

AS ABORDAGENS E TÉCNICAS EFICAZES EM VENDAS DIRETAS (UM TESTE)

alunos: Bruno Frossard e Tiago Cacique Moraes
Orientador: Nicolau André Miguel

ABSTRACTS

Este trabalho tem como objetivo descrever as principais etapas da venda pessoal e as técnicas de vendas relacionadas à estratégia do marketing de relacionamento. Foi utilizada a abordagem do Grid para Excelência de Vendas de Blake e Mouton, ainda, amplamente utilizado nos dias atuais. Buscou-se testar a aplicabilidade do modelo Grid para posteriores pesquisas no setor a fim de realizar-se um mapeamento das melhores técnicas aplicadas no setor. Resultados são apresentados e discutidos para o futuro.

1. Introdução

 Não sei quem você é.
 Não conheço sua empresa;
 Não conheço o produto de sua empresa.
 Não sei o que sua empresa representa.
 Não conheço os clientes de sua empresa.
 Não conheço o histórico de sua empresa.
 Não conheço a reputação de sua empresa.
Agora, o que você estava mesmo querendo vender-me?

McGraw-Hill Publications¹

Atualmente, as empresas gastam centenas de milhões de dólares para treinarem seus vendedores na arte de vender. São centenas de livros, vídeos, fitas cassetes, palestras que são adquiridos por ano com títulos sugestivos como: *Motivação em Vendas, Os 25 hábitos em Vendas, 123 Atitudes positivas em Vendas, Vendedor Irresistível: Aumente suas Vendas utilizando as técnicas*, etc.

O principal foco de um treinamento em vendas é sobre as diversas formas de abordagens aos consumidores para realização da venda de um produto ou serviço. As empresas querem transformar seus vendedores de simples *anotadores de pedidos*, em *conquistadores de pedidos*. Um exemplo bastante ilustrativo utilizado por KOTLER (2000) de um *anotador de pedidos* é aquele vendedor que visita dezenas de residências por dia, bate à porta e simplesmente pergunta à dona de

¹ Em Kotler (2000, p.596).

casa se ela precisa de algum de seus produtos. Já os *conquistadores de pedidos* possuem dois tipos de abordagens básicas: uma voltada para a venda na qual o vendedor utiliza técnicas de vendas de alta pressão, supervalorizando os méritos do seu produto e criticando os concorrentes. A outra, orientada ao cliente, assume que os clientes não comprarão, exceto se influenciados por uma argumentação bem elaborada. De uma maneira geral, as empresas têm investindo constantemente no aprimoramento do processo eficaz de vendas.

Na venda direta, onde a comercialização de bens de consumo e serviços é realizada através do contato pessoal entre o vendedor e o cliente, a importância de uma abordagem eficaz do vendedor é ainda maior. Este é um método de vendas que se caracteriza pelo seu complexo sistema de distribuição e que, atualmente é responsável por um volume bilionário de transações e pelo emprego de milhões de vendedores.

Segundo a WFDSA – *World Federation of Direct Selling Associations* – associação das empresas de vendas diretas a definição para Venda Direta é:

Pode ser melhor descrita como a venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores de maneira face a face, geralmente em seus domicílios ou no domicílio de outros, em seus locais de trabalho ou em outro lugar qualquer desde que fora de um estabelecimento de comércio. As vendas diretas ocorrem tipicamente com a explanação ou demonstração pessoal por um vendedor direto independente.

De acordo com os dados disponíveis na WFDSA, o volume mundial de vendas diretas no ano de 2000 foi de US\$ 82,26 bilhões. O número de revendedores de produtos pelo sistema de vendas diretas alcançou a marca de 38,71 milhões de pessoas. Segundo a ABEVD – Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas – no mercado brasileiro, as vendas diretas cresceram 11,8% no primeiro semestre deste ano em relação ao mesmo período de 2001. O setor faturou R\$ 2,98 bilhões, contra R\$ 2,67 bilhões no ano passado. O número de revendedores cresceu 9,7%, em comparação ao primeiro semestre de 2001, saltando de 1,15 milhões para 1,26 milhões de pessoas. O número de itens comercializados foi superior 390 milhões. O desempenho anual do setor de vendas diretas no Brasil, de acordo com dados divulgados pela WFDSA, federação da qual a ABEVD faz parte, é de US\$ 2,5

bilhões, colocando o País como quarto colocado no ranking mundial, atrás somente dos Estados Unidos (US\$ 25 bilhões) , Japão (US\$ 22 bilhões) e França/Coréia (US\$ 2,9 bilhões).

