição.....	60
4.3 Canais de Distribuição	61
4.4 Métodos de Distribuição.....	61
4.4.1 Venda direta ao consumidor.....	61
4.4.2 Distribuição Exclusiva.....	62
4.4.3 Distribuição seletiva.....	62
4.4.4 Distribuição Intensiva.....	62
4.4.5 Importância da Distribuição	63
4.4.6 Cadeia de Distribuição.....	63
4.5 O Produto	63
4.5.1 Área de Operações.....	64
4.5.2 Custo do Esforço	64
4.5.3 Distribuição Diferenciada.....	65
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO	66

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

Os tempos estão mudando. A década de 70 – uma era na qual passamos por uma prosperidade econômica ímpar, uma alta taxa de crescimento econômico e uma explosão populacional. O fim da era caracterizou-se por uma inflação de preços, uma recessão severa e uma crise energética.

Nos dias de hoje outras necessidades são impostas às empresas. Através de planejamento estratégico elaborado pelas diferentes áreas, as companhias estão apresentando uma revolução no sistema gerencial de organização.

Com o apoio técnico do sistema de informações, as empresas buscam apurar seus resultados, agregando todos os valores de uma equipe de vendas altamente capacitada e empenhada em um processo de administração de informações sobre a empresa, clientes, produtos e concorrentes, visando sempre a maior lucratividade com menor custo.

1.1 Apresentação

1.1.1 O exemplo do Dr. Euryclides de Jesus Zerbini

Omnia labor vincit (O trabalho tudo vence)

Zerbini revolucionou o seu meio na Medicina cardíaca; por onde andou, as rodas da vida se moveram. Autor do primeiro transplante cardíaco no Brasil. Também participou de alguns projetos nos Estados Unidos, onde também pôde aperfeiçoar seus estudos. Teve contato com novas tecnologias e conheceu as máquinas de circulação extra corpóreas, as quais substituem várias funções vitais enquanto se operam.

Aqui no Brasil, a situação era precária. O predestinado Dr. Zerbini, com poucos recursos financeiros, decidiu abrir um desses equipamentos para ver o que continham, e concluiu que muitas peças eram supérfluas e que poderia fabricá-las. Logo enviou alguns médicos de sua equipe para cursar Engenharia e, em seguida, criou uma oficina para domar a tecnologia a seu jeito e baixar os custos das máquinas.

A conduta desse líder em analisar cuidadosamente os problemas, dedicar-se intensamente a eles e simplificar as suas soluções, possibilitou a expansão de seus conhecimentos e originou uma pequena oficina, que se tornou o embrião da atual indústria desses equipamentos para cirurgia cardíaca, suprindo o mercado nacional e de exportação.

A iniciativa de criar tecnologia própria permitiu o desenvolvimento da especialidade em nosso país e em países hispano-americanos.

Esse notável homem, Professor Zerbini, soube criar um admirável mundo à sua volta. Sua capacidade de formar equipes de colaboradores competentes e motivá-los, estimulá-los e exigir deles sacrifícios e disciplina, torna possível a construção de um centro de referência mundial – o Departamento de Bioengenharia do Instituto do Coração / INCOR-SP. Um modelo de hospital público, moderno, ágil, adaptável às mudanças sócio-político-econômicas.

As caravanas de Zerbini, sua equipe e a máquina extracorpórea se deslocaram para o interior de vários Estados, bem como para países vizinhos, realizando, a céu aberto, o maior número de cirurgias cardíacas da América do Sul.

O objetivo do mestre era a difusão da especialidade que mexia com as vocações de jovens médicos e estimulava o surgimento de serviços de cirurgia em outras partes do país. Os cirurgiões estrangeiros, em especial norte-americanos, se declararam impressionados com os feitos do Brasil nessa área.

A imagem uníssonas do Professor Zerbini é a do grande pioneiro e líder de várias gerações no seu campo de trabalho, do país e do exterior.

Cinco traços caracterizavam sua personalidade: a curiosidade intelectual, o entusiasmo e a independência mental, a inclinação para o

trabalho duro nas longas horas de dedicação e, finalmente, seu comportamento ético, baseado no conhecimento objetivo e na razão.

Cabe a todos nós proclamar os feitos desses demiurgos universais e torná-los sempre presentes na memória de todos, para que, a partir deles, se construam algo ainda maior.

Fonte: LEMOS EDITORIAL – 1999 – *Dr. Zerbini – Um Coração Pela Vida.*

1.1.2 A trajetória de um vendedor de sucesso

Attilio Fontana - Fundador da Sadia S/A.

Nascido no início do século XX, em Arroio Grande, distrito de Silveira Martins, em Santa Maria da Boca do Monte, Rio Grande do Sul, Attilio Fontana herdou dos pais, a garra, o amor a Deus e ao trabalho. Apesar de cursar apenas até o terceiro ano primário em sua adolescência, isso nunca foi motivo para impedir seu tino para os negócios. Depois de já ter vendido ovos e galinhas para granjeiros da região, tornou-se um excelente enfardador de alfafa com uma prensa recém adquirida pelo seu pai e que acabou gerando a oportunidade do seu primeiro emprego.

Aos vinte e um anos, Attilio mudou-se para Bom Retiro d'Oeste, em Santa Catarina, onde exerceu a atividade de enfardar a alfafa e paralelamente, vendia e comprava suínos. Logo em seguida comprou um hotel, que mais tarde foi transformado em uma loja de artigos de armarinhos, tecidos, ferragens, latarias e conservas. Tais produtos tinham a sua reposição de estoque em função de suas viagens quando do transporte dos lotes de suínos para São Paulo.

Os negócios se expandiam. Tanto as casas de comércio como as vendas de suínos caminhavam bem. Os convites para abrir novas sociedades eram constantes e variados.

Passado algum tempo, Attilio Fontana desfez-se das lojas e assumiu como sócio a responsabilidade para dirigir um empreendimento industrial, que era composta por um pequeno moinho, um abatedouro de suínos e um frigorífico que se encontrava sem operação na cidade de concórdia, oeste de Santa Catarina.

Inicialmente o primeiro a funcionar foi o pequeno moinho de trigo que em sua total atividade produzia cerca de seis toneladas de trigo por dia, gerando recursos para pagar as dívidas vencidas.

Apesar do balanço contábil da sociedade ter sido promissor, no início de 1943, Attilio Fontana quis retirar-se da sociedade, o que não foi possível dado a insistência dos cotistas que foram irredutíveis na permanência. Sendo assim, Attilio propôs uma nova sociedade, comprou as cotas pela metade do valor nominal e que foram pagas em dinheiro ou ações do empreendimento.

No ano seguinte foi constituído formalmente a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, composta por 27 acionistas e o diretor presidente Attilio Fontana, que em um dos seus primeiros atos criou a marca da empresa, sacando as iniciais da empresa “Sociedade Anônima” mais a última sílaba da palavra “Concórdia”. Desta fusão originou-se a marca SADIA, sinônimo de uma das maiores indústrias alimentícias do planeta.

Continuou a trabalhar assentado em três alicerces básicos, nos quais sempre acreditou: o respeito ao trabalho do homem, o cuidado com a terra e a valorização da técnica.

Na década seguinte com conhecimento e tecnologia já utilizados no exterior, foi inaugurado o Moinho da Lapa S/A, em sociedade com seus irmãos. A nova empresa ampliaria ainda mais a ação da Sadia, que passara ter uma veia industrial na Capital paulista. O próximo passo foi a criação da FRIGOBRAS com objetivos os mais variados: industrializar e comercializar produtos alimentícios, além de instalar matadouros, frigoríficos, fábricas de conservas, enlatados de carnes, gorduras e laticínios.

Para manter a qualidade de seus produtos perecíveis em uma época que o transporte era precário sem câmaras frias para as longas distâncias, Attilio Fontana adquiriu um avião e arrendou outros para suprir as necessidades de transportes rápidos, tanto que ganhou popularidade com o slogan: “pelo ar, para o seu lar”.

O sistema de integração com os produtores, gerou uma parceria entre o produtor rural e a indústria. A Sadia fornece as matrizes suínas e as aves juntamente com a ração balanceada e assistência técnica.

