

Aula Nº 2 – Gerenciamento de Vendas

Objetivos da aula:

Em nossa segunda aula do módulo, compreenderemos os conceitos referentes à gerência de vendas e ao desenvolvimento das equipes de vendas e de seus gestores.

Iremos desenvolver habilidades e atitudes que possibilitem identificar as técnicas necessárias para o desenvolvimento de equipes de vendas e as sinergias entre as áreas de marketing e vendas.

É muito importante que você leia o material impresso, acesse o material web, faça a atividade que está sendo solicitada e participe, tirando dúvidas ou apresentando experiências próprias.

Boa aula!

1. Atuação do profissional de vendas

O gerente de vendas é o profissional responsável, não só pelo desempenho da equipe de vendas e pelos resultados por ela alcançados. Ele é responsável, também, por informações e previsões para compras de matérias-primas, desenvolvimento de novos produtos e orçamento do marketing. Como administrador, deve conduzir seus subordinados ao caminho da obtenção dos objetivos perseguidos pela empresa.

O profissional de vendas deve sempre avaliar as oportunidades de mercado relativas ao seu público-alvo. Além de avaliá-las, precisa quantificá-las, estimando o potencial do mercado, para tornar a tarefa de executar um plano de ação mais fácil e apurada.

A profissão de um gerente de vendas é um verdadeiro desafio para muitos, uma vez que a execução de seu trabalho exige a participação de outras pessoas com espírito de cooperação e motivação, tarefa esta que não é das mais fáceis de serem conquistadas.

O administrador de vendas deve conhecer, suficientemente, as técnicas de vendas e, também, o produto ou serviço que será comercializado, para que possa gerenciar com respeito e liderança. A equipe de vendas gosta de saber que seus administradores conhecem não só as dificuldades de comercialização como também os problemas e as necessidades para se realizar a venda.

Segundo Las Casas (1999), a importância da gerência de vendas pode ser considerada em nível interno da empresa e em nível externo do mercado. Uma companhia, em geral, é avaliada, internamente, pela sua capacidade de vendas e lucros e, externamente, pelo impacto, que, de modo geral, causa na economia e na sociedade.

Equipes de vendas são encontradas tanto em organizações lucrativas como em organizações sem fins lucrativos. Em uma organização, as pessoas que trabalham com vendas abrangem uma ampla faixa de cargos, desde o menos até o mais criativo tipo de venda:

1. Entregador: vendedor cuja principal tarefa é entregar um produto.
2. Tomador de pedidos: vendedor que atua como um tomador de pedidos interno (dentro da loja, atrás de um balcão) ou externo (visita os clientes em seus estabelecimentos).
3. Missionário: vendedor do qual não se espera ou mesmo não se permite a tomada de pedidos e que tem, como principal tarefa, construir uma boa imagem ou instruir o usuário atual ou potencial.
4. Técnico: vendedor com alto nível de conhecimento técnico e capaz de ser também um consultor para as empresas-cliente.
5. Gerador de demanda: vendedor que se baseia em métodos criativos para vender produtos tangíveis (geladeiras, livros) ou intangíveis (seguros, convênios).
6. Vendedor de soluções: vendedor cuja especialidade é resolver um

problema do cliente, muitas vezes relacionado a um sistema de produtos ou serviços da empresa.

É inquestionável a necessidade e importância da força de vendas para a empresa, dentro do mix de marketing. No entanto, elas estão sujeitas ao alto custo que algumas vendas representam, pois, em muitas situações, são necessárias diversas visitas até o fechamento da venda. Este é um dos motivos que tem levado muitas empresas a investirem em outros canais de vendas, como vendas por catálogos, correio, telefone e Internet. As empresas procuram, também, aumentar a produtividade de vendas por meio de melhores processos de seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração.

Os profissionais de vendas, independente do tamanho da organização, precisam ser orientados para que possam desempenhar, de forma plena, o seu trabalho. Quando uma organização atinge um determinado crescimento, ela deve estabelecer diretrizes para que se possam atingir resultados satisfatórios. Essas diretrizes referem-se à determinação da missão da empresa, nas políticas, nos objetivos, nas estratégias e nas táticas.

