

Aula Nº 1 – Contexto da administração de vendas

Objetivos da aula:

Na primeira aula deste módulo, iremos fazer uma análise geral da importância da administração de vendas dentro do contexto do nosso curso e, também, do contexto corporativo, ou seja, vamos conhecer a teoria e sua aplicação no dia-a-dia dos negócios.

Iremos desenvolver as habilidades necessárias para identificar a importância da administração de vendas e, também, perceber a sinergia entre as áreas de marketing e vendas.

Vamos dar início a mais esta jornada com empenho e motivação, pois algumas etapas já se passaram e, seguramente, todos chegaremos até o final!

1. Contexto da administração de vendas

A adoção do marketing na sociedade brasileira ainda não é total, porém, aos poucos, ele vai cada vez mais influenciando e inovando nos mais diversos segmentos existentes em nossa sociedade. O marketing não é um fenômeno recente e, mesmo assim, ainda é confundido por muita gente com propaganda ou com venda.

O conceito de marketing deve levar em consideração as oportunidades de mercado. Nenhuma empresa estará disposta a investir em marketing, se não visualizar um retorno compensador.

Para maximizar as oportunidades de mercado, é preciso identificar o público-alvo de forma a satisfazer suas necessidades por meio de produtos

e serviços de valor.

O conceito de venda, no passado, referia-se ao lucro por meio da venda, e esta utilizava, como meio, uma integração entre venda e promoção, sendo o foco o produto. Hoje, o foco é a necessidade do cliente. O profissional de vendas deve sempre avaliar as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa mensurá-las, estimando o potencial do mercado, pois, diante de números precisos e claros, a sua tarefa de executar um plano de ação para a conquista de resultados favoráveis à sua organização torna-se muito mais fácil e apurada.

No contexto empresarial, a atividade de vendas tem um papel de suma importância para a sustentabilidade de qualquer empresa. Assim, a partir de agora e no decorrer deste módulo, iremos lançar mão de nossas experiências corporativas e acadêmicas, trocando informações e experiências que possibilitem a aplicação em nosso cotidiano. O objetivo desta disciplina é apresentar material teórico e prático sobre esse importante contexto para as empresas, colaborando e cooperando na formação do gestor de vendas.

Ao longo de nossas aulas, iremos abordar os procedimentos que os profissionais devem aplicar para melhorar os resultados de marketing por meio de vendas. A estrutura das aulas já é conhecida por todos, então, entre os temas principais desta disciplina, serão abordados:

- Venda integrada ao sistema de marketing;
- Definição do papel estratégico da área de vendas;
- Planejamento e previsão de vendas;
- Técnicas e fases da venda;
- Organização da força de vendas;
- Desenvolvimento da força de vendas;
- Direcionamento da força de vendas;
- Motivação dos vendedores;
- Controle do desempenho da força de vendas.

Os temas apresentados serão abordados e comentados de maneira detalhada e sucinta, para que, mesmo aqueles que nunca se envolveram

com essa área, tenham a possibilidade de conhecê-la e de refletir sobre a sua importância além de interagir com os demais colegas.

Iniciaremos, abordando o contexto da administração de vendas no Brasil sobre dois aspectos: organizacional e de marketing.

1.1 Administração de vendas no Brasil

No contexto geral, em qualquer lugar do mundo, as empresas geram custos. Esses custos acontecem antes mesmo do início das operações da empresa e tornam-se parte do cotidiano dela durante toda sua existência. É no mercado, por meio da utilização de ferramentas mercadológicas, que a empresa busca não só obter recursos para fazer frente a todas esses custos, como também alcançar outros objetivos financeiros.

Desta forma, a atividade de vendas desempenha importante papel. Além da necessidade de integração com as demais atividades de comercialização para atingir os objetivos visados, o contato diário com os clientes da empresa é, quase sempre, feito por meio dos vendedores, que ajudam a formar a imagem que a empresa deseja. Soma-se a isso o fato de que as técnicas utilizadas resultarão em maior ou menor retorno financeiro, o que é determinante para a continuidade da empresa.

Antes de seguirmos com nosso conteúdo, iremos definir, segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), que, por meio de seu comitê de definição, estabeleceu que administração de vendas é “planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providência de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam à força de vendas”.

1.2 Administração de vendas e o aspecto de marketing

É importante ressaltar que a venda não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos,

preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Portanto, qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos.

De acordo com Las Casas (1984):

Entender vendas sem ter conhecimentos básicos de marketing seria o mesmo que entender as condições especiais de algum seguro sem conhecer as suas condições gerais. Um assunto está relacionado com outro e o seu perfeito entendimento somente será possível com uma visão global da matéria.

