

Técnicas de Vendas



Estácio



2014



Estácio



Editorial

Comitê Editorial

Durval Corrêa Meirelles
Luiz Alberto Gravina Belmiro
Ornella Pacífico

Organizadores do Livro

Marcia Mitie Durante Maemura
Marco Antonio Nicotari

Autores dos Originais

Carlos Henrique Tucci
Mitie Maemura
Soraia Dumbra

© UniASEB © Editora Universidade Estácio de Sá

Todos os direitos desta edição reservados à UniASEB e Editora Universidade Estácio de Sá.

Proibida a reprodução total ou parcial desta obra, de qualquer forma ou meio eletrônico, e mecânico, fotográfico e gravação ou qualquer outro, sem a permissão expressa do UniASEB e Editora Universidade Estácio de Sá. A violação dos direitos autorais é punível como crime (Código Penal art. 184 e §§: Lei 6.895/80), com busca, apreensão e indenizações diversas (Lei 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais – arts. 122, 123, 124 e 126).

Sumário

Técnicas de Vendas

Capítulo 1: Administração de Vendas - O Consumidor, o Profissional e o

Planejamento	7
Objetivos do tema.....	7
Você se lembra?	7
1.1 Globalização.....	9
Reflexão.....	9
1.2 Estratégia empresarial, estratégia de marketing e administração de força de vendas.....	10
1.3 Os objetivos estratégicos das empresas.....	13
1.4 O que é a estratégia?	14
1.5 Como as estratégias são implementadas?	15
1.6 Análise ambiental, da concorrência e benchmarking em vendas	17
1.7 Estratégias organizacionais e os consumidores	24
1.8 Novo perfil do consumidor.....	24
Reflexão.....	24
1.9 Análise do comportamento do consumidor e atividades de vendas	29
Atividades	40
Reflexão.....	41
Leitura recomendada	41
Referências bibliográficas	42
No próximo capítulo	45
Capítulo 2: Introdução à Administração de Vendas	47
Objetivos de aprendizagem.....	47
Você se lembra?.....	47
2.1 Administração de vendas.....	48
2.2 Importância de vendas em marketing.....	52
2.3 Integração dos esforços de vendas	60
2.4 Etapas do processo de vendas	66
2.5 Tecnologia de informação e administração de vendas	70
Atividades	71
Reflexão.....	71
Leitura recomendada.....	72
Referências bibliográficas.....	73
No próximo capítulo	74
Capítulo 3: Gestão de Pessoas em Vendas	75
Objetivos de aprendizagem	75
Você se lembra?	75

Introdução	76
3.1 Recrutamento e seleção de vendedores	76
3.2 Treinamento	78
3.3 Motivação	85
3.4 Definição do número de vendedores	92
3.5 Definição e alinhamento do número de territórios	95
3.6 Representante versus vendedor.....	101
3.7 Remuneração em vendas	102
Atividades	112
Reflexão	113
Leitura recomendada.....	114
Referências bibliográficas.....	117
No próximo capítulo	117
Capítulo 4: Negociação	119
Objetivos de aprendizagem.....	119
Você se lembra?	119
4.1 Conceitos básicos de negociação.....	120
4.2 Evolução do conceito de negociação	121
4.3 Necessidades das partes em uma negociação	124
4.4 Visões de negociação	125
4.5 Tipos de negociação.....	126
4.6 Mitos da negociação	127
Atividades	129
Reflexão	129
Leitura recomendada.....	129
Referências bibliográficas.....	130
Na próxima unidade.....	132
Capítulo 5: Negociação, Poder e Comunicação	133
Objetivos da sua aprendizagem	133
Você se lembra?	133
5.1 Habilidades do negociador.....	134
5.2 Personalidade.....	137
5.3 Variáveis básicas da negociação	141
5.4 Poder no contexto da negociação.....	147
5.5 Negociação e comunicação.....	151
5.6 Processo de comunicação	151
5.7 Tipos de comunicação.....	154
5.8 Comportamento de um negociador de sucesso.....	157
Atividades	158
Reflexão	161
Leitura recomendada.....	161
Referências Bibliográficas	161

Apresentação

Prezados(as) alunos(as)

Os assuntos que serão tratados nesta disciplina dizem respeito ao gerenciamento da força de vendas por meio de técnicas específicas. As técnicas de vendas compreendem a integração dos esforços de marketing à atividade de vendas de forma planejada, uma vez que a mudança de comportamento do consumidor acompanha as mudanças ambientais. Nas especificidades de vendas de acordo com o ramo de negócio, a habilidade de selecionar vendedores com correto perfil para o cargo, observa-se a amplitude do campo de estudo da administração de vendas, um campo que merece foco e atenção de empresários, administradores e profissionais de marketing. Outro aspecto de fundamental importância em vendas é a negociação. O processo de negociação será abordado neste livro em seus conceitos básicos, evolução, tipos e mitos, assim como no profissional que a utiliza praticamente o tempo todo em suas atividades comerciais. Então, não perca qualquer ponto tratado neste conteúdo. Estude, pesquisa, exercite, enfim, dedique-se o máximo para não perder nada.