Essas informações são importantes para destacar a importância desse setor no Brasil e no mundo e também para justificar essa pesquisa que visa descobrir qual o tipo de abordagem utilizada pelos melhores vendedores de empresas de venda direta no Brasil. A designação do estilo do revendedor brasileiro contribui para o desenvolvimento de um plano estratégico de vendas na qual as empresas podem obter uma vantagem competitiva ao adquirirem maior capacidade de gerenciar seus relacionamentos.

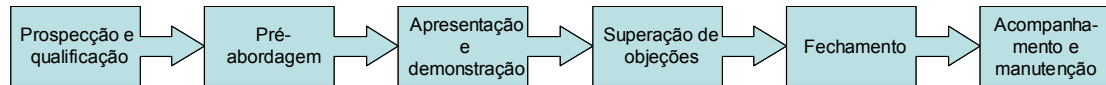
2. Venda Pessoal e Marketing de Relacionamento

Se por um lado a venda direta se destaca por sua capilaridade e capacidade de expandir-se geograficamente, por outro, esse modelo de vendas também caracteriza-se por um serviço personalizado com grande interatividade e confiança entre as partes, o que geralmente permite o desenvolvimento e a manutenção de fortes relações com os clientes. Essa interação cliente-vendedor é abordada na venda pessoal e no marketing de relacionamento que serão tratados a seguir.

De acordo com LAS CASAS (1987), a venda pessoal é uma das mais eficientes ferramentas de comunicação em marketing. Consiste na comunicação direta da empresa com seus clientes através dos vendedores. Exatamente por ser pessoal, esta forma de comunicação apresenta muitas vantagens. Entre elas, o vendedor pode adaptar a mensagem ou a apresentação de vendas de acordo com a necessidade da situação. Também pode receber imediata realimentação do processo e corrigi-lo ainda a tempo, se necessário. Na venda pessoal as dúvidas e dificuldades podem ser esclarecidas no momento em que aparecem, ajudando assim, a despertar no consumidor o desejo pela compra do produto. A conversa direta com opiniões, sugestões e possibilidade de analisar as reações é um outro propiciador ao fechamento das vendas. Apesar das vantagens, o autor destaca que a venda pessoal é uma das formas mais caras de comunicação, uma vez que a manutenção de uma equipe de vendas exige treinamento, controle, gastos em transportes, tempo de espera, etc.

No que se refere ao treinamento, KOTLER (2000) destaca que a maioria dos programas de treinamento de vendas adota as principais etapas envolvidas em qualquer processo eficaz de vendas. Estas etapas estão ilustradas na Figura n. 1 e serão sucintamente discutidas.

Figura 1: Principais etapas da venda eficaz



Fonte: Kotler (2000) (adaptado)

Prospecção e qualificação: O processo de vendas se inicia com a identificação dos clientes potenciais. Os vendedores podem qualificar os clientes potenciais por meio do exame de sua situação financeira, volume de negócios, exigências especiais e em termos de sua probabilidade de continuidade no mercado. Os vendedores têm de ser capazes de desenvolver suas próprias indicações para reconhecimento dos clientes potenciais. Os clientes devem ser classificados para se priorizar o atendimento.

Pré-abordagem: Os clientes devem ser estudados o máximo possível (quais as suas necessidades, quem está envolvido na decisão da compra) para se decidir a melhor abordagem a ser empregada. Deve-se também considerar o melhor momento para a abordagem, pois muitos clientes estão ocupados em certas ocasiões.

Abordagem: Inicialmente, o vendedor deve saber como saudar o comprador para obter um bom começo de relacionamento. Deve-se mostrar cortesia e evitar distração, como, por exemplo, não interrompê-los e olhar diretamente em seus olhos. A apresentação ao cliente deve ser agradável e positiva.

