

A Gestão de Vendas

Por Claudio Tomanini

Antigamente era fácil definirmos o papel de um vendedor e sabermos quais eram as características essenciais para se desempenhar esta função. Acreditava-se que, para se vender um produto, a pessoa precisava ter um bom papo, boa aparência e ser extrovertido. No mercado de hoje é fundamental contarmos com um profissional de vendas que tenha a preocupação em satisfazer o cliente, e mais, que consiga surpreendê-lo. Os profissionais de vendas precisam ser pessoas que desejam se desenvolver e progredir a cada dia. Num tempo retrogrado, o vendedor podia contar apenas com um bom papo, porém hoje, as coisas estão bem diferentes, os consumidores esperam, e até exigem, muito mais do profissional de vendas.

Antes de compreender este processo, da nova forma de vendas, o que hoje denominamos estrategicamente “Gestão de Vendas”, precisamos retomar a história da mercadologia, entendendo cronologicamente o desenvolvimento do mercado; até que cheguemos aos dias de hoje.

Praticamente, há meio século, ninguém conhecia, nem se quer podia compreender a palavra marketing. Especificamente falamos de Brasil, que somente em 1954 teve alguns conceitos difundidos, e ainda com os termos: “mercadologia” e “mercadização”. Isso aconteceu devido a uma missão norte-americana que passou a organizar os primeiros cursos de administração ocorridos na América Latina; entretanto, a palavra marketing já era reconhecida internacionalmente, e em curto tempo se impôs.

A história do desenvolvimento do mercado brasileiro, antes de 1950 – 1960, pode ser desconsiderado para fins desse estudo. Nesse período o Brasil sofria um pós-guerra, com escassez de bens e somente expectativa de ofertas para faturamento. Não só o mercado era imaturo, como também a imaturidade refletia, ou até mesmo era originado dos consumidores, que eram ingênuos, despreparados e principalmente despretenciosos.

De 1960 – 1970, foi o período de novas políticas de importação e consumo de produtos industrializados modernos. Com a diversificação da indústria, aumentava a oferta em geral, surgiam as concorrências e finalmente, o primeiro passo para o mercado que temos funcionando hoje, ia surgindo um novo pensamento de preocupação com o consumidor.

1970 – 1980. Uma época onde as empresas preocupavam-se em lançar novos produtos. Os avanços tecnológicos contribuíram colocando no mercado novidades como a televisão em cores, a máquina de escrever elétrica, xerox, e a grande inovação do século XX: o computador, porém com grande reserva de mercado. Poucas empresas, ofereciam poucos serviços, para muitos consumidores. O Brasil apresentava-se com características como: consolidação do Regime Militar, reserva política, protecionismo exagerado e baixo nível de competição. Mercadologicamente, prevalecia o pensamento em Técnicas de vendas. As empresas preocupavam-se em produzir e vender para as lojas; separadamente, a loja, o canal de venda, tinha preocupação com o consumidor do produto, e a preocupação era a única e exclusiva de que ele comprasse a mercadoria. O lema era: “vender custe o que custar, para quem quiser comprar.”

Em 1980 – 1990, o Brasil sofria grande depressão econômica, após um período de consumo descontrolado. Não havia mais oferta de variedades, era o tempo das mudanças de valores. A inflação ainda descontrolada, o mercado não oferecia produtos suficientes para demanda de consumo e os preços dos produtos foram congelados por ordem de uma política não sustentável gerando um ciclo vicioso. Além disso o consumidor vivia a ameaça do desemprego e o desconforto das filas que eram intermináveis. A política era vender muito em pouco tempo. “ Compre agora que amanhã vira a tabela, vai subir o preço.”

O cliente da indústria era o canal de vendas, e não o consumidor final como é hoje. O ciclo de vida dos produtos era grande devido a falta de novidades no mercado. As empresas eram hierarquizadas, verticalizadas e departamentalizadas, a função do vendedor era cobrir cotas.