Além dessas linhas de conduta básicas, é importante que o executivo de vendas receba orientação quanto às suas principais funções e áreas de atuação na empresa, até onde ele pode tomar decisões e que tipos de comportamento devem ser evitados. Tudo isso para que o seu trabalho ocorra em harmonia com a empresa. No entanto, existe também a necessidade de que o administrador de vendas seja um bom líder.

1.1 Planejando a força de vendas

Os vendedores servem de ligação entre a empresa e o cliente. O profissional de vendas é a empresa para muitos clientes, pois acaba criando vínculos. É o vendedor que traz as informações necessárias sobre o cliente. Por isso, a empresa precisa considerar, cuidadosamente, alguns pontos na configuração da força de vendas.

Muitos profissionais de vendas preferem manter uma certa distância quando o assunto é planejamento. A principal alegação é de que isso não passa de burocracia da empresa e que, na prática, as situações são diferentes. No entanto, por meio do planejamento, é possível precaver-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividades necessárias. Além disso, contribui para a redução de custos, pois as operações passam a ser estabelecidas dentro dos padrões de racionalidade e de eficiência, para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

A função de planejar deve ser exercida com base em previsões e fatos concretos, devendo o administrador compilar dados, analisá-los, informar-se a respeito de vários setores.

O gerente de vendas é o responsável por planejar em seu departamento, envolvendo, principalmente, as atividades diretamente relacionadas a vendas.

As empresas devem definir os objetivos específicos que elas esperam que sejam alcançados por sua força de vendas. Entre os principais objetivos de um profissional de vendas, que devem ser planejados antecipadamente, estão aqueles relacionados a:

- Prospecção de mercado: busca de clientes potenciais.
- Definição do alvo: dimensionar as ações entre os clientes atuais e os potenciais.
- Comunicação com o mercado: buscar as informações certas e necessárias sobre o produto e a empresa.
- Venda: desenvolver as técnicas de abordagem, apresentação, argumentação, respostas, fechamento da venda e pós-venda.
- Coleta de informações: condução da pesquisa de mercado.
- Serviço: independente da realização da venda ou não.
- Fidelização: decisão de quais clientes ficarão mais próximos entre a área de vendas e suas necessidades.

As empresas precisam definir os objetivos específicos que suas forças de vendas precisam atingir. Se não forem estabelecidas normas, os vendedores

podem gastar a maior parte do tempo vendendo produtos já existentes para contas existentes, negligenciando os novos produtos e os novos clientes.

A tarefa dos vendedores varia conforme a conjuntura econômica. Durante uma escassez de produtos, os profissionais de vendas não têm dificuldades para vender; durante períodos de grande oferta de produtos, os profissionais de vendas lutam para conquistar a preferência do cliente.

O prazo deve ser considerado para o planejamento de vendas. Há empresas que planejam para um, dois ou quatro anos, e assim por diante. Quanto mais longo for o período, maior a dificuldade de planejar. Daí a necessidade de maior aprofundamento na análise dos dados coletados para a previsão. Em economias instáveis como a brasileira, a dificuldade existe até mesmo para prazos menores.

1.1.1 Montando estratégias

Outro ponto muito importante que deve ser desenvolvido pelo administrador de vendas é a estratégia da força de vendas. É por meio de uma abordagem bem realizada que a empresa e sua equipe de vendas irá se posicionar de forma clara no mercado. O cliente pode ser abordado de diversas formas; o mercado pode ser dividido, também, de diversas formas e a empresa deve escolher qual delas se encaixa melhor dentro do seu objetivo.

As empresas precisam revisar sua estrutura de força de vendas à medida que as condições econômicas e de mercado mudam.

Uma vez que a empresa decida por uma abordagem, pode usar uma força de vendas direta ou contratada. Uma força de vendas direta é formada por funcionários da própria empresa, e uma força de vendas contratada é formada por representantes comerciais, vendedores autônomos ou corretores.

Ao planejar a estrutura de vendas, o foco do gerente de vendas deve ser as características do mercado ou do produto com que a empresa trabalha.

A preocupação, aqui, é comparar informações da análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.

Para o trabalho de vendas alcançar os objetivos estabelecidos, devem-se buscar respostas às seguintes perguntas:

- a) a quem vender?
- b) o que vender?
- c) qual o método de vendas mais apropriado?