Apresentação e Demonstração: O vendedor, nesta fase, deve apresentar o produto ao comprador de forma que atraia sua atenção e desperte o desejo de efetuar a compra. Na apresentação o vendedor deve realçar os benefícios do produto e mostrar suas principais características que sejam evidentes para a obtenção desses benefícios. Três estilos diferentes de apresentação são os mais utilizados pelos vendedores. O primeiro e mais antigo é do tipo *abordagem enlatada*,

na qual o vendedor já tem em mente toda a sua exposição que se resume aos pontos básicos do produto. Baseia-se no princípio estímulo-resposta no qual o comprador é o agente passivo que pode ser induzido a comprar pelo uso de palavras de estímulo, imagens, termos e ações. Esse tipo de abordagem é utilizado principalmente na venda porta a porta e por telefone. A *abordagem planejada* também é baseada no princípio estímulo-resposta, porém o vendedor identifica antecipadamente as necessidades e o estilo de compra do cliente para depois abordá-lo com uma apresentação planejada. A terceira é a *abordagem de satisfação de necessidades* que busca as necessidades reais do cliente. Essa abordagem requer do vendedor muita habilidade para ouvir e solucionar problemas. Ele exerce o papel de um experiente consultor de negócios, esperando ajudar o cliente a economizar ou a ganhar mais dinheiro. De maneira geral, as apresentações podem ser melhoradas com o auxílio de folhetos, livretos, slides, fitas de áudio ou de vídeo, amostras de produtos e simulações baseadas em computador.

Superação de Objeções: Os clientes, quase sempre, colocam objeções durante a apresentação de vendas ou quando solicitados a assinar o pedido. A resistência pode ser psicológica ou lógica. A *resistência psicológica* pode incluir a preferência por outras marcas, apatia, associações desagradáveis ao vendedor, idéias predeterminadas e aversão a tomar decisões. A *resistência lógica* envolve questões como resistência ao preço, prazo de entrega ou certas características o produto. Para superar essas objeções, o vendedor precisa treinar ampla e profundamente suas habilidades de negociação.

Fechamento: Neste estágio, o vendedor tenta fechar a venda. Alguns não chegam ou não obtêm êxito nesse estágio. Por vezes, se sentem sem confiança ou até desconfortáveis em pedir ao cliente que assine o pedido. Os vendedores precisam saber como identificar ações físicas, declarações ou comentários e perguntas dos compradores que sinalizem a hora do fechamento. Existem várias técnicas de fechamento. Pode-se solicitar o pedido, recapitular os pontos do entendimento, perguntar se o comprador tem preferência por A ou B, ou até mesmo oferecer incentivos específicos ao comprador para fecha a venda, como preço especial, quantidade extra sem cobrar ou um brinde.

Acompanhamento e manutenção: Esta última etapa é necessária se o vendedor deseja assegurar a satisfação do cliente e de novos negócios. O vendedor deve programar uma visita de acompanhamento após a recepção do pedido, para assegurar-se de que instalação, instruções e serviços sejam adequados. O vendedor deve desenvolver um plano de manutenção para garantir que o cliente não seja esquecido ou perdido para um concorrente.

Os princípios da venda pessoal têm como propósito ajudar o vendedor a fechar uma venda específica com o cliente. Porém, em muitos casos, o vendedor não está apenas procurando fechar uma venda, mas sim, desejando conquistar um novo cliente para atendê-lo por um longo tempo. O vendedor tenta demonstrar que possui as condições necessárias para oferecer um atendimento diferenciado e de qualidade ao cliente e se propõe a formar um compromisso de relacionamento. Esse tipo de venda, que estabelece um relacionamento cliente-vendedor de longo prazo, é mais complexo que o estabelecido pela venda pessoal. Trata-se do marketing de relacionamento.

Segundo MIGUEL (2002), marketing de relacionamento seria o processo pelo qual uma empresa constrói alianças no longo prazo com seus clientes em potencial e compradores existentes, em que ambos – vendedor e comprador – trabalham direcionados a um conjunto comum de objetivos específicos. Esses objetivos compreendem: entender as necessidades do comprador; tratá-lo como parceiro; assegurar que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas; e fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

STONE e WOODCOCK (1998) destacam a necessidade de encarar o marketing de relacionamento como um investimento. Segundo os mesmos autores, os benefícios do marketing de relacionamento geralmente se apresentam das seguintes formas: aumento da retenção e lealdade do cliente – os clientes ficam com o vendedor por mais tempo, compram mais e também o fazem com maior frequência. Maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais, mas em função também dos custos menores para seduzir os clientes (não há necessidade de conquistar tantos clientes caso objetiva-se um volume de negócios

mais ou menos estável) e a redução do custo da venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao marketing). Assim, marketing de relacionamento é um processo contínuo que exige do vendedor uma comunicação freqüente com os clientes para assegurar a realização dos objetivos comuns.