Paralelamente, surgiam modismos empresariais sob conceitos norte americanos: qualidade, produtividade, reengenharia, atividades multifuncionais, downsizing, just-in-time, planejamento estratégico e fusão. “Fazia-se burradas no over night e corrigia-se no over day.”

Nesta guerra desenfreada pela busca de vantagens competitivas: liderança, market-share e outros atributos tão em voga nos dias hoje, devemos refletir em primeiro lugar pela ótica dos clientes que estão cada vez mais sensíveis aos preços, e mais exigentes, sem tempo a gastar buscando as melhores propostas.

Estamos nos deparando com um grande problema nos dias de hoje, que é o excesso de capacidade produtiva nas maioria das empresas, independente dos setores que atuam. Os clientes se tornam escassos, e, não os produtos e serviços que na grande maioria se encontram sem diferenciação entre eles, o que favorece as grandes empresas, quando tem que travar uma guerra de preços e descontos, promovendo uma situação predatória dentro do mercado.

Há muito se fala em estratégias (palavra derivado do grego – strategus- que quer dizer a arte do general), no entanto, o urgente tem tomado conta do importante; privilegiando a ação sem a importante preocupação com as estratégias.

Aqui no Brasil passamos por todo este processo de uma forma muitíssimo acelerada.

1990 – 2000 – Abertura de mercado e Implantação do Código de Defesa do Consumidor. Para analisarmos este período, convém dividirmos o tempo:

Meados de 1994 – Com o Plano Real e a estabilidade da moeda, o dólar passou a valer equivalente a moeda brasileira, e até menos como chegou a acontecer. O consumidor brasileiro teve seu perfil mudado. Ainda em 1989 tínhamos um mercado fechado para a globalização. Poucas ofertas e pouca preocupação com clientes; afinal, a demanda era reprimida na maioria dos setores. Seguimos com uma abertura de mercado atrelado a uma inflação acelerada e crescente quando finalmente em 1994 tivemos a estabilidade da economia.

Até então, a maioria das empresas, usavam o Marketing como um departamento responsável pela comunicação e pelos eventos; a utilização de um Planejamento Estratégico era visto como desnecessário. Com o controle inflacionário a economia passa por uma transformação: as empresas que antes geriam seus negócios pela ótica financeira, agora, passam a ter que mudar seus olhos para o mercado.

Já não é mais a ação que dirige a empresa, mas o pensar estratégico.

Para explorar esta nova regra de mercado e identificar oportunidades, é necessário que as empresa redesenhem seus negócios, usando como ponto de partida os clientes; assim adquirem conhecimentos profundos sobre eles e conseguem ter capacidade para oferecer produtos com mensagens específicas para cada um deles.

Com o poder de compra em dólar, os produtos importados chegavam no Brasil por um preço extremamente acessível, era mais barato usufruir do turismo internacional que viajar pelo próprio Brasil, então, além, de poder comprar produtos de importação, a classe média tinha oportunidade de ir para fora do país buscar esses produtos.

O aparecimento de algumas empresas como as Casas Bahia, e outras que permitiam que seus clientes comprassem à prazo, com condições de planejar seus gastos, através do crediário, deu poder de compra para uma classe da sociedade que antes consumia apenas o necessário pela falta do poder de compra à vista. Essas empresas orientavam suas atividades muito mais pelo lado financeiro que pela gestão de varejo. A classe baixa consumia fortemente.

Este período foi crucial pela grande expectativa que causou entre as indústrias. Então, elas passaram a modernizar seus parques fabril, na intenção de fabricar mais e melhor. Surge uma parcela substancial de produtos importados no Brasil, e de empresas que começavam a implantar-se no país, porque a quantidade de consumidores era muito grande, e a taxa de crescimento prevista nesse período de consumo era maior que em qualquer outro lugar do mundo. Todos os olhos de investimentos miravam o Brasil. Somado a isso vieram as privatizações, que saem do conceito de atividade única, de um único produtor, uma única empresa atendendo o consumidor; para uma lei, verdadeiramente, de oferta e procura. Uma lei de mais empresas oferecendo produtos para um mesmo consumidor. Como melhor exemplo disso, temos a área de telefonia, que a partir das privatizações, de empresas que, inclusive, não eram eficientes, sob gerenciamentos mais profissionais passam a ser eficientes. Foi um período em que o Brasil vivia uma bolha de consumo que durou quatro anos, obviamente, diminuindo gradativamente.