As exportações dos produtos também estavam nos planos e, já no início dos anos setenta, a Sadia chegou aos países árabes, europeus e

toda a América Latina. Foram inauguradas várias unidades de produção em Santa Catarina, Mato Grosso, Paraná e Rio Grande do Sul.

Em 2006, tiveram início as obras de construção da unidade Agroindustrial de Lucas do Rio Verde com capacidade para abater 114 milhões de frangos e 1,25 milhões de suínos por ano.

Hoje com o pé na Rússia, precisamente em Kaliningrado, a fábrica vai atender o mercado russo e também as nações que compunham a antiga União Soviética, com os países bálticos e do Cáucaso.

A marca estrangeira mais conhecida no mercado russo é a Sadia, fornecedora exclusiva de produtos processados de frango e, em um segundo momento fabricará pratos prontos.

A empresa anunciou um investimento de dois bilhões de reais com o objetivo de dobrar o faturamento nos próximos anos em meados de 2011.

Entre tantas iniciativas importantes, outra relevante foi o patrocínio da Sadia às delegações olímpicas brasileiras que vão até os Jogos Olímpicos de Pequim, em 2008.

Sadia na direção da sustentabilidade – agindo no presente e pensando no futuro.

1.2 Justificativa do Tema

Existem inúmeras empresas que distribuem seus produtos através de representantes atacadistas localizados na cidade de São Paulo, onde estão situadas a maioria das indústrias.

Tal sistema de distribuição prejudica indelevelmente a rentabilidade da empresa produtora, uma vez que a produção é negociada ao final de cada mês com um seletto grupo de potenciais clientes que ditam a política de preços unilateralmente, em virtude de seu poderio econômico.

A produção sofre um processo contínuo de aperfeiçoamento na fabricação, acarretando elevação dos custos e, conseqüentemente, encolhendo a margem de rentabilidade.

O trabalho se propõe a demonstrar um novo sistema, que atuará em diversos segmentos de mercado, atingindo todos os níveis de clientela. A nova política de atuação requer um comprometimento de todos os envolvidos na operação.

Dessa forma, o novo plano de gestão facilitará o controle das ações em cada cliente e as suas novas exigências de mercado.

Assim sendo, produzirá ações mais consistentes e qualificadas, garantindo melhoria na estrutura comercial, incrementando as ações de vendas e aferindo a qualidade das informações de mercado.

A decisão da empresa voltada para a nova estratégia será a de concentrar a atenção no consumidor final e manter atacadistas, distribuidores e representantes comerciais, para atender regionalmente os clientes, complementando a política de vendas da Nova Estrutura Comercial.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo elaborar e demonstrar um plano estratégico de vendas, com vistas ao desenvolvimento de negócios em todo o território nacional. Sejam eles de pequeno, médio ou de grande porte.

Identificar as necessidades do mercado e o seu potencial. Demonstrar as possibilidades de construção de parcerias e políticas necessárias para atender às futuras demandas comerciais em vendas.

1.3.2 Objetivo Específico

Definir uma estratégia de ações em vendas, focando os distribuidores, atacadistas, representantes comerciais e vendedores diretos para *key accounts*.

Enfatizar a organização e administração em programas de treinamento e capacitação, convergindo forças para expandir o mercado.

1.4 Metodologia

Este trabalho tem como objetivo principal, apresentar as ferramentas necessárias para o desenvolvimento e expansão de vendas de uma forma global tendo como universo o território nacional, abordando toda a sistemática desde a delimitação territorial até a pós-venda.

A dinâmica de um conjunto de ferramentas eficientes em vendas está baseada na existência dos diversos processos que se interconectam entre si destinados a produzir os melhores resultados. Esses processos deverão ser gerenciados de modo a considerar o grau de impacto que um sistema de expansão de vendas trará para uma empresa.

Assim, propõe-se nesse trabalho a utilização de uma metodologia para a gestão de vendas de maneira estratégica, desenvolvendo o gerenciamento dos processos de vendas tendo como diretriz os macro ou micro processos a serem otimizados, tendo como escopo maior à satisfação das expectativas dos clientes.

As ferramentas apresentadas nesse trabalho podem contribuir significativamente para a qualidade no setor comercial, em especial, quando se pretende a expansão das vendas de uma empresa.

CAPÍTULO 2: MARKETING

2.1 O Papel da Venda

Este capítulo visa a discutir alguns conceitos de Marketing e o meio ambiente da Empresa. Avalia o Sistema de Marketing e de vendas, bem como os passos para o direcionamento das forças de vendas em face dos objetivos estratégicos da empresa.

2.1.1 Introdução ao conceito de marketing

A sociedade moderna é influenciada pelo marketing no seu cotidiano.

Desde que acordamos até o momento em que dormimos, todas as nossas ações são permeadas pelo marketing.

O que consumimos ou usamos tem a ver com o nosso meio ambiente familiar, social, cultural ou profissional.

Todos nós recebemos e transmitimos diferentes tipos de influência do meio ambiente. Assim o marketing acaba tendo influência sobre o padrão de consumo e de vida das pessoas.

2.1.2 Considerações relevantes

“Tanto os resultados como os recursos existem sempre localizados fora da Empresa. Não existem fontes de lucro dentro da empresa; existem apenas fontes de custo. Os resultados dependem menos de que qualquer pessoa dentro da Empresa e de qualquer fator dentro do controle da Empresa, do que de um elemento externo que decide se os esforços da Empresa se transformarão em resultados econômicos, ou se transformarão em esforço inútil e perdido.” (DRUCKER, Peter. *Administração Lucrativa*, Zahar, página 17)

Diante dessas considerações, é cabível afirmar que qualquer atividade, seja técnica ou de vendas, consome esforços e, por sua vez, gera custos.

Na realidade, a atividade comercial pode ser definida como um processo que transforma resultados de um recurso interno em um produto/serviço. Em outros termos, converte informações e conhecimentos em resultados financeiros.

De certa forma podemos afirmar, com base em Peter Drucker, que “os resultados são obtidos pelo aproveitamento das oportunidades e não da solução dos problemas”, e que “para produzirem resultados os recursos precisam ser destinados às oportunidades e não aos problemas”. Logo, os problemas são internos e os resultados, externos.

Assim, por exemplo, um programa de treinamento de vendedores não deve induzi-los a se dedicar ao volume de vendas dos produtos fáceis de vender, e de baixa lucratividade, mas uma proposta para ajudá-los a aumentar a venda de um produto específico, de lucro elevado.

Este fato conduz a observação de que o aproveitamento de estratégia, através de um plano apropriado de remuneração de vendedores, pode conduzir a Empresa à busca de “oportunidades” que maximizem o seu negócio. Mas a Empresa que deseja obter resultados econômicos precisa ter liderança em alguma coisa de real valor para um mercado ou segmento de mercado.

Não obstante isso, para que a Empresa obtenha resultados economicamente satisfatórios, é necessário que seus administradores concentrem os esforços no menor número possível de produtos ou linha de produtos, clientes, mercados, canais de distribuição etc., que produzirão a maior renda.

2.1.3 Relacionamento entre a estratégia empresarial e vendas

As atividades de administração de vendas tendem a sofrer certa miopia, concentrando-se excessivamente no curto prazo e ignorando planejamento estratégico.

Esta é uma tendência natural de uma área ligada diretamente à sobrevivência da empresa e que tem seus resultados facilmente checados e pressionados pelos acionistas.

A necessidade de sobrevivência faz com que a administração de vendas trate principalmente de assuntos urgentes e consiga gerar caixa para honrar compromissos.

No entanto, relacionar a estratégia de administração de vendas à estratégia competitiva é fundamental para o desempenho da empresa. A força de vendas implementa a estratégia de negócios desenvolvida para a corporação, comunicando importantes componentes da estratégia empresarial e também provendo a administração de informações sobre o sucesso da estratégia. O hiato entre estratégia corporativa e estratégia de vendas é grave, pois na hora da venda tudo o que foi construído em termos de esforços produtivos e mercadológicos pode ruir. Por exemplo, um representante de vendas pode não entender a necessidade de atributos de uma linha de produtos que estrategicamente foi inserida no seu portfólio para competir em uma diferente faixa de segmento de mercado. Percebe-se que todo o pensamento e trabalho estratégico da empresa não se programa pela não-integração com a força de vendas, já que o representante não transfere nem valoriza esta estratégia. Diversas recomendações de seleção, treinamento, quotas e remuneração, além de gerenciamento, devem estar alinhadas com estas escolhas estratégicas.