3. O Grid de Vendas

As teorias da venda pessoal e do marketing de relacionamento abordadas até agora neste trabalho foram discutidas por (Blake e Mouton, 1970) no Grid de Vendas. Na verdade, o trabalho desses dois autores refere-se, inicialmente, à importância da teoria para a compreensão das estratégias de vendas estabelecidas e das reações do cliente.

A teoria nos ajuda a ver as suposições em que nosso comportamento se baseia e proporciona um arcabouço para prever as conseqüências de nossas ações; estabelece alternativas e opções que, o contrário, poderíamos não ter; ajuda-nos a planejar as maneiras mais construtivas de fazer frente às várias espécies de situações que, no passado, podem ter causado perplexidade. Em vendas, nada é tão prático como uma boa teoria para orientar a ação (BLAKE & MOUTON, 1970).

O Grid de Vendas, ponto principal desta investigação, é o conjunto das teorias que tratam do relacionamento entre os vendedores e os clientes. Demonstra o modo como as teorias são aplicadas, pelo exame do que é fundamental em vendas. Esses pontos fundamentais incluem o estabelecimento de perspectivas, início do negócio, apresentação de vendas, resposta a perguntas, interrupções, objeções e queixas, fechamento da venda, manutenção e fortalecimento das contas abertas. Através do Grid, é possível fazer a investigação da dinâmica da comunicação, que abrange perícias em escutar, atrair a atenção do comprador e sua participação na decisão da compra, além de lidar com as emoções que surgem na interação da venda.

3.1 Justificativa da utilização do Grid

Ao optar-se pela utilização do Grid como instrumento de aplicação da teoria abordada em vendas, julgou-se necessário garantir a adequação desse modelo à atualidade já que trata de uma teoria criada na década de 70. Assim, foi levantada uma série de estudos recentes que também utilizaram o Grid de Blake e Mouton dando respaldo a este estudo. A base teórica, embora publicada em 1970, continua

tão sólida quanto atual. Prova disso são os inúmeros artigos recentemente escritos referendando o trabalho dos autores supracitados. MOORE (2002) ao tratar das inúmeras variáveis que afetam a questão do conflito, menciona as teorias da contingência, ressaltando com especial ênfase o trabalho de Robert Blake e Jane Mouton no Grid Para Excelência de Vendas, o qual trata da importância do vendedor estar focado tanto nas pessoas envolvidas no ato da venda, como no ato em si. NEWBOROUGH (1999), por sua vez, refere-se especificamente ao Grid de Vendas não só como um modelo muito atual para a explicação do comportamento humano, mas como uma poderosa ferramenta projetada para melhorar a efetividade dos vendedores e para o desenvolvimento de liderança.

RAY (1997) ressalta a importância e atualidade do Grid, ao mencionar o trabalho de Blake e Mouton como referência universal, abordando especificamente a questão da intervenção, a qual, segundo os autores, seria “agir de forma a ajudar o cliente a resolver seus problemas”. PUN (2001) referenda novamente o Grid ao afirmar que o desenvolvimento organizacional em empresas que fazem uso da venda direta significa o desenvolvimento de toda instituição a partir das partes auto-sustentáveis da mesma. O verdadeiro desenvolvimento organizacional seria aquele embasado na teoria, focado no trabalho em grupo e focado na necessidade de abordagens de auto-ajuda, a qual maximiza a confiança nas habilidades internas e na liderança para o desenvolvimento dessas atividades. Portanto, desenvolvimento deve incluir o vendedor enquanto indivíduo, o time de vendedores e todas as unidades da organização, ao invés de se concentrar em qualquer um deles, excluindo os demais. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional seria uma abordagem que integra as ciências administrativas, a lógica do negócio e o comportamento dos sistemas da organização em um corpo orgânico e interdependente.

Por fim, entre as publicações e artigos lançados nos últimos anos, chama especial atenção o artigo em que Jane Srygley Mouton é citada na "*Management history gurus of the 1990s Their lives, their contributions*" (Journal of Management History Bradford, 1999), como um dos maiores gurus da história da administração em todos os tempos, o que só vem consubstanciar a importância do trabalho desenvolvida pela mesma.