Levando-se em consideração a comparação proposta pelo referido autor, percebe-se a importância da compreensão das atividades mercadológicas de uma empresa. Essa compreensão nos leva a reconhecer que, primeiramente, devemos entender quais são os objetivos do marketing na organização, para depois considerarmos os objetivos que devem ser direcionados à área de vendas na empresa.

Atualmente, vivemos em um ambiente cercado de armadilhas, competitivo e altamente dinâmico. A todo o momento, surgem fatos novos e obstáculos diferentes. O desenvolvimento de estratégias que permitam identificar novas tendências torna-se imprescindível.

Largar na frente, agregar valor, promover diferenciais competitivos, inovar continuamente são estratégias de marketing que devem ser colocadas em prática pela gestão de vendas. É o encontro do planejar e pensar com o executar e fazer. O diferencial não é o produto nem o preço, mas os valores agregados ao relacionamento.

Para que os vendedores, profissionais de vendas e de marketing possam atender o mercado (consumidores e compradores empresariais) da melhor forma possível, eles devem oferecer e comunicar um produto ou serviço, para que, no sentido oposto, o mercado possa oferecer em troca dinheiro e *feedback* sobre a empresa e seus produtos. Essas informações fazem parte de um processo de aprendizado contínuo sobre consumidores e permitem que a empresa ajuste seus produtos e compostos de marketing a eles.

O profissional de vendas deve entender o relacionamento entre a área de vendas e a de marketing e o que acontece com essas áreas à medida que a empresa vai crescendo.

Não é difícil perceber que o Departamento de Vendas ocupa posição de destaque nas empresas. É um importante instrumento de comunicação com o mercado, com o qual a empresa conta para a geração de recursos.

A função de vendas sempre foi uma das alavancas básicas da estratégia de marketing. Entretanto, para que essa função tenha coerência com as políticas da empresa, precisa de completa integração com a atividade de marketing. Ao colocar essa integração em prática, alguns mecanismos operacionais que garantem a indispensável transferência das políticas do produto para o ponto-de-venda passam a funcionar com eficiência. Alguns dos mecanismos são:

- Sistema de previsão de vendas;
- Plano de distribuição;
- Plano de negócio;
- Determinação do *mix* de produtos;
- Plano promocional;
- Sistema de informações da empresa.

A função de vendas, para a organização, passa a ter um caráter muito especial para a obtenção de bons resultados no cenário competitivo.

A atividade de vendas recebe influências do ambiente interno e do ambiente externo. Um dos principais influenciadores do ambiente interno é o composto de marketing.

O composto de marketing, ou composto mercadológico ou ainda, mix de marketing, é o conjunto de estratégias utilizadas desde a concepção do produto até a sua colocação no mercado. Há vários elementos do composto de marketing que afetam as atividades de um Departamento de Vendas. Um produto complexo pode exigir que o Departamento de Vendas contrate vendedores bem preparados, até mesmo com formação universitária. Uma distribuição de produto de consumo com investimentos

elevados em propaganda e promoção pode determinar a contratação de muitos vendedores “tiradores de pedido” para dar apoio à campanha.

No ambiente externo, o acirramento da concorrência pode determinar a necessidade de uma equipe de vendas do mais alto nível ou uma prestação de serviços diferenciada. Além da análise das várias possibilidades de influências, a administração de vendas deve voltar-se para o estabelecimento de uma forma de organização. É importante, portanto, determinar como um departamento pode ser organizado, pois da determinação do organograma pode resultar a execução de um trabalho menor.

1.3 Administração de vendas e o aspecto organizacional

Qualquer empresa, seja de que porte for, precisa definir uma filosofia para orientar as ações para seus colaboradores. As empresas bem-sucedidas preocupam-se não só em descrever sua filosofia, missão ou política de qualidade como em divulgá-las.

A missão é o propósito ou razão de existir de uma empresa. Ela indica a direção por onde a empresa deve seguir, os princípios a serem utilizados nas tomadas de decisões, orientando todas as atividades da organização.

A visão corresponde à capacidade de idealizar condições diferentes e melhores formas de as alcançar. Baseada nas aspirações e valores fundamentais para uma organização, ela procura visualizar o que será e como estará a empresa no futuro, orientando seus colaboradores na tomada de decisão.

A razão de ser de uma empresa identifica o motivo pelo qual a empresa existe, quais necessidades e desejos dos clientes ela procura atender.