2.2 Integração do vendedor com o Marketing e com a Venda

Hoje, mais do que nunca, o vendedor é exigido a exercer, nas funções de vendas, o Marketing. Embora isto soe como uma teorização, não é. Escolhemos o modelo desenvolvido por Raimar Richer, que avalia o conceito de Marketing em função dos objetivos da Empresa, que é aplicado ao sistema dos 4As: Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação.

2.2.1 Análise / Funções de Marketing

- Pesquisa de mercado:
 - ✓ análise de produtos atuais;
 - ✓ análise de novos produtos;
 - ✓ análise de ação da concorrência;
 - ✓ análise de clientes;
 - ✓ avaliar as oportunidades de mercado;
- Estimar a demanda e o potencial de mercado;
- Estabelecer a previsão de vendas;
- Orçar vendas;
- Segmentar o mercado;
- Identificar benefícios.

2.2.2 Análise / Papel do Vendedor

- Pesquisar o desempenho dos produtos atuais em cada cliente de seu território.
- Pesquisar a viabilidade de novos produtos em seu território;
- Identificar e acompanhar a ação da concorrência em seu território;
- Pesquisar a situação econômico-financeira e de mercado de cada cliente em seu território de vendas;
- Identificar oportunidades para novos negócios;
- Coletar dados secundários em seu território de vendas que permitam estimar a demanda e calcular o potencial de seu mercado;
- Fazer e discutir a previsão de vendas para o próximo exercício fiscal por clientes em seu território de vendas;
- Discutir o orçamento de vendas para o seu território;
- Ajudar na identificação de benefícios buscados por consumidores e clientes nos produtos ou serviços da empresa.

2.2.3 Resumo das funções de vendas em relação à Análise

- Colaborar na análise e na pesquisa em cada mercado da Empresa;
- Avaliar as oportunidades de vendas em cada território de venda;
- Colaborar com a área de Marketing, no cálculo da demanda e do potencial de mercado;
- Realizar a previsão de vendas por produto, por cliente e por região;

- Estabelecer o orçamento de vendas por produto, cliente e região;
- Colaborar com o Departamento de Marketing para a análise de segmentação de mercado.

2.2.4 Adaptação / Função do Marketing

- Produto / serviço
 - design;
 - ampliação do produto/serviço;
- Embalagem;
- Preço;
- Garantia;
- Assistência ao cliente;

2.2.5 Adaptação / Função do Vendedor

- Sugerir modificações no design do produto ou na configuração do serviço.
- Ampliar o produto pela sugestão de anexação de serviços ou pela sua própria prestação de serviços não esperados pelo cliente e consumidor.
- Conforme o caso, sugerir melhorias na embalagem do produto ou na apresentação do serviço.

- Praticar a estratégia de preço e serviço, objetivando a venda em volumes e a obtenção de lucros crescentes por produto em cada cliente de sua região.
- Dar ao cliente garantias de satisfação do funcionamento do produto ou do bom desempenho do serviço.
- Prestar serviços aos clientes, na pré-venda; orientando-os na venda e auxiliando-os na pós-venda.

2.2.6 Resumo das funções de vendas em relação à Adaptação

- Vender o produto certo ao cliente certo e no tempo certo, para o consumo adequado.
- Procurar tornar sempre o produto ou serviço ampliado, para satisfazer o cliente e evitar a ação da concorrência.
- Oferecer sugestões ao Departamento de Marketing.
- Vender soluções de problemas e clientes e não preço, exclusivamente.
- Vender produtos ou serviços certos que proporcionem segurança de funcionamento ao cliente.
- Vender satisfações aos clientes pelo bom funcionamento do produto ou serviço.

2.2.7 Ativação / Funções de Marketing

- Distribuição
- Logística
- Promoção de Vendas
- Propaganda
- Merchandising
- Relações Públicas (*Lobby*)
- Venda

2.2.8 Ativação / Papel do Vendedor

- Tratar de colocar o maior número de itens em cada um dos pontos de vendas existentes em seu território de vendas.
- Tratar de evitar que falem produtos em seus clientes. Sugerir uma política de estocagem para a sua Empresa. Acompanhar o fluxo de mercadorias de seus depósitos para os de seus clientes.
- Realizar a promoção de vendas dos seus produtos ou serviços para seus clientes. Caso exista uma equipe de promoção de vendas, deve colaborar com ela permanentemente.
- Sugerir campanhas publicitárias de produtos ou serviços com desempenhos insatisfatórios. Sugerir mídias adequadas ao seu território.

- Ajudar seu cliente a vender, seja ajudando-o a demonstrar melhor o produto no ponto de venda, seja realizando ajuste de produtos na gôndola, ou mesmo fazendo reposições, marcando preços, montando vitrines etc.
- Realizar campanhas de relações públicas junto à comunidade de seus territórios, e o *lobby* junto às autoridades constituídas.
- Realizar a venda de produtos ou serviços que atendam às necessidades de clientes, consumidores e de sua Empresa.

2.2.9 Resumo das funções de vendas em relação à Ativação

- A colocação dos produtos ou serviços no maior número de pontos de vendas pode ajudar a minimizar os custos de distribuição.
- A venda realizada em conformidade com roteiros de visitas otimizados facilita a entrega e racionaliza os estoques de produtos acabados.
- Para que os clientes continuem a comprar, eles precisam vender o que compram da Empresa; para tanto, é preciso ajudá-los a vender através de promoção de vendas dos produtos.
- Objetivar a propaganda que atinja os consumidores de seus clientes.
- *Merchandising* que ajude a demonstrar o produto ou serviço.
- O homem de vendas deve ser preparado para, independentemente dos especialistas das áreas, fazer também relações públicas e, se necessário, *lobby*.

- É preciso colocar o Marketing dentro da venda para se obter resultados mais eficazes.

2.2.10 Avaliação / Funções de Marketing

- Auditoria de Marketing
- Meio ambiente:
 - Economia
 - Tecnologia
 - Legislação
 - Governo
 - Concorrência etc.
- Auditoria de produtos
- Auditoria de distribuição e logística
- Auditoria de propaganda e promoção de vendas, *merchandising*
- Auditoria de vendas

2.2.11 Avaliação / Papel do Vendedor

- Identificar a ação do meio ambiente nos negócios da empresa em seu território.
- Sugerir a retirada de produtos de linha
- Identificar falhas nos pontos de distribuição e na política de estocagem e transporte, e sugerir as correções necessárias.

- Avaliar a penetração da campanha publicitária – a mídia em seu território de venda. Avaliar e detectar falhas nas campanhas de promoção de vendas e de *merchandising*.
- Avaliar o seu próprio desempenho e propor plano de melhoria de eficácia operacional.

2.2.12 Resumo das funções de vendas em relação à Avaliação

- Fazer a ponta de lança entre a Empresa e o seu meio ambiente, avaliando os impactos positivos e negativos sobre a empresa.
- Fazer junto aos clientes a checagem do desempenho dos produtos atuais e também de novos produtos.
- Fazer a checagem para avaliar se todos os pontos de vendas estão sendo atendidos com presteza e eficácia.
- Fazer da avaliação do esforço promocional uma ferramenta para reorientar a comunicação para resultados efetivos.
- A auto-avaliação é a crítica indispensável ao aprimoramento do profissional de vendas.

2.2.13 Considerações sobre o Papel do Vendedor

O vendedor precisa conhecer algumas funções básicas do Marketing e, efetivamente, utilizá-las em suas vendas, desde a realização de uma análise do seu mercado, até a adaptação do seu produto ou

serviço às necessidades de seus clientes. Saber como ativar as vendas, entendendo e conhecendo o papel da propaganda, do *merchandising*, da promoção de vendas, as relações públicas, do *lobby* e, até mesmo, visualizar como vender melhor e, por fim, ser crítico de seu trabalho, buscando, pela auto-avaliação, meios para corrigir as distorções e maximizar seus resultados.