3.2 O Desenvolvimento do Modelo

No momento em que o vendedor está se relacionando com o comprador para efetuar uma venda, há, pelo menos, dois pensamentos em sua venda. Primeiro vem o interesse em efetuar a venda e em segundo, o interesse pelo cliente. Ambos podem ser graficamente representados em um diagrama composto de duas escalas de modo que quando esses dois interesses se fundem determina-se a estratégia de vendas. Esse interesse não significa necessariamente a quantidade ou o volume de vendas, mas sim o foco do vendedor no ato da venda na qual se baseiam as suas suposições e as suas ações.

O foco em efetuar uma venda cobre uma ampla faixa de considerações. As expressões típicas de tal interesse são reveladas pelo número de visitas feitas, a quantidade de horas trabalhadas, as entregas feitas no dia. O resultado das vendas não é representado, fundamentalmente, pela quantidade vendida, mas pode significar o êxito em outros aspectos como, por exemplo, localizar uma quantidade de clientes em potencial, ou até traçar o perfil do cliente para um novo produto. Assim, o interesse não indica os resultados reais de um vendedor, mas o caráter de seus pensamentos e impressões sobre como consegui-los.

O grau de interesse de um vendedor pode variar sobre diversas circunstâncias. A cultura organizacional da empresa que o emprega, sua política de vendas, as práticas e métodos do treinamento aplicado podem influir em vários graus de interesse. O interesse pela venda influencia no comportamento do vendedor. Por exemplo, se o interesse pelo resultado das vendas for alto, a probabilidade do vendedor agir de uma maneira que leve a um alto volume de vendas, será maior do que se o seu interesse for baixo.

Da mesma forma, o foco nos clientes é manifestado de várias maneiras. O vendedor expressa-o através da oferta de benefícios ao cliente como um preço especial ou um brinde. Ou através de uma conversa amistosa, agradável sobre questões de comércio ou acontecimentos sociais. O vendedor também pode abordar as características do produto, procurando compreender as reais necessidades do cliente.

O foco em efetuar a venda e o foco no cliente são expressos de maneiras bastante diferentes, dependendo do modo específico pelo qual ambos se fundem. Assim, um vendedor que possua um alto interesse em efetuar uma venda e ao mesmo tempo um baixo interesse no cliente é completamente diverso de um que apresente baixo interesse em efetuar uma venda juntamente com alto interesse no cliente. Num contexto de vendas, o interesse do vendedor em efetuar a venda e a maneira pela qual este se liga ao interesse pelo comprador são a base para a determinação da estratégia de vendas.

O diagrama de estratégia de Grid apresentado no Quadro 1 demonstra esses dois interesses e o modo como se interagem. O eixo horizontal indica interesse em efetuar uma venda, ao passo que o vertical indica interesse pelo cliente. Cada um deles é expresso em uma escala de nove pontos. O número 1 representa interesse mínimo, ao passo que o 9 representa interesse máximo, e 5 representa um grau intermediário. Os outros números, de 2 a 4 e de 6 a 8, estão colocados na escala fim de denotar uma seqüência ininterrupta de graus de interesse. Não há a intenção de que estes números indiquem alguma coisa que seja mensurável. Não obstante, os números indicam extremos reconhecíveis – algo parecido com “Vazio” e “Cheio” em cada extremidade do indicador. A marca intermediária é a mais fácil de ser reconhecida.

No canto interior à direita, está a posição 9,1. Neste ponto, o alto interesse em efetuar uma venda combina-se com pouco ou nenhum interesse pelo cliente. Os fregueses em perspectiva já existentes são vistos como corpos ou coisas que serão processadas de modo semelhante a um extrator de suco. Devemos espremer laranjas, uma por uma, para obter tanto suco quanto possível. Joguemos fora o bagaço. Tais suposições em 9,1 podem resultar em comportamento que “espante” o cliente por ser tão forçado, insensível e imposto. É provável que qualquer comprador tenha experimentado a situação de um vendedor, tão determinado a “expor seu ponto de vista” que não via o que passava na mente do cliente em perspectiva: como por exemplo, suas reações, dúvidas, objeções.

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