Boas aulas!
Bom aprendizado.

Capítulo 1

Administração de Vendas - O Consumidor, o Profissional e o Planejamento

Nesta unidade serão estudados quais os significados da globalização para o empresariado brasileiro. Discorreremos também sobre de que maneira as mudanças sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas influenciaram de maneira decisiva o comportamento dos consumidores. Trataremos também sobre diferentes estratégias de ação para posicionamento dos empresários brasileiros neste novo contexto.

Objetivos do tema

Após estudar os conceitos inerentes a gestão de vendas, esperamos que você seja capaz de:

- Ampliar seus conhecimentos sobre estratégias;
- Compreender como se procedeu a evolução do consumidor num contexto mundial;
- Compreender qual o significado do termo “globalização”;
- Compreender quais os impactos da globalização no modo de atuação das empresas brasileiras.
- Entender quais as tarefas de um vendedor, apresentando o seu papel em uma empresa na criação de valor para os clientes e na construção de relacionamentos para com eles;
- Entender a importância do planejamento de vendas;
- Compreender o avanço do perfil do consumidor
 - Identificar o comportamento do novo consumidor;
 - Conhecer segmentação de mercado.

Você se lembra?

Muito se fala sobre a globalização e seus impactos. Mas, afinal, o que é a globalização? E de que maneiras a globalização impactou a ação das empresas?

A globalização impactou a maneira com a qual os consumidores se relacionam com as organizações?

Certamente você já entrou uma loja ou departamento e foi atendido por um profissional que se ofereceu para auxiliá-lo na escolha de um determinado produto. Esse profissional quase sempre é chamado de “vendedor”. Mas você seria capaz de falar qual é realmente a função de um vendedor? E do departamento de vendas na qual ele atua? É possível falar, separadamente, Marketing e Vendas dentro de uma empresa? Nesta unidade, você iniciará seu aprendizado em uma das áreas mais importantes de uma empresa: a administração de vendas.

Bom estudo.

Conteúdo:

- Globalização
- Estratégia empresarial, estratégia de marketing e administração de força de vendas
- Os objetivos estratégicos das empresas
- O que é a estratégia?
- Como as estratégias são implementadas?
- Análise ambiental, da concorrência e benchmarking em vendas
- Estratégias organizacionais e os consumidores
- Novo perfil do consumidor
- Análise do comportamento do consumidor e atividades de vendas
- Lealdade do cliente a lojas
- Segmentação de mercado

1.1 Globalização

Hoje em dia muito se fala sobre a globalização e seus inevitáveis impactos no cotidiano das empresas. Mas você realmente consegue definir com exatidão o que significa o termo “globalização”?

Reflexão

Para você, o que significa a globalização?

Mas somente a definição acima explica o fenômeno que hoje dita as tendências no mercado mundial?

Bruni (2002) define que **globalização** é “a crescente interdependência entre os países, que se reflete nos fluxos de bens, serviços, capital e know how que atravessam fronteiras”.

Lastres (1997) relata que o termo foi definido na década de 1980 pelas escolas de negócios nos Estados Unidos. A partir daí, o termo passou a ser referido com frequência, quando se buscava definir os fenômenos de integração mundial.

Hoje a globalização está embutida, direta ou indiretamente, na atuação de todos os segmentos econômicos do país.

Para os autores Baumann, Canuto e Gonçalves (2004) existem dois tipos de globalização: a financeira e a produtiva. Especificamente a globalização produtiva, segundo os autores, possui três características bastante distintas:

- Internacionalização da produção
- Acirramento da concorrência internacional
- Maior integração das economias produtivas nacionais

Estas três características são caracterizadas por propiciar uma verdadeira renovação em termos produtivos. Hoje um produto é concebido em um país e fabricado em um outro, num sistema de constantes parcerias, que não são selecionadas por sua nacionalidade, mas sim, pelo preço de fabricação e condições locais de desenvolvimento favoráveis (como custo de mão-de-obra e matéria-prima).