O sistema de vendas, assim como o sistema de Marketing de uma Empresa, deve estar voltado para o macro e micro-ambiente. E a força de vendas, como um braço do Marketing, deve ter sensibilidade para sentir e tratar o mercado.

As atividades básicas de um Plano de Gestão de Vendas devem estar dirigidas para o planejamento, a organização, a direção e o controle da força de venda, sem deixar de lado a missão, o escopo da Empresa e os seus objetivos.

2.3 Vendas

2.3.1 Vendas, Controle e Qualidade.

A qualidade de uma venda pode ser a razão do sucesso ou fracasso de uma empresa. “A concorrência mundial - movida por um estilo de gerenciamento novo e mais engenhoso - nunca foi tão intensa como hoje. Muitas empresas estão descobrindo que precisam agir de modo

diferente para sobreviver no mercado de hoje em dia” (afirma a empresa de consultoria Joiner Associados em seu livro Times de Qualidades-Qualitymarks Editora I.992).

Esse novo tipo de agir implica em busca de padrões de qualidades nunca antes imaginadas. É preciso, portanto, aprender a controlar e melhorar os sistemas de vendas, possibilitando melhor atendimento aos clientes.

Vendas com qualidade dependem de mais dois vetores na metodologia empregada, “Abordagem Científica na Venda”, e o “Espírito de Equipe” de todo o pessoal envolvido entre outras áreas voltadas ao atendimento das necessidades e expectativas do cliente.

Todos na empresa devem estar obcecados por qualidade. A qualidade em vendas deve ser buscada incessantemente através de produtos e serviços que agradem ao cliente e de métodos de execução eficientes e eficazes.

Em uma organização de vendas voltadas para a qualidade, todos estão aprendendo o tempo todo. O Gerente de Vendas deve incentivar os vendedores a perseguir permanentemente o aprimoramento técnico e profissional em vendas, pois as pessoas adquirem um domínio maior de suas tarefas quando aprendem a ampliar sua capacidade de raciocínio e de atuação no atendimento ao cliente.

Só existe uma maneira de direcionar os esforços de vendas focando o cliente. Dar-se-á quando removidos os obstáculos, rivalidade e desconfiança entre os integrantes da equipe de vendas. Esta parceria entre a força de vendas e o pessoal de suporte a vendas não pode ser uma farra, deve permanecer sempre o espírito de luta pelo cliente.

2.3.2 Objetivos da qualidade em vendas

O objetivo de todos deve procurar as mais exigentes expectativas do cliente. Ao realizar este trabalho o pessoal de vendas poderá descobrir se seus processos estão bem aplicados, e esta ação poderá ser utilizada para identificar projetos de melhoria de qualidade em vendas.

Identificar necessidades e interesses dos clientes e utilizá-las em prol da empresa.

Obter informações de mercado em clientes-chaves e em potencial de cada área. Após a coleta de informações, elas devem ser tabuladas e confrontadas com as expectativas de vendas a cada cliente.

Muitos clientes sugerem melhoria no atendimento, deve-se tabular esses dados mais freqüentes no que se refere ao atendimento do vendedor, ou relativos a entrega, ou mesmo decorrente de produtos e serviços.

Uma vez identificadas as causas dos problemas é preciso deletá-las. Uma visitação regular aos clientes-chave pode revelar-se uma

excelente ação para a melhoria da qualidade do serviço ao cliente, discutindo formas de solução que sejam de interesse mútuo.

É de suma importância que o serviço ao cliente seja uma imprescindível arma na diferenciação de produtos para conquistar e encantar consumidores finais. E para que a qualidade seja total no serviço ao cliente é preciso que seja uma filosofia de liderança que crie um clima organizacional no trabalho, que promova o esforço de equipe, a confiança e a busca de uma melhoria contínua com o objetivo de bem servir.

2.3.3 Planejamento

O planejamento mercadológico é um desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa, através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

Um dos objetivos é a forma de conduta da empresa em relação aos negócios em geral. Outros tipos de objetivos são os operacionais, que especificam metas oriundas de pesquisas e análises de desempenho passado e de fatores chaves para o sucesso da empresa em relação ao mundo de negócios em que ela opera.

O planejamento de vendas é um importante ferramental de trabalho da Gerência de Vendas, assumindo, para tanto, a configuração de um plano integrado de funções e recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da empresa.

Com base no potencial de mercado e no de vendas é possível determinar as áreas geográficas envolvidas e, ainda estimar a previsão de vendas, tornando o planejamento um documento operacional.

O cálculo do potencial de mercado, correlacionado com a avaliação das oportunidades de mercado, permite determinar e formular estratégias de vendas por segmento de mercado. Permite também zonear os territórios de vendas, estabelecer roteiros de visitação, avaliar desempenhos, alocar a força de vendas, estabelecer a previsão, definir quotas de vendas, localizar vendedores residentes, entre outras atividades de administração e do esforço de vendas.

2.3.4 Previsão de Vendas

A previsão de vendas é a base de todo o planejamento e orçamento. A partir dela todos os outros departamentos planejam seu trabalho e determinam suas necessidades para o próximo período.

Se a previsão de vendas estiver errada, os planos de vendas nela baseados também estarão. Se a previsão for otimista, a empresa sofrerá perdas em função de gastos efetivados com base numa previsão de receita não realizada. Se a previsão de vendas for demasiadamente baixa, a empresa poderá não estar preparada para vender o que o mercado estiver disposto a consumir e perderá lucros, dando oportunidade à concorrência para realizar vendas adicionais.

As previsões de vendas poderão ser determinadas por produto, por cliente ou por região. Primeiramente colhem-se informações pertinentes internas e externas. As informações recolhidas serão analisadas e triadas sistematicamente. Monta-se um banco de dados que armazene as principais informações ao longo de determinado período de tempo, e então, elabora uma síntese da previsão de vendas.

2.3.5 Gerenciamento do tempo

Para dar início no gerenciamento do tempo, tem de transformar grandes metas em pequenas. A empresa já faz, quando transforma suas metas amplas em metas específicas por vendedor.

2.3.6 Definindo metas

A partir das metas da empresa, é possível desenvolver metas para cada vendedor interpretado como quota de vendas.

Após as quotas terem sido estabelecidas, o vendedor tem sua meta de vendas para atingir com sucesso ou fracasso. A meta de vendas pode ser reduzida a metas específicas para serem cumpridas em curto prazo. Cabe ao vendedor segmentar a meta de vendas nessas metas específicas e alocar o tempo e o esforço apropriado pra elas.

2.3.7 O papel do planejamento

Sabe-se que o papel do planejamento é crítico no gerenciamento do tempo, muitas vezes visitas são planejadas e não acontecerão. Assim, quando estiver esperando para ser recebido em uma entrevista, ou se estiver viajando de ônibus ou avião pode aproveitar para dedicar-se em várias atividades organizacionais.

Uma meta a longo prazo pode ser definida para um ano ou mais, que seria a quota total. Porém para alcançar este objetivo precisa fazer planos diários específicos que levarão a uma venda, e a soma total dessas vendas permitirá que atinja a meta a longo prazo.

Depois de algumas semanas provavelmente aumentará a eficiência, uma vez que aprenderá como alocar melhor o tempo para cumprir a meta diária e assim perfazer o total a longo prazo.

Definir quais clientes deve-se visitar em determinado dia e traçar o roteiro de modo que tenha reservado tempo suficiente entre as visitas para que alguns imprevistos possam ser acomodados.

Claramente, a maior parte do tempo e esforço deve ser devotada aos clientes-chave que representam aproximadamente vinte por cento da carteira do vendedor, mas geram oitenta por cento do valor das vendas. Os clientes normais não devem ser negligenciados. Serão atendidos e acompanhados adequadamente, além do que poderão ampliar seu potencial de compras bem como, otimizar as informações do mercado.

2.3.8 Do vendedor

Uma pessoa que deseja ser um vendedor deve ser capaz de lidar com a rejeição. Em primeiro lugar, é necessário que o vendedor tenha muita autoconfiança e auto-estima. Essas duas qualidades permitem que o vendedor evite encarar a rejeição como algo pessoal. Além disso, o vendedor tem de ser assertivo para abordar pessoas que possam rejeitá-lo ou que o tenham rejeitado no passado.