A resposta a essas perguntas favorece a seleção da força de vendas. O tipo de cliente visado pode determinar o tipo de vendedor.

Essa dimensão orienta a atuação de vendas, indicando a direção para a qual devem ser dirigidos os esforços e o gerenciamento das ações táticas. Portanto, orientam a força de vendas.

Considerando os vários tipos de estratégias comerciais, é nessa dimensão que elas são transformadas em resultados de negócio. Podemos demonstrar algumas orientações importantes:

- Estratégias de marketing e de produtos: devem ser informadas para a força de vendas de maneira clara e adequada, por meio de sistemas de comunicações de vendas que permitam manter funções de vendas informadas e comprometidas. Os gestores de vendas têm de estar atentos às novidades e às mudanças de estratégias de marketing e de produtos para preparar o pessoal para as mudanças.
- Estratégias de criação de valor: as ofertas possuem valores agregados que precisam ser comunicados aos compradores com o objetivo de que sejam valorizados. O sucesso de vendas depende da efetividade dessa comunicação, pois as funções de vendas precisam conhecer os valores que devem comunicar e reforçar aos clientes.
- Estratégias competitivas: os mercados estão cada vez mais competitivos, com muitas alternativas de ofertas e fornecedores, pressão por

baixar custo, pouca ou nenhuma diferença significativa e um nível cada vez mais alto de exigência dos compradores. Por isso, é necessário conhecer os pontos fortes e fracos dos concorrentes e estabelecer estratégias competitivas para combatê-los.

- Estratégias políticas: cada vez mais as organizações de vendas estão convencidas de que o relacionamento com os clientes é uma poderosa vantagem competitiva, e estão investindo muito para conseguir isso. Não basta ter ofertas interessantes, é preciso ter os clientes usando sua influência e poder na organização para escolhê-lo como fornecedor.

Para se obter os resultados esperados das estratégias propostas, será necessário contar com sistemas efetivos de treinamento e desenvolvimento. Para a criação e implementação de estratégias vencedoras, é preciso ter informações sobre os clientes e concorrentes. Isso tudo será possível com uso da tecnologia da informação.

A informação dá suporte à administração de vendas. Sem informações disponíveis, pertinentes e atualizadas, as outras dimensões perdem a eficácia. A tecnologia da informação cada vez mais ganha importância no mundo dos negócios. Hoje, muitas empresas tratam essa tecnologia como área funcional. Com muitos recursos, profissionais especializados nas diretorias e gerências de tecnologia da informação ajudam a desenvolver e melhorar os processos de negócios internos e externos de suas empresas. Para a administração de vendas, a tecnologia da informação desempenha um papel fundamental. Cada vez mais, as vendas dependem dela para conseguir resultados. As informações necessárias sobre o ambiente comercial podem ser divididas em grupos:

- Informações de mercado – são as relacionadas ao segmento que atuamos, como tendências, tecnologias utilizadas e novas, liderança e concorrência. Muitas empresas, às vezes, especializam suas forças de vendas de acordo com um setor ou grupo de clientes. A vantagem da especialização de mercado é que cada força de vendas pode conhecer as necessidades específicas dos clientes. A desvantagem é que os clientes estão espalhados por todo o

país, exigindo muitas viagens para atendê-los. As informações de mercado devem estar sempre disponíveis e atualizadas, para termos uma visão do ambiente competitivo que nos aguarda.