1999 – 2000 - A desvalorização do Real de forma acelerada. Tal desvalorização, poderia, obviamente ter sido prevista, porém, contrariamente, teve deixada de lado a preocupação com um plano de contingência.

Surgiram novos focos de mudanças comportamentais e, também, a valorização do marketing, que não mais fazia parte da área de comunicação, mas de planejamento. A mudança de atividade de vendas para gestão de vendas.

Esse momento foi quando a indústria, preocupou-se com A responsabilidade que o varejista tinha com o consumidor, pois era ele que tinha contato com o cliente no local de venda. A indústria passou a encarar o lojista como seu distribuidor, alguém com quem deveria trabalhar em alinhamento. A indústria que, tempos atrás, tinha como única tarefa vender toda sua produção aos lojistas, sem preocupar-se como este venderia ao consumidor; pois, não tinha a percepção de captar o comprador final como seu real cliente, passou a

investir no trabalho em conjunto. A força não estava mais nas mãos do produtor, mas nas mãos do varejista que é quem mantém contato com o cliente. Inicia-se o processo de relacionamento. As Indústrias percebiam, que para continuar no mercado, precisavam conhecer agora, o cliente daquele que elas achavam que era o cliente, mas era o distribuidor, o canal de vendas. Passam a juntar esforços com o canal de vendas para ser eficiente com esse cliente, que é hoje assediado por várias opções e oportunidades de consumo.

Neste momento é crucial o desenho de toda estrutura da empresa e elaboração de um plano de marketing que possa servir como orientador para as estratégias da empresa. Isso passa a ser a diferença entre o que se pretende e o que se busca.

Este novo profissional de Marketing, muito mais preparado tem preocupação com o pensar e o realizar. Isso o conduz a compreensão da importância de se desenvolver e ferramentalizar a estrutura de vendas da empresa, a qual é responsável em tornar tangível o que se pensou; em transformar as estratégias planejadas em ações eficazes e eficientes, desenvolvendo em cada relacionamento com seus clientes uma óbvia declaração de intenções presentes e futuras que conduzam para fidelização das transações realizadas.

Dentro desta postura, o perfil do profissional de vendas também é mudado, deixando de ser mero desenvolvedor de novas vendas para um gestor de relacionamento. Como tal, torna-se fundamental o conhecimento dos conceitos de marketing, para que possa utilizar das ferramentas de marketing de forma eficiente, servindo para gerir sua carteira ou região de clientes.

Sendo assim, o marketing define as diretrizes e constrói o planejamento de marketing, a base para a elaboração do plano de vendas que passa a ser o instrumento que conduzirá o profissional de vendas a compreender o seu mercado alvo, adequar as ferramentas disponibilizadas pelo marketing, bem como obter informações de mercado para encaminhar ao marketing, permitindo um realinhamento das estratégias.

O vendedor hoje, deve ser um verdadeiro gestor do seu negócio, um intermediário de estratégias de relacionamento com o cliente. Necessita como requisito básico para o trabalho: entender do produto que ele vende, da região que ele atua, da região que o cliente dele atua, do cliente que ele tem na região, e do cliente que o cliente dele tem. Muda-se totalmente o relacionamento que a empresa tem com o mercado. Não existem mais feudos e departamentos dentro das corporações, por uma questão de sobrevivência e eficiência. Eficácia operacional e eficiência estratégica. A eficácia que foi apreendida nos últimos vinte anos é consolidada, passa a viver uma era de eficiência. Onde é necessário fazer com que todos da companhia entendam a importância de serem orientados para o cliente.