Hoje, com a crescente integração de mercados, a produção de bens hoje apresenta uma série de características que a distingue da produção

Conexão:

O que é globalização?

Segundo o dicionário *Michaelis* (2001), o termo “globalização” significa “fenômeno observado na atualidade que consiste na maior integração entre os mercados produtores e consumidores de diversos países”.

em seus moldes antigos (onde a empresa tinha uma sede definida e uma unidade produtiva vinculada a essa sede).

Veja como funciona esse novo mercado no Exemplo 1:

Exemplo 1 – A Alpargatas e a Mizuno

A Alpargatas (uma marca nacional) produz tênis de marcas mundiais, como a Mizuno. Esses sapatos são fabricados exatamente como a Mizuno os fabrica em sua matriz. A Alpargatas possui a licença para produzir e comercializar esses produtos no Brasil. A Mizuno não vende esses modelos produzidos pela Alpargatas no Brasil.

No contrato estabelecido, a Mizuno se responsabiliza por transferir conhecimento e tecnologia necessárias para a Alpargatas produzir um tênis exatamente idêntico ao produzido nos Estados Unidos ou no Japão. Em troca, a Alpargatas paga *royalties* pelos direitos de uso da marca e o *know-how* transmitido.

FORTE – ADAPTADO DE URBASCH (2004)

1.2 Estratégia empresarial, estratégia de marketing e administração de força de vendas

Pelo fato da área de vendas reunir um conjunto de complexas decisões, esta unidade busca mostrar o sistema de vendas de uma empresa por meio da visão sistêmica das funções básicas da administração (figura 1): planejamento, organização, direção através de metas e estratégias e controle.



Figura 1 – abordagem sistêmica de vendas.

Segundo Cobra (1994), os objetivos da empresa são formulados a partir de sua própria missão e escopo e influenciados pelo meio ambiente. A avaliação das ameaças externas à empresa permite estabelecer os objetivos mercadológicos e de vendas. A partir desse ponto, o sistema de vendas é integrado às funções básicas da administração e alimentados por um subsistema de informações mercadológicas (COBRA, 1994).

Planejamento – a administração da força de vendas deve estar apoiada numa avaliação das oportunidades de mercado, ou seja, na estimativa da demanda de mercado para os produtos ou serviços da empresa. Fazem parte ainda do planejamento da administração da força de vendas a determinação do potencial de mercado, a previsão de vendas e o orçamento de vendas. Em sequência de planejamento, vem o estudo de segmentação de mercado e a seleção de vias de distribuição.

Organização – a organização do sistema de vendas, partindo do planejamento, é constituída de administração, zoneamento, roteiro de visitação, estruturação de força de vendas, de um lado, e, de outro, organização da força de vendas pelo traçado do perfil do vendedor, pelo recrutamento e seleção de vendedores, pelo treinamento e pelos sistemas de incentivo e remuneração, pela avaliação de desempenho, pelo plano de carreira para a força de vendas e, por fim, pela supervisão de vendas.

Direção – metas e estratégias. A direção dos esforços de vendas é traçado por: quotas de vendas, quotas de atividades e de lucro. Essas quotas partem das estratégias gerais de marketing e de vendas e seus respectivos programas de ação.

Controle – o controle de esforço de vendas é exercido através de instrumentos, tais como: análise de vendas por produtos, cliente e região; auditoria de vendas; análise de desempenho financeiro; análise de participação de mercado e avaliação quantitativa de desempenhos de vendas por vendedor.

Castro e Neves (2006) sintetizam essas etapas em (1) planejamento e organização estratégica da força de vendas, (2) implementação da força de vendas e (3) controle da força de vendas, conforme mostra a figura 2.