Existem outros traços de personalidade úteis para um vendedor. Esses traços são especialmente importantes uma vez que a venda é feita por meio de persuasão. Tais traços incluem inteligência, capacidade de comunicar idéias efetivamente, capacidade de liderar com uma ampla variedade de pessoas, competência, iniciativa própria, auto-disciplina, trabalhar com empenho, ter entusiasmo e lealdade à profissão.

2.3.9 Treinamento do Vendedor

Há duas áreas essenciais de treinamento. A primeira analisa o conhecimento e a informação. A segunda refere-se à técnica e ao estilo. Por maior que seja a experiência, o vendedor precisará de algum treinamento em ambas as áreas.

Toda empresa tem seu modo de agir e uma determinada imagem que deseja que seus representantes projetem. Um vendedor recém contratado terá de assimilar as diretrizes da empresa.

Estar equipado com muitas informações é parte importante da preparação de um vendedor bem sucedido. Como proporcionar essas informações da maneira mais efetiva é a preocupação seguinte de um programa de treinamento de vendas. Isso tem a ver com o estilo e técnica. A abrangência do treinamento depende da visão da empresa e da experiência do vendedor.

Os vendedores precisam apresentar ao cliente uma imagem que a empresa considere desejável. Devem também prestar uma boa assistência. Têm de reunir informações relevantes sobre o mercado e informar à empresa, manter os registros corretos, distinguir a importância de cada cliente, precisam gerenciar o território e o próprio pessoal de apoio, no escritório central.

É certo dizer, portanto, que vendedores precisam fazer pesquisa de mercado e de informações, relações públicas, tarefas administrativas, tarefas gerenciais e, por fim, vendas. Vários sistemas foram desenvolvidos para avaliar o desempenho do vendedor, tendo em vista a complexidade do trabalho de vendas com suas metas e objetivos.

2.4 Equipe de vendas

A equipe de vendas efetua vendas. As vendas proporcionam retorno em forma de lucro. Por isso, o custo e o uso da equipe precisam ser relacionados com o lucro, obter vendas de maneira lucrativa.

A tarefa do gerente de vendas é garantir resultados através de outras pessoas. Sendo assim o traçado de sua equipe tem importância vital.

Os procedimentos de vendas variam muito, por isso, primeiro relacione todas as atividades de vendas da empresa, como assistência ao cliente, procura de novos clientes, pesquisa de mercado, comercialização, previsões, promoção de vendas, treinamento, determinação de preços, transporte.

As pessoas são o componente mais importante. Negócios são construídos com pessoas e não com produtos.

Depois compor a lista das funções, avalie a quantidade de esforço e tempo que cada um exige. Uma das funções mais importantes e que merece consideração especial é visitar os clientes para solicitarem pedidos e angariar consultas sobre novo faturamento.

Lutar por um estilo aberto de administração significa ter a revelação de seus pensamentos e opiniões contrabalançadas por um desejo sincero de conhecer as idéias e as opiniões alheias, cultivando um

clima de sinceridade e confiança recíprocas em conjunto com o estilo de administração, há a possibilidade de se perceber o estímulo e o potencial de criatividade de uma equipe de vendas.

2.4.1 Contas Grandes e Pequenas

São causas comuns de conflito em uma organização de vendas, a classificação e tratamento das grandes contas de clientes. Quando crescem em importância para o fornecedor, é natural que recebam consideração especial re-allocando essas contas para um vendedor executivo de contas nacionais.

É melhor classificar as contas grandes de acordo com os procedimentos de compra e localização geográficos e, além disso, ignorar suas compras atuais e avaliar suas compras em potencial.

Assim, a empresa com muitas unidades organizacionais pelo país pode se qualificar como conta grande, apesar do fato de suas compras constantes das unidades serem de baixo valor.

Se o cliente decidir ter maior controle sobre as compras, negociando a partir da matriz, é óbvio que um vendedor executivo em especial tenha que cuidar das vendas. Então surge o conflito dentro da equipe de vendas de campo. Se a equipe de vendas tiver cotas designadas ou receber parte da remuneração através de comissões, o conflito se agrava.

A solução para esse problema é o perfeito entendimento dos procedimentos de compra e das organizações de compras dos clientes grandes e dos clientes em potencial. Quando são discutidos e questionados todos os pontos, prós e contras por toda a equipe de vendas, há uma contribuição para amenizar grande parte dos conflitos.

2.4.2 Instrução e Treinamento

Não se pode vender com sucesso sem possuir um bom conhecimento do produto e de seus usos. Isso exige instrução e treinamento. Instrução sobre a origem do produto seus elementos e componentes, como e onde é fabricado, como se compara com produtos similares e suas diversas aplicações, treinamento no uso do produto para adquirir habilidade em seu manuseio e manipulação. Conhecimento do produto e técnicas de vendas não bastam; existem muitas situações de vendas diferentes, cada uma delas exigindo um conjunto de habilidades.

2.5 Argumentos de Vendas

2.5.1 Perfil do Profissional de Vendas

O vendedor profissional é perito em relações interpessoais, especialista na arte da persuasão, bom conhecedor do comportamento humano e experiente em auto-gerenciamento. É também um cidadão de

iniciativa, motivado e disciplinado. É um indivíduo enérgico e afável, capaz de lidar com ampla variedade de pessoas instruídas e bem informadas.

O bom profissional de vendas cumpre uma série de requisitos indispensáveis à sua profissão. Pode possuir inúmeras virtudes e dentre elas não podem faltar em especial, a honestidade e a confiança.

Manter atitude simpática ao perder uma venda, significa admitir seus erros e procurar adaptar-se a novas realidades e tendências. Com isso, fica favorecida a preparação e capacitação para conhecer em profundidade o cliente e seus negócios com possibilidade de um apurado diagnóstico de seus problemas.

O vendedor, por ser um profissional muitas vezes autônomo, é o dono do seu destino, da sua vida e do seu futuro. Assim com persistência, pode alcançar os objetivos planejados. Não se pode mudar o passado, e o que se vive hoje é fruto de decisões de ontem. Todavia, tomando as melhores decisões hoje, há possibilidade de um amanhã melhor.

Encarar os desafios de frente persistindo na busca das soluções, eleger a satisfação dos clientes como único objetivo de seu trabalho e recompensar com vendas a empresa que o remunera, é o melhor, senão o único caminho para que o vendedor seja respeitado e considere-se um profissional bem sucedido.

Um dos principais argumentos para o vendedor mudar definitivamente os resultados do seu trabalho de convencimento do cliente é o planejamento de atividades e resultados.

2.5.2 Regras necessárias para tornar um argumento de vendas eficiente.

Chamar a atenção do cliente apresentando rapidamente algum produto ou serviço que se saiba estar ele interessado.

Deste modo, após ter feito a apresentação inicial, mencionar o nome da companhia que se está representando, e somente depois a identificação do vendedor.

Às vezes, é muito válido, empregar uma parte da estampa-interesse, logo no início do diálogo com o cliente.

Exemplo: “Estou aqui para lhe demonstrar como o senhor poderá obter um aumento em seus lucros de 10% (dez por cento). Pertencço a empresa X e me chamo fulano de tal.”

Via de regra, é amplo o leque de abordagens iniciais que um vendedor pode realizar. O ideal é buscar no primeiro contato, investigar as reais necessidades do cliente, e lançar perguntas eficazes fundadas na descoberta inicial. A partir da definição por percepção do interesse do cliente, é possível desenvolver as demais técnicas e argumentos de vendas. Importante ressaltar, que nem sempre utiliza-se de uma mesma

técnica com todos os clientes, mas deve-se eleger a argumentação adequada a cada tipo de cliente o mais rapidamente possível já na apresentação inicial.

2.5.3 Regras para chamar a atenção

Cuidar da aparência é um dos pontos fundamentais, uma vez que a primeira impressão é a que fica. Assim é essencial apresentar-se de modo a tornar-se digno de ser recebido pelo cliente.

Jamais se deve começar o diálogo com uma desculpa. Conseguir o que se deseja e ponto final.