As crenças e os valores são um conjunto de leis que norteiam o dia-a-dia da empresa, aquilo em que a empresa acredita.

1.4 Vendas e a qualidade do negócio

Toda empresa deve ter muito bem definido em que negócio atua, para não ser surpreendida por mudanças tecnológicas ou de atitude dos consumidores. A dificuldade de avaliar um negócio independe do tamanho das empresas no negócio. Tanto faz avaliar a qualidade da indústria montadora de automóveis ou o pequeno negócio de produção local de alimentos congelados. O que pode dificultar são as peculiaridades tecnológicas do produto, que só o pessoal do ramo conhece.

Zaccarelli (2003) propõe um modelo de cinco determinantes da avaliação do negócio em si.

- Barreira de entrada, isto é, a barreira contra o surgimento de uma nova empresa concorrente.
- Barreira de saída, isto é, a dificuldade para o fechamento das atividades de uma empresa que vem operando no mercado.
- Rivalidade entre as empresas refere-se à intensidade da competição entre as empresas existentes no mercado.
- Produtos/serviços substitutos referem-se à avaliação dos substitutos existentes, que trazem outro tipo de empresa para a competição no mercado, reduzindo a qualidade do negócio.
- Poder de negociação avalia-se que têm maior ou menor poder de negociação na relação fornecedor-comprador.

A avaliação dos cinco determinantes de qualidade do negócio em si pode parecer superficial. Porém, a experiência mostra que essa precisão é suficiente para efeitos práticos.

Evidentemente, o negócio ideal é aquele que tem condição ótima nas barreiras de entrada e de saída, na rivalidade e nos substitutos e no poder de negociação, mas é muito pouco provável que isso ocorra. O procedimento mais recomendado é comparar a importância relativa dos cinco determinantes da qualidade. Sendo esta etapa essencialmente subjetiva, as conclusões dependem da opinião e da experiência da pessoa

que está fazendo a análise.

Uma pessoa que se depara, pela primeira vez, com a avaliação da qualidade do negócio em si poderá ficar com a impressão de que sua maior utilidade é para os empreendedores decidirem sair de negócios ruins e entrar em negócios bons. Porém, se todos pensassem assim, qual seria o resultado?

Todos sairiam dos maus negócios (que, por isso, passariam a ser bons) e iriam para os bons negócios (que, desta forma, passariam a ser negócios ruins). O resultado seria uma grande confusão na economia.

Entretanto, o maior propósito da avaliação da qualidade do negócio não é orientar empreendedores para que mudem de negócio, pois um mau negócio bem administrado pode dar lucros maiores do que um bom negócio mal administrado. Um empreendedor não deve deixar de considerar a possibilidade de entrar em negócio apenas porque sua avaliação indica que ele é ruim. Se aceitar o desafio, terá de rebater a baixa qualidade do negócio com alta qualidade da administração. Por isso, é muito bom saber do que se trata e o que se pretende.

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

Além de analisar o presente, uma empresa deve se preparar para o futuro. Para isso, deve procurar identificar qual a sua principal competência, qual o seu negócio principal e como quer ser conhecida no mercado. Ela pode optar por ser conhecida como empresa de mercado de massa, tendo preços baixos para atender um maior número de clientes ou produtos diferenciados e de maior valor agregado, para um mercado menor e mais seleto.

Qualquer empresa que mantiver ou ampliar sua participação de mercado deve analisar a evolução do setor e fazer um confronto com

seu desempenho para saber se mantém vantagem ou se está perdendo posições.

Por fim, para chegar aonde quer, a empresa deve estabelecer estratégias e táticas que lhe permitam atingir metas e objetivos estabelecidos.

As variáveis que influenciam e determinam por que um cliente ou uma empresa compra determinados produtos de um fornecedor ou de outro são conhecidas como fatores críticos de sucesso. Esses elementos devem sempre ser pesquisados com os clientes e não justificados pela própria empresa, que normalmente acredita saber por que isso acontece. Preço, serviço, qualidade, mix de produto, imagem do produto e da empresa e reação rápida às necessidades de mercado são alguns dos fatores críticos de sucesso e devem ser levados em consideração na determinação dos objetivos e das estratégias de uma empresa.

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

Esse processo pode ser uma análise do ambiente interno e externo, ou seja, avaliar internamente os pontos fortes e fracos e, externamente, as ameaças e oportunidades.

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Análise do ambiente externo (análise de oportunidades e ameaças) - Em geral, uma unidade de negócios tem que monitorar importantes forças macroambientais (econômico-demográficas, político-legais, tecnológicas e socioculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. A unidade de negócios deve estabelecer um sistema

de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. A administração precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou desenvolvimento.