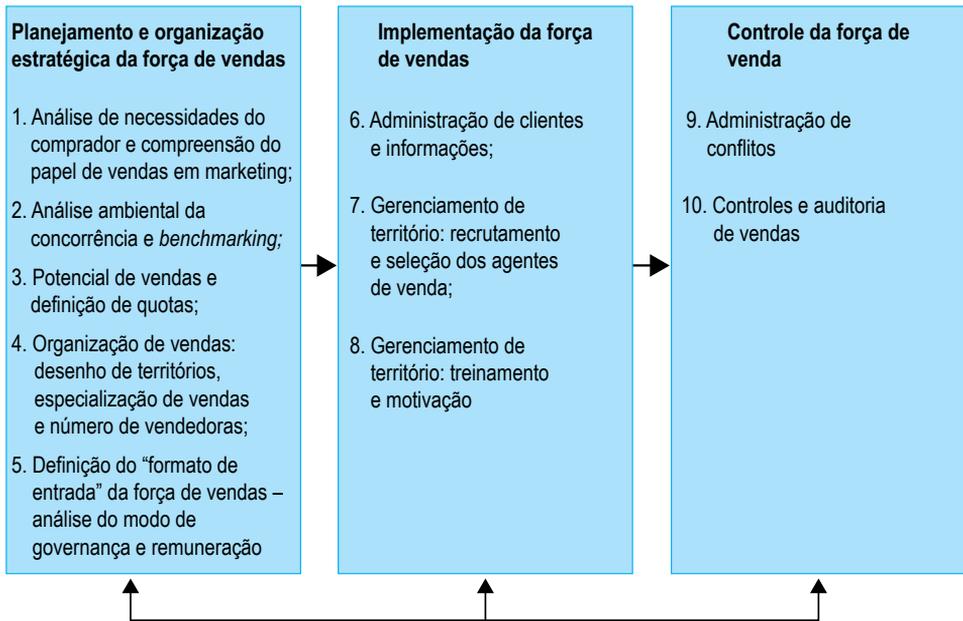


Figura 2 – modelo de planejamento e administração de vendas.

Fonte: Castro e Neves (2006)

Em síntese, as seguintes análises que devem ser feitas (CASTRO e NEVES, 2006):

- fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho;
- definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia);
- delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa; definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e, por fim, estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração);
- recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas são passos necessários para garantir a continuidade do trabalho;
- fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende acompanhar todas as etapas levantadas nas etapas anteriores.

Também ações em redes, portanto, em cooperação com concorrentes e com outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas.

Deve ser feito um orçamento para a força de vendas.

Importante: As unidades seguintes desta disciplina, começando por esta, se basearão na análise de cada item apresentado nesta figura. A intenção é detalhar cada tópico da figura 2.

1.3 Os objetivos estratégicos das empresas

As organizações, buscando se manter no mercado e maximizar operações, desenvolvem diferentes estratégias para atingimento de objetivos estratégicos.

Assim, segundo Baraldi (2005), os objetivos devem ser flexíveis em face dos diferentes cenários, níveis de competências específicas e ganhos de conhecimento que as pessoas das empresas vão agregando com o tempo, em função dos erros cometidos e dos acertos comemorados.

Existem alguns grandes norteadores de decisões estratégicas adotadas pelas organizações, como é demonstrado no Quadro 1:

Tópicos	Abordagem atual	Abordagem visada
Visão	Áreas especializadas	Holística
Objetivos – Acionistas	Crescimento sustentado	Valorizar acionistas
Objetivos – Clientes/mercado	Crescer	Focar

Fonte: Adaptado de Baraldi (2005, p. 21)

1.3.1 Valorização de clientes e de mercados

Durante os primórdios do desenvolvimento das organizações, o foco da atenção dos executivos era centrado na produção de produtos. Este enfoque pressupunha que as necessidades diferenciadas dos clientes e acompanhamento de ações da concorrência eram, em muitos sentidos, deixados em segundo plano.

Hoje, com a evolução dos mercados e o desenvolvimento da economia, os clientes e próprio mercado operam com o propósito de terem suas expectativas sempre supridas e excedidas.

Assim, buscando desenvolver estratégias competitivas válidas, Baraldi (2005) observa que as organizações devem desenvolver algumas ações que visem atender às expectativas dos consumidores e mercados. (Quadro 2):

Quadro 2: ações de atendimento às estratégias voltadas para clientes

Expectativas positivas de clientes e mercados	Expectativas negativas de clientes e mercados
Bom relacionamento	Relacionamento problemático
Preço justo	Preço fora de mercado
Qualidade especificada	Qualidade aquém da esperada
Prazo certo	Atrasos
Serviço de pós-venda com qualidade	Serviços de pós-venda ineficiente
VANTAGENS PARA A EMPRESA	DESVANTAGENS PARA A EMPRESA
Equilibrar os objetivos da empresa aos objetivos de seus clientes.	Desconhecer os objetivos da empresa e de clientes, ou ter objetivos conflitantes.