Nunca se deve dizer que se está ali “apenas” para... o cliente não gosta de ser menosprezado.

Buscar sintonizar seus argumentos de acordo com a freqüência de atenção do cliente, ou seja, tomar toda a atenção do cliente. Dirigir perguntas ao comprador que se relacionem com seus produtos. Isso permitirá que se assuma o controle do diálogo.

Sorrir. Esse é um dos mais antigos métodos de cativar pessoas e também clientes. Depois de um sorriso amável, pode-se enveredar para o assunto que se pretende, não devendo jamais destoar da aparência de um profissional de negócios.

Saber o nome exato do cliente é um ponto forte. Por vezes é necessário que o vendedor peça para que seu cliente lhe soletre o nome.

Assim o cliente perceberá que é importante para a empresa que o vendedor representa, e ficará interessado.

Despertar a curiosidade do comprador é sempre uma boa técnica. É interessante sempre mencionar algo novo sobre a performance dos produtos que representa.

A atenção do cliente é ponto crucial. Quando não se atrai a atenção do cliente já no início, verifica-se a derrota do vendedor.

Despertar o interesse do cliente, explicando-lhe como os produtos ou serviços que se está representando poderão lhe trazer lucros ou vantagens.

Deve-se evitar fazer elogios exagerados sobre os produtos que está representando. O desenvolvimento da técnica tem demonstrado que é quase sempre fatal o exagero na apresentação inicial do produto ou serviço.

Sinceridade é um dos requisitos para ser um bom vendedor. O vendedor não deve pensar em si próprio, mas no cliente quando da argumentação de vendas. Interessante é pensar nas vantagens que o cliente vai ter, e não na comissão que o vendedor vai auferir com a venda.

Estabelecer uma boa relação pessoal com o cliente tem se mostrado saudável. É possível que se fale com o cliente sobre assuntos diversos, desde que já se tenha cativado o cliente e despertado sua

atenção. Logo, faz parte da boa relação, assuntos como lucros, progresso, família, lazer, futebol, etc.

“Nós nos interessamos por aqueles que estão interessados em nós”. (Publilius Syrus)

2.5.4 O ato de convencer

Após o cliente ter demonstrado interesse, é salutar que o vendedor apresente em fatos e em números a qualidade e a funcionalidade de seus produtos ou serviços, e como estes beneficiarão o comprador e este se sentirá convencido de que será prestigiado ao se adquirir o produto ou serviço.

A parte da convicção dos argumentos de vendas pode ser considerada como defensiva. Se não for feita a apresentação dos fatos com habilidade, provavelmente não será fechado o negócio pretendido. Deve-se convencer o cliente de que o produto que se está ofertando trará os benefícios que se afirma na argumentação. Deve-se apresentar fatos, evidências e depoimentos, explicar ao cliente o que é o produto ou serviço e de que maneira eles poderão beneficiá-lo.

O ideal para um vendedor é ter pelo menos cem conhecimentos a respeito dos produtos ou serviços que vende e empregar esses cem conhecimentos nos argumentos que utilizar. Com isto emprestará ao argumento tom de autoridade que não pode ser obtido de outra maneira.

O vendedor deve fazer as perguntas e ouvir as respostas. É recomendável que se ouça a história do cliente, para depois fazer ouvir a do vendedor.

Um excelente processo para angariar o interesse do cliente, na etapa de convicção do argumento de vendas, é fazer uma pausa de vez em quando, e fitar-lhe os olhos, e indagar-lhe se está sendo claro na sua explanação.

Ser específico durante toda a argumentação de vendas é de vital importância. Ser limitado e franco também. Um fato sólido poderá pesar mais do que toda lógica e retórica.

Apresentar fatos e não pretensões insustentáveis, falar bom português e tudo o que for dito deve ser de maneira clara e precisa.

Presume-se que na maioria os vendedores pretendem ser claros, mas a muitos deles falta o impacto ao alvo, e a outros falta toda a responsabilidade do alvo. Seus argumentos são de impossível compreensão, de modo que podem se constituir em um desafio a inteligência do comprador.

Dirigir a entrevista – não permitir que o comprador ou cliente o faça. Se o cliente procurar desviar a conversação para fora do foco, deve-se demonstrar apenas um interesse complacente momentâneo. Logo que a boa educação permitir, retome as rédeas da conversa e prossiga com o assunto de vendas em foco.

Não se pode demonstrar irreverência durante a argumentação de vendas. Da mesma forma não se deve revelar impaciência no ato de vender.

Sempre que possível deve-se dar um passo à frente, com honestidade, obviamente.

Falar pouco e demonstrar mais são uma boa técnica. Identificar sempre o melhor modo de expor o produto, mesmo que seja tarefa difícil. Uma simples demonstração é mais convincente do que mil palavras. Ela venderá mais em um minuto do que a tagarelice em semanas.

2.5.5 Como despertar o desejo

O melhor sistema de despertar o desejo do cliente é apoderar-se da sua imaginação, e fazer com que ele se imagine usufruindo daquilo que se pretende vender-lhe. É um apelo ao coração do cliente.

Nesta etapa de vendas é mais induzir o cliente pelos seus sentimentos, do que convencê-los pela razão.

“Vender significa mais do que persuadir... É a habilidade em auxiliar as pessoas a visualizarem os resultados e vantagens dos produtos e serviços”. (ELECTRICAL INSTITUTE OF WASHINGTON)

Apresentar gráficos, desenhos nesta fase facilita muito, porque as pessoas compram mais pela emoção do que pelo raciocínio.

Os fatos apelam para a inteligência, as emoções para o coração. Esses argumentos determinam na maioria das vezes o resultados das vendas.

Empregar os quadros panorâmicos é uma boa técnica, pois auxiliam a incitar o desejo do cliente para adquirir aquilo que se pretende vender.

Quadros panorâmicos são aqueles visualizados na imaginação do cliente, (desfrutando do produto) que têm a função de instigar à compra.

2.5.6 Como concluir a venda e obter o pedido

Obtenha uma decisão a seu favor, fazendo uma comparação das razões contrárias à compra e às que forem a favor. Logo após deve-se proceder à solicitação do pedido.

Há duas partes distintas no ato de conclusão: a obtenção da decisão positiva e a obtenção da assinatura do cliente no pedido.

A conclusão, no processo de vendas não é um ato importante, admirável extraordinário e isolado. Significa meramente uma etapa do processo. Se o vendedor houver observado com eficiência as etapas antecedentes terá razão por esperar um pedido. Isso não se dá sempre, mas com frequência suficiente para qualificá-lo como um vendedor profissional.

Manter-se equilibrado, calmo e decidido. O vendedor não deve pensar somente em si, mas também no cliente e como seus produtos irão satisfazer sua carência.

O bom vendedor, usa qualquer “isca” ou “acelerador”. Isto é, uma razão honesta e legítima para que o cliente compre agora e não deixe para mais tarde.

Se o preço estiver subindo, se a oferta em breve for retirada, se o estoque estiver diminuindo, o vendedor não fracassará se mencionar o que estiver acontecendo. Contudo, deve o vendedor sempre assegurar-se de falar a verdade.

O vendedor não pode estar muito tenso ou inseguro no fechamento do pedido. Deve-se atuar de modo a considerar que a assinatura do pedido seja apenas mais uma parte rotineira de um dia de trabalho. A maioria das pessoas assinará seja lá o que estiver a sua frente, se acreditar que aquele ato do vendedor é um ponto normal de rotina e não uma atitude desesperada para se ver livre do cliente.

CAPÍTULO 3 - ESTRUTURA DE VENDAS

Sempre é bom começar pela idéia de que a razão de ser da empresa é gerar valor para o acionista, ou seja, dar lucro.

Os mandamentos rezam que são necessários: concentrar a atenção no consumidor final, investir na satisfação dos colaboradores e manter uma relação de parceria com os fornecedores. Importante frisar que um dos melhores caminhos é sempre em direção ao consumidor final.

A adoção de um sistema centralizado de vendas exige que a empresa adote uma política comercial com um preço único para todo o Brasil.