- Informações dos clientes – precisamos conhecer cada vez mais nossos clientes. Não só a sua localização, mas as suas particularidades, seu perfil pessoal ou corporativo, o seu processo de tomada de decisão de compra, os critérios principais de compra, enfim todos os aspectos relacionados com a sua decisão de compra. O conhecimento do cliente é uma importante vantagem competitiva. O desafio para os administradores de vendas é identificar quais as informações que permitirão esse conhecimento.
- Informações sobre os produtos – umas das competências mais básicas e essenciais de vendas é o conhecimento do produto que se vende. Com a velocidade das mudanças, algumas vezes a força de vendas não tem capacidade de assimilar as informações sobre novos produtos ou modificações em produtos comercializados, o que acarreta um impacto negativo muito grande nas vendas. A importância de os vendedores conhecerem seus produtos, somada ao desenvolvimento de divisões de desenvolvimento e gerência de produtos, levou muitas empresas a estruturar suas forças de vendas de acordo com suas linhas de produto. A especialização nos produtos justifica-se particularmente quando estes são tecnicamente complexos, poucos relacionados entre si ou muito numerosos. O conhecimento profundo da oferta para enriquecer e tornar a comunicação de vendas eficaz é algo decisivo no ambiente competitivo de vendas. As tecnologias permitem o acesso fácil e rápido às informações. Portanto, encontrar soluções, nessa área, é questão de criatividade e disponibilidade de orçamento.
- Informações sobre concorrentes – é necessário reunir e analisar informações sobre a atuação comercial de fornecedores que oferecem algo similar ou igual ao que oferecemos. São dados como estrutura, organização, detalhes sobre produtos ou serviços ofertados. As informações devem ser disponibilizadas para a força de vendas, que ajudará a escolher e implementar as estratégias competitivas.

O grande desafio para os administradores de vendas é identificar as informações adequadas, mais relevantes e úteis, e os processos que devem ser utilizados para disponibilizá-las.

As empresas precisam revisar sua estrutura de força de vendas à medida que as condições econômicas e de mercado mudam. Os gestores precisam conhecer bem todas as dimensões e particularidades da administração de vendas, para que possam aproveitar totalmente a sua potencialidade. O resultado da eficácia gerencial depende muito desse fator.

1.2. Desenvolvendo a força de vendas

Depois de planejar estratégias para a força de vendas, uma outra tarefa importante é desenvolver a gerência da força de vendas de uma organização. Essa tarefa é executada por meio de decisões, atitudes e posturas tomadas no dia-a-dia do profissional que lidera uma equipe.

Quando analisamos o comportamento de um administrador, devemos considerar o que ele realmente faz e não o que ele é. Infelizmente, muitas vezes isso não é possível, pois essa condição exige certo tempo para experiências e análises.

A boa escolha dos participantes de um grupo é um papel de suma importância para a formação de um time coeso e preocupado em buscar objetivos estabelecidos. O entrosamento entre os membros irá refletir união da equipe nos seus resultados.

As turbulências do mercado são, muitas vezes, desnorteadoras do foco e do resultado a ser atingido pela equipe de vendas. Dentro desses imprevistos que surgem na operação comercial, cabe ao gerente ter uma linha de trabalho voltada aos objetivos e metas definidos.

O direcionamento para que os objetivos sejam palpáveis exige que, além de ser altamente motivado, o líder da equipe de vendas também atue como agente motivador. Esse papel de canalizador dos ânimos da equipe

deve sempre estar atrelado a fatores positivos, levando, assim, a um melhor desempenho do grupo.

O gerente é o profissional mais adequado para perceber os pontos favoráveis e desfavoráveis de sua equipe, identificar as causas e desenvolver um trabalho para corrigir ou aperfeiçoar os fatos relatados nessa avaliação. Ser transparente é um atributo importante e eficaz na aplicação dessa ferramenta gerencial.

Devido ao tamanho das empresas, os administradores de vendas, no Brasil, acabam adquirindo visão conceitual que envolve outras atividades relacionadas ou não com suas funções principais. São comuns empresas que não possuem Departamento de Marketing. Não obstante isso, as funções mercadológicas são de responsabilidade do executivo de vendas. O trabalho de um executivo é muito complexo, dada a diversificação de atividades que o envolvem.

Síntese

Vimos, na aula de hoje, os conceitos referentes à gerência de vendas e ao desenvolvimento das equipes de vendas e de seus gestores.

Em nossa aula, desenvolvemos habilidades e atitudes que possibilitam identificar as técnicas e estratégias necessárias para o desenvolvimento de equipes de vendas e as sinergias entre as áreas de marketing e vendas.

Espero que todos participem da atividade avaliativa proposta para esta aula.

Na próxima aula, iremos abordar o planejamento de vendas, ou seja, vamos conhecer os meios de se planejar e também de estabelecer previsões futuras de vendas, relacionando esta previsão com as habilidades dos profissionais de vendas.

Aguardo você na próxima aula!

Referências

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

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

TEIXEIRA, Élson A. ***Gestão de Vendas***. Rio de Janeiro: FGV, 2004.