Um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing.

Uma oportunidade de marketing existe quando uma empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Alguns acontecimentos no ambiente externo representam ameaças. Uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros.

Análise do ambiente interno (análise das forças e fraquezas) - Uma situação é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar, periodicamente, suas forças e fraquezas internas. Isso pode ser feito com a utilização de um formulário em que a gerência analisa as competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma grande força, uma força, uma característica neutra, uma fraqueza ou uma grande fraqueza.

O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos nem deve se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhor as oportunidades, para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças.

1.4.1 Formulação de metas

Depois de ter realizado uma análise SWOT, a empresa pode desenvolver metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada formulação de metas. Os gerentes utilizam o

termo *metas* para descrever objetivos em termo de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Poucos negócios perseguem apenas um objetivo. A maioria das unidades procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

1.5 Perspectivas de vendas

No Brasil, à medida que a economia cresce, a tendência do marketing é desenvolver-se, como ocorre em outros países. Conseqüentemente, com o crescimento do marketing, o Departamento de Vendas estará ocupando lugar de destaque nas organizações. Em vista disso, a administração de vendas deve exigir maior nível de profissionalismo dos administradores e funcionários.

O consumidor está se tornando cada vez mais exigente. Com a tendência ao maior consumo, ele passa a exigir mais de seus fornecedores. Além disso, existe maior conscientização de seu próprio papel de consumidor. Nessa conjuntura, o Departamento de Vendas desempenha papel essencial na adaptação das empresas à nova tendência, principalmente quanto ao esclarecimento, orientação, informação aos clientes e no pós-venda. O vendedor passa a ser um assessor e o departamento de vendas um prestador de serviços.

Como a concorrência está ficando cada vez mais acirrada, as empresas esforçam-se em colocar no mercado melhores serviços e melhores produtos. Os vendedores, como vimos, por estabelecerem contato mais íntimo com os clientes, têm melhores condições de informar às empresas a que estão ligados sobre tendências mercadológicas. Assim, o Departamento de Vendas também é importante vetor do Departamento de Marketing.

No entanto, essa função dos vendedores e do Departamento de Vendas vem gradativamente mudando a forma pela qual a atividade é conduzida. Por um lado, surgem novidades nos recursos utilizados para a comercialização, por outro, há mudanças na própria forma de vender.

Com a globalização, as empresas brasileiras passaram a ter uma concorrência muito maior e, com frequência, de países mais avançados que o nosso, ao menos no nível tecnológico. Evidentemente, o papel da administração de vendas nessa tarefa de ajustes e melhora de qualidade, visando a condições de competitividade, é fundamental, devido aos constantes contatos que os vendedores mantêm com o mercado, funcionando como verdadeiros observadores da comercialização. Com essa tendência, os gerentes de vendas são obrigados a analisar não apenas os mercados locais, mas a identificar os concorrentes mundiais que podem afetar o curso dos negócios, da mesma forma globalizados, que conduzem as análises dos consumidores.

Com o avanço da tecnologia e da informática, a atividade de vendas está tendo um novo dimensionamento. Muitos consumidores mudaram de comportamento. Com a tendência ao enclausuramento de certos grupos, as empresas estão indo ao encontro dos consumidores que querem fazer tudo sem se locomover.

Síntese

Vimos, nesta primeira aula, todo o contexto do que representa a administração de vendas e sua relação com o marketing.

Todos puderam desenvolver as idéias e os principais conceitos que envolvem e que norteiam a área de vendas dentro de uma organização. Percebemos, também, a importância que essa área tem dentro das empresas e quais os pontos principais a serem observados no desenvolvimento e aprimoramento desse setor, devido a sua importância como fonte de captação de recursos para a organização.

Em nossa próxima aula, vamos abordar os conceitos relacionados à gerência de vendas e as melhores maneiras de se desenvolver as habilidades necessárias às equipes de vendas e seus gestores.

Espero que todos tenham gostado deste novo início e voltem ainda mais motivados para a nossa próxima aula!

Um grande abraço e até a próxima!

Referências

COBRA, Marcos N. ***Administração de Vendas***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: a edição do novo milênio***. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. ***O conselheiro de vendas. São Paulo: Clube dos Executivos***, 1984.

_____. ***Administração de Vendas***. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ACCARELLI, Sérgio B. ***Estratégia e Sucesso nas Empresas***. São Paulo: Saraiva, 2003.