Haverá necessidade de instalar centros de distribuição e logística para cuidar dos estoques e entregas em cada região. Uma força considerável nessa estrutura é incrementar a criação de um canal exclusivo de vendas, combinando *callcenter*, *telemarketing* e internet. Isso permitirá à empresa chegar diretamente aos consumidores, sem necessidade da intermediação dos distribuidores e representantes, eliminando todos os repasses de preços ou *mark-ups* acrescentados a cada elo da corrente de distribuição. Assim os produtos tornar-se-ão mais competitivos e, ao mesmo tempo a empresa melhorará suas próprias margens de lucro.

Nesse caso aplica-se ou adota-se internamente um modelo de organização horizontal, em que a direção funciona sob a forma de comitê, compartilhando as decisões. Esse fato facilita a tomada de decisão:

enquanto um fraqueja, outros sustentam a estratégia. Esse sistema não fraciona as responsabilidades. “ Torne as coisas simples, encare a realidade e não tema mudanças”, é uma máxima em administração de autoria do famoso JOHN F.”JACK” WELCH – Presidente da General Electric.

Além do *callcenter*, outro passo importante é obter um cadastro confiável de clientes e potenciais compradores. Na retaguarda será preciso ter um “sistema eficiente” para gerenciamento do banco de clientes e de todas as informações que o *callcenter* e a internet passariam a despejar na empresa, e na linha de frente criar uma “rede de distribuição” física dos produtos. Sem esses dois elementos, todo o esforço de vendas seria inócuo. Ou pior, promoveria uma desorganização no sistema produtivo da empresa, geraria uma multidão de clientes descontentes e provocaria danos pesados à sua imagem.

Uma boa medida é promover a integração dos processos por meio de programas de gerenciamento, do tipo software de gestão BPCS (Business Planning and Control System), da SSA Global Technologies.

Ao fazer o segundo contato com o cliente, o operador através do número do telefone, já têm disponível em sua tela de computador, as informações daquele cliente. Com um identificador de chamadas acoplado aos terminais de computador, ao atender a ligação , a ficha do cliente já

estará no monitor do atendente e ele poderá até arriscar-se a chamar o cliente pelo nome.

Uma boa questão para a empresa é como ter acesso aos clientes, conquistar sua fidelidade e ter o domínio do próprio destino.

Para obter o comando de distribuição deverá montar uma rede de base regional, tendo em mente o objetivo traçado pela estratégia de marketing: entregar os produtos ao consumidor em no máximo “x” horas depois da entrada do pedido. Em torno desse padrão, estabelecer condições de exceção para as praças situadas a uma maior distância das capitais ou centrais de distribuição assim como pedidos de caráter urgente ou ainda de emergência.

Assim que um pedido for emitido na base em São Paulo para uma cidade de interior qualquer, a nota fiscal será impressa no centro de distribuição responsável por aquela região.

Dentro desse modelo, a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso é compartilhada com os funcionários. Um plano de remuneração variável aumentará o comprometimento das equipes com a busca de resultados. A mesma regra vale para a diretoria. As denominações de diretor e presidente são adotadas apenas para uso externo. Internamente, os dirigentes integram um comitê executivo.

O valor econômico gerado será destinado aos investimentos da companhia, à remuneração dos funcionários e, por fim, à remuneração do acionista.

3.1 Gestão de preços e força de vendas

A integração entre vendas e preços dá-se, basicamente, na liberdade que vendedores e gerentes terão na “flexibilização” dos preços praticados através da atribuição de descontos e na necessidade a que suas práticas estejam alinhadas com a estratégia de preços discutidas na literatura de precificação. A equipe de vendas deve incorporar o posicionamento referente a oferta da empresa de forma completa. Para isso, treinamentos serão extremamente necessários.

3.2 Modelo de Gestão de Vendas

Uma empresa pode se destacar pela presença em pontos de venda e pelo trabalho otimizado de sua equipe, juntamente com a estrutura de canais de distribuição.

A previsão de venda poderá ser feita para regiões de forma macro, depois subdividida em menores regiões, que são subdivisões de uma cidade. A quota de venda será formada por volume de vendas e

margem atingida, que por sua vez correspondem a determinado número de pontos. O vender determinado número de produtos a diferentes preços irá conferir diferentes pontos.

O objetivo de vendas da empresa é formado em pontos (quantidade e margem) somado aos índices de desempenho. As metas quantitativas de vendas são calculadas com base no potencial de cada território, que é estimado pelo número de pontos de venda.

Um bônus poderá ser oferecido ao final do ano como incentivo (podendo chegar a um ano de trabalho em termos financeiros) estará relacionado aos índices de desempenho criados pela empresa.

A remuneração de vendas é formada sendo praticamente metade fixa e metade variável. A parte variável é composta pela venda de produtos (parcelas diferentes para grupos de produtos "X", 50% e ou produtos "Y", 20% e os 30% restantes estarão ligados a índices de performance, como devolução de produtos, prorrogação de títulos indevidos, bloqueios de crédito por falta de documentos, clientes novos, entre outros fatores).

Existem vícios naturais quando se desenvolve um excessivo relacionamento com o cliente, tais como: acomodação do preço, quantidades, e muitas outras oportunidades que poderiam ser alavancadas na qualidade do atendimento. Situações diversas que serão corrigidas e alinhadas com apoio da supervisão de vendas.

3.3 Conflitos e integração

Os conflitos estão de uma forma geral presentes nas estruturas de vendas e distribuição das empresas, reduzindo a eficiência de canais e diminuindo o retorno das empresas. Esses conflitos precisam ser monitorados.

Com uma complexidade de canais de distribuição e diferentes tipos de agentes de venda, é natural que muitos conflitos existam.

3.4 Remuneração em Vendas

Para vendas, em função da multiplicidade de situações que o vendedor enfrenta e da instabilidade da função, muitas vezes a motivação deve ser muito bem providenciada. Para cada venda realizada um vendedor certamente passou por diversas derrotas que podem abalar sua autoconfiança e sua motivação para o trabalho. Plano de remuneração e benefícios é um fator importante relacionado á motivação dos vendedores. O desafio maior é o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos dos vendedores, para que eles sejam convergentes ao máximo.

Muito embora os componentes de um plano de remuneração sejam vários (concursos de vendas, pagamentos de incentivos,

comissões, salários, benefícios, etc.), três são as formas mais usadas para compor a remuneração do vendedor: somente salário; somente comissão; e por fim a combinação de salário com comissão, incentivos e benefícios, sendo esta última, a forma mais utilizada.

3.5 Gestão de Representantes Comerciais

A definição de quotas e objetivos restrita às atividades previstas em contrato de representação comercial, não podendo caracterizar vínculo empregatício (limitando assim o poder de controle da empresa), conforme o Conselho Federal de Representação Comercial (COFERE), através da Lei n.º 4.886/65. A estrutura que mais se adapta a esse tipo de relação contratual é a territorial, que limita esforços adicionais de conhecimento e vendas sobre produtos, clientes específicos ou processos de vendas; embora seja possível administrar equipes de representantes de forma separada.

O representante conhece as particularidades dos clientes e estes se tornam fiéis muito mais a ele do que à empresa. Apoderam-se de informações privilegiadas do território entre outras funções.

A etapa de administração do fluxo de informações de vendas passa a ter importância ainda maior pela necessidade de a empresa manter controle sobre o conjunto de informações de mercado. E através

da busca de informações que a empresa conseguirá subtrair o poder relativo do representante comercial.

3.6 Gerenciamento de Território

O gerente regional será responsável por algumas ações do plano de vendas em nível regional, como mapear o território identificando os potenciais de mercado, as ameaças e oportunidades, plano de ação, controle de resultados e ajustes na sua área, entre outras atividades.

Lidando com a força de vendas, representantes, atacadistas, *key accounts*, distribuidores exclusivos e clientes independentes, o gerente tem na criação do vínculo entre vendedores e a empresa, uma função fundamental, além do papel importante em administrar conflitos e encaminhar soluções entre sua equipe de vendas.

CAPÍTULO 4 - DISTRIBUIÇÃO

Maior será o controle de informações do mercado, sobre o processo de vendas, quando mais próximo for do usuário, e mais dispendiosa será a distribuição do estoque de bens acabados.

4.1 Atividade Global

É parte do sistema total: a fabricação, o despacho, a armazenagem, o transporte e a entrega ao estoquista ou usuário.