O mercado de bens de consumo de massa evoluiu-se, provocando o progressivo amadurecimento de grande parte dos setores do mercado. As empresas, então, para acompanhar o novo mundo de negócios que solidificou-se, como importante função na sociedade, foram condicionadas a repensar suas políticas para satisfazer às exigências dos consumidores. As indústrias, que já encontravam-se em posições avançadas, por exemplo, consideraram a necessidade de reavaliar as funções de seus negócios. Reavaliaram a distribuição e fizeram escolhas comerciais de acordo com as exigências dos operadores do setor. Entre outras descobertas importantes, pode ser percebido que as mudanças nas relações entre produção e distribuição ganhavam em eficácia se o "novo" vendedor tivesse em seu perfil uma competência comercial orientada especialmente para as exigências do mercado.

O tempo passou, brevemente, a velocidade com que o setor expandiu-se foi percebida, através da concorrência que aumentou assustadoramente, houve muita diversificação dos canais de compra e o consumidor passou a ser mais exigente.

O consumidor, agora, exigia além de melhor preço, qualidade nos atendimentos; obrigando assim as empresas mais uma vez reverem suas funções e atividades. As suas margens de lucro foram estudadas, precisavam prestar um atendimento diferenciado e ainda oferecer mais vantagens aos seus clientes. Foi o surgimento da cultura do bom atendimento, envolvendo não só as pessoas da linha de frente (vendedores), mas todos os funcionários. Os profissionais de gerência, que mantinham responsabilidades de liderança, passaram a instruir seus subordinados para as atividades em equipe, alertando-os da importância desta ação.

Atualmente, as empresas sabem da necessidade de não ter mais pessoas que apenas tirem pedidos ou simplesmente atendam o cliente. É fundamental ter qualidade e excelência na prestação de serviços e isso não é mais apenas um detalhe, mas condição básica de sobrevivência de um verdadeiro negócio.

O consumidor, em parte considerável, não compra pela necessidade, mas pelo status, que é simbolizado pelo bem adquirido, e pelo simples gosto e disposição de presentear. Hoje, o consumidor tem experiência, é

mais seguro, é nacionalista, comporta-se de maneira muito racional. É leal com certas marcas e estabelecimentos, sempre que tem suas necessidades satisfeitas pelo preço, qualidade de oferta e, principalmente, pelo atendimento diferenciado e qualificado.

O papel do vendedor

“A qualidade é a nossa melhor garantia da fidelidade do cliente, a nossa mais forte defesa contra a competição e o único caminho para o crescimento e para os lucros.”

Jack Welch

O novo homem de vendas inclui a comercialização de produtos acompanhada do fornecimento de um serviço. Para tanto, o vendedor deve vender: a si mesmo, como interlocutor profissional; a empresa para a qual trabalha; e o produto, considerando as exigências do cliente quanto à relação qualidade/preço.

Profissional, qualificado, que compreenda os problemas do setor e saiba colocar-se como parceiro comercial, somente com este perfil, o vendedor atual pode dar conta de tudo isso. Esse novo papel é de determinado pela nova perspectiva comercial, que avalia as exigências do consumidor e estuda as necessidades da distribuição.

“Se providenciarmos a satisfação plena do cliente seremos lucrativos”

John Young

Pelas tendências evolutivas do marketing, o ciclo de vida dos diversos mercados está em fase de maturidade, e o crescimento acontece com a capacidade de identificar e satisfazer exigências dos segmentos de mercado. Os canais de distribuição escolhem suas políticas de vendas em conseqüência da crescente diferenciação e a abordagem do vendedor ajusta-se aos processos de compra diferenciados. As promoções pesam cada vez mais no mix de marketing. O vendedor, no ponto de venda, contribui para a administração e a realização e o controle do plano promocional.