Basicamente é necessário equilibrar as necessidades dos clientes e o custo do sistema de distribuição da empresa.

Os clientes têm necessidade de obter as mercadorias antes, na quantidade e na ocasião certas, pelos custos de entregas mais baixos. O custo total de distribuição inclui os custos de produção e de estoque de produtos acabados, de armazenagem local e despesas de entrega.

4.2 Objetivos da Distribuição

Se um produto competitivo estiver disponível em um ponto de venda não conveniente, mesmo por um preço mais baixo, se perderá vendas quando não estiver disponível para competir no local certo de distribuição.

Poderá insistir que as pessoas paguem o preço que pede por um produto, mas não pode insistir em que comprem o tipo de produto através de um determinado canal.

4.3 Canais de Distribuição

São três os principais canais de distribuição:

- direto ao usuário;
- via intermediário, e;
- via mais de um intermediário.

4.4 Métodos de Distribuição

Em qualquer dos métodos de distribuição, é possível adotar métodos diferentes para levar o produto acabado até o consumidor final.

4.4.1 Venda direta ao consumidor

Seria possível, operando uma loja dentro da fábrica, ou com pontos de vendas próprios, oferecer produtos de porta em porta, equipar veículos e vender pelas ruas, alugar espaços em feiras de amostras e vender em stands, anunciar em jornais e periódicos, e vender pelo correio. Seis diferentes métodos físicos em um só canal.

4.4.2 Distribuição Exclusiva

Esta distribuição será em base exclusiva e o varejista receberá uma garantia que todas as consultas recebidas dessa área lhe serão direcionadas, com direito de obter todo suporte técnico para escoar os produtos.

4.4.3 Distribuição seletiva

Distribuição seletiva é a seleção de pontos de revenda à medida que o movimento de vendas aumenta no mercado em geral. O número desses estoquistas relaciona-se com o crescimento das vendas. Geralmente não são exclusivos e operam no sistema atacadista visando oportunidades de negócios. Cada oportunidade de compra é um tipo de negociação.

4.4.4 Distribuição Intensiva

Distribuição intensiva é o método mais liberal de distribuição. A venda poderá realizar-se sob consulta. A gerência não se preocupa com a interferência de outros pontos de venda, e o estoque da indústria pode ser disponibilizado a qualquer instante.

4.4.5 Importância da Distribuição

Ao se criar um composto de marketing para um produto, leva-se em consideração a importância relativa do produto, da estrutura de preços, do método de distribuição, do apoio promocional e dos serviços necessários. Porém, mesmo com um excelente produto a um preço muito atraente, se ele não for colocado à disposição dos clientes, isto é, se não for distribuído com eficiência, será dificultada sua venda.

4.4.6 Cadeia de Distribuição

A venda direta do fabricante ao consumidor é o sistema que representa os mais altos custos de distribuição. Quanto mais perto se chega do usuário, maior o custo.

Quanto mais curta a cadeia de distribuição do fabricante ao usuário, mais eficaz é o controle dos esforços de vendas.

4.5 O Produto

Tratando-se de produto de consumo, é preciso decidir a importância do produto para pessoas diferentes em relação à sua hierarquia de necessidades. Produtos essenciais estão no topo da lista. Os menos importantes antecedem o final da lista, e serão obtidos somente quando as finanças permitirem.

Deve-se calcular o grau de importância do produto em termos de necessidades para saber como melhor distribuí-lo. Quando de necessidade geral, deve estar disponível de forma ampla. Para produtos de “desejo”, os consumidores tendem a procurar e comparar as ofertas.

De modo semelhante, a venda de necessidades industriais é bastante direta, com disponibilidade de estoques locais para entregas rápidas. Um produto de “desejo” industrial certamente será objeto de muito maior pesquisa por parte do comprador profissional.

4.5.1 Área de Operações

O tamanho do mercado pretendido influencia o custo das operações de distribuição.

À medida que se expande a área de operações, descobre-se que diferentes produtos são preferidos em outras áreas, e que divergem a atuação da concorrência com pontos fortes e outros fracos.

4.5.2 Custo do Esforço

Deve-se calcular a intensidade do esforço necessário para distribuir o produto de modo adequado. Obter o custo desse esforço para a atuação dos vendedores de campo, propaganda e promoção, transportes, estoque central, estoques locais e com que frequência os clientes serão atendidos.

4.5.3 Distribuição Diferenciada

Uma política diferente é adotada para cada segmento do mercado, o que pode significar produtos diferentes para canais diferentes. No caso vendido através de atacadista e de estoquistas, com embalagens personalizadas e com marca própria. Seriam necessárias diferentes mensagens promocionais.

Quando se trata de um produto industrial, é mais importante segmentar o mercado e distribuir de forma diferente para necessidades industriais bem definidas.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

Na década de 70 o comércio no mercado interno do Brasil era muito difícil. As empresas que produziam a maior gama de produtos utilizáveis se localizavam apenas em grandes centros. Os clientes situados fora desse eixo tinham grande dificuldade em adquirir seus produtos, devido à falta de estrutura tanto de transporte, quanto de comunicação.

As vendas eram realizadas, através de caixeiros viajantes que no principal hotel de determinada região visitada, atendia a seus clientes de forma coletiva, e quase sempre não havia mercadorias suficientes para a demanda de todos os possíveis compradores.

Hoje a tecnologia de informação empregada na administração de vendas, encurta as distâncias das transações comerciais e a cada dia exerce uma maior função de controle sobre todas as operações mercantis.

Muitas empresas são montadas para atender sua clientela em todo o território nacional. Com uma estrutura de clientes própria, sistema de venda, logística e distribuição, bem como infra-estrutura em sistema de informações. Com todo esse aparato tecnológico surge uma oportunidade de compartilhar o canal de distribuição com outras empresas qualificando o valor agregado.

Pode-se ganhar pouco sobre essas vendas, mas aumentar a massa de produtos distribuídos e ganhar no giro rápido dos mesmos, desde que não se conflitem.

Futuramente, com o desenvolvimento da nanotecnologia e das modernas gerações dos chamados “computadores quânticos” bem como de softwares ultra-avançados, todo e qualquer argumento de vendas será apreciado à distância, e as propostas serão feitas por equipes que atestam as qualidades dos produtos à venda de modo digital.

O mundo corporativo atenderá todas as especificações de cada produto, testando-os e garantindo-os através da “telinha”, aplicando vários testes de qualidade a pedido do usuário interessado em comprar e que receberá o produto em qualquer parte do planeta.

Uma central de atendimento à distância atenderá a comunidade virtual e se responsabilizará por todo o processo operacional de *e-commerce*, que hoje já existe e que muito em breve tende a ser a única maneira de comércio.

Em um futuro próximo a Internet no mundo da tecnologia deverá acabar com qualquer tipo de contato humano direcionado para a realização dos negócios, e o profissional de vendas atual estará, lastimavelmente, fadado à extinção.

REFERÊNCIAS:

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES Marcos Fava: **Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão.** São Paulo, Atlas 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 1994.

CORBIOLI, Nanci. **Dr. Zerbini: um coração pela vida.** São Paulo: Lemos Editorial, 1999.

FRIEDMAN, Harry, J. **Não obrigado. Estou só olhando!** São Paulo: Makron Books, 1995.

KOTLER, F. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas 2000.

PALLOFF, Rena M.; PRATT, Keith. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROGERS, Len. **Administração de vendas e marketing.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SOLDOW, Gary F. ; THOMAS, Glória P. **Vendas: profissionalização para a década de 1990.** São Paulo: Makron Books, 1993.

SOUZA, Jean Carlos. **Attilio Fontana, o perfil de um empreendedor.** Concórdia: Memorial Attilio Fontana, 1989.

STANTON, Willian J.; RICHARD, Buskirk H. **Administração de vendas.** Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1984.

WANK, Peter. ; JULIANELLI, Leonardo. **Previsão de vendas: processos organizacionais e métodos quantitativos e qualitativos.** São Paulo: Atlas, 2006.

WHITING, Percy H. **As cinco grandes regras do bom vendedor.** São Paulo: Ibrasa, 1959.