Já as tendências evolutivas da distribuição, mostram que o volume de negócios concentra-se num número cada vez menor de pontos-de-venda, que devem receber muita atenção. O papel abrange mais tarefas (previsão de vendas, programação de compras, políticas de vendas, administração de espaços e de promoções). A distribuição estruturada e organizada aumentou sua complexidade e o vendedor conquistou mais poder de barganha, negociando com diferentes níveis de organização. E por fim, a evolução do auto-serviço já se consolidou. O vendedor torna-se especialista em técnicas de administração do espaço e de vendas, para aumentar o impacto provocado por parte do produto no consumidor.

Analisando as tendências evolutivas do comportamento de compra do consumidor, percebemos que o volume de compras de impulso aumentou, e o vendedor orienta o ponto-de-venda com cuidado, para garantir, pelo condicionamento, o ato de compra. A marca do distribuidor torna-se cada vez mais importante. O vendedor deve dedicar mais atenção à presença qualitativa do produto no ponto-de-venda, para melhorar sua rotatividade.

Quanto aos objetivos que redefinem o papel do vendedor numa perspectiva orientada para o mercado, temos: a especialização da função e a conseqüente atribuição de tarefas precisas, além da orientação para maximizar a eficácia de seu trabalho, a coordenação das ações e o controle dos resultados; há uma unicidade da administração do cliente, que determina a responsabilidade conjunta dos resultados obtidos e a maior eficiência; além de, integração da atividade de vendas com a de merchandising, sobretudo na redefinição de tarefas que prevêm a análise das exigências do distribuidor, o planejamento das ações e o controle dos resultados.

As atividades inerentes à função de vendas podem se agrupar nas áreas de venda direta, indireta e integrativa. A venda direta caracteriza-se pela análise e pelo planejamento das atividades de venda, de negociação e conclusão do negócio; pelas iniciativas de desenvolvimento dos clientes e pela aplicação das políticas da empresa. A venda indireta revela-se na assistência e consultoria aos clientes e na resolução de seus problemas. E, a atividade integrativa caracteriza-se pelas ações administrativas, pela programação e pela administração das informações.

O vendedor, para tanto, precisa de conhecimentos, que dizem respeito: ao produto, em particular aos rendimentos e valores que o diferenciam da concorrência; à empresa, no âmbito de suas políticas e dos objetivos específicos; aos clientes, características de cada categoria, especificidades de cada cliente sob sua responsabilidade, potencial de vendas; e aos concorrentes, características principais dos produtos que

oferecem. Já, as capacidades profissionais devem identificar e contatar clientes potenciais; programar as vendas em função das potencialidades do cliente e de suas necessidades; obter pedidos; promover as vendas, estimulando o sell-out; colher dados, como “sensor” do marketing em contato com o mercado.

“Inovar para gerar valor e se ajustar rapidamente às recessões econômicas, pode trazer crescimento de receita constante.”

Anônimo

A orientação para o mercado

“Esteja preparado. Nunca se tem uma segunda chance de causar uma boa impressão”

H. Jackson Brown Jr.

Competitividade é ter o foco **do cliente** (e não o foco no cliente), ter atitude, antecipar-se a idéias e conceitos e, o mais importante – conquistar o coração do cliente. Preço qualquer empresa pode oferecer, e não garante fidelidade. O que garante fidelidade do cliente, é um tratamento diferenciado.

“O grande patrimônio das pessoas não é estarem numa grande empresa, é serem grandes profissionais.”

Pedro Mendes

Quando a aplicação planejada do marketing fica envolvida ao ato de vender e as duas práticas ficam integradas, de tal forma que os leigos (quase sempre um cliente) não identifica quando trata-se de uma e quando trata-se de outra; é sinal que a corporação tem sua equipe de marketing alinhada a equipe de vendas. Neste caso a única previsão é o sucesso. O vendedor não deve vender produtos, mas experiências.

Condensado de: http://www.tomanini.com.br/Tomanini/gestao_vendas.htm