FONTE: ADAPTADO DE BARALDI (2005, P. 1 – 26)

Dessa forma, espera-se que o gestor antecipe suas ações, buscando fazer com que as expectativas de clientes e mercado sejam atingidas. Por outro lado, a não consideração dos itens citados no Quadro 1 pode levar ao desconhecimento das demandas do mercado em que a empresa está inserida – o que pode acarretar grandes problemas ao gestor.

1.4 O que é a estratégia?

Ansoff (1990, p. 15) descreve a estratégia como “o conjunto de regras na tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Levy (1986) complementa a descrição de Ansoff, descrevendo que é o vínculo da empresa com o seu meio e o mecanismo que garante sua consistência interna.

Oliveira (1995) observa que uma situação é considerada estratégica quando existe o vínculo entre os aspectos internos e externos da empresa. Por esse motivo, uma estratégia não pode ser considerada válida, nem completa, se não abranger aspectos técnicos, políticos e culturais (TICHY, 1983 apud CARVALHO 2005).

- O aspecto técnico engloba a aquisição e aplicação de conhecimento científico para maximizar o desempenho da organização. É muito vinculado ao estabelecimento de metas.

- O aspecto político se encarrega da alocação de poder e *status* dentro da organização, bem como a distribuição de recursos financeiros e não-financeiros dentro da organização. Este aspecto se reflete nas decisões relacionadas às carreiras das pessoas, planos de orçamento de departamentos e estruturas de poder.
- O aspecto cultural é o que conduz, afinal, a cultura da empresa. Para Carvalho (2008), é associado aos problemas de valores e crenças – ou seja: valores e crenças que os funcionários necessariamente devem compartilhar para que a cultura seja sólida e considerada institucionalizada.
- Estratégias organizacionais que não contemplem esses três aspectos estão fadadas ao fracasso.

O conhecimento do meio onde a organização está inserida é indispensável ao se formular e implementar estratégias (por isso, na unidade 1, estudamos conceitos sobre a elaboração de análises conjunturais). Galbraith e Lawler (1995) constatam que boa parte das práticas gerenciais da atualidade foram desenvolvidas para funcionar em um contexto previsível, adequadas a um ambiente de mudança não tão dinâmico.

Observe que departamentos com menor status dentro da organização podem ser “contemplados” com menores verbas que outros departamentos, considerados mais “poderosos”.

Hoje, com a velocidade e a intensidade das mudanças, estruturas organizacionais, práticas gerenciais e as estratégias desenvolvidas tiveram de se adaptar a um contexto muito mais dinâmico e imprevisível.

1.5 Como as estratégias são implementadas?

As estratégias são desenvolvidas pelo setor estratégico e posteriormente aplicadas pelo setor tático.

Mas será que as coisas funcionam assim? Será que pelo simples fato do executivo definir uma meta ela será instantaneamente aceita e desenvolvida pelos funcionários?

Como sabemos, a resposta é não. Para que o gestor consiga implementar suas idéias, é preciso que ele crie uma visão de futuro para sua empresa – e fazer com que os funcionários aceitem e concordem com essa visão. E, por meio da missão, ele desenvolve objetivos que levem ao alcance desta visão.

Mas o que é visão? E o que é missão?

1.5.1 Visão

Chiavenato (2008) e Marras (2009) observam que a principal atribuição do líder é se criar uma visão.

Para Tachizawa e Rezende (2000, p. 39), a missão pode ser definida como “um macroobjetivo, não quantificável e de longo prazo. Onde e como a organização espera estar no futuro”.

Um líder deve, antes de tudo, desenvolver uma visão do futuro da empresa – e buscar adequar os recursos da organização para este fim.

Assim, para Bateman e Snell (1998), uma visão é um estado futuro desejável para as organizações. Com base nessa visão, grandes líderes imaginam um futuro ideal para suas organizações. Assim, líderes devem olhar para a frente e definir as direções para as quais pretendem conduzir suas organizações.

As visões podem ser grandiosas ou pequenas e existir em todos os níveis da organização. Os pontos mais importantes relacionados ao estabelecimento de uma visão são (GIL 2007, p. 221) :

- I. Uma visão de futuro é necessária para uma liderança eficaz
- II. Uma pessoa pode desenvolver visão para qualquer função, unidade de trabalho ou organização
- III. A grande maioria das pessoas que não se tornam fortes líderes geralmente não tinham uma visão de futuro clara – ao invés disso, buscavam, basicamente, solucionar problemas de natureza cotidiana.

Acima de tudo, para que um líder seja considerado eficiente, ele precisa conduzir pessoas aos objetivos por ele traçados. Mas como deveria um líder levar as pessoas a seguir este caminho?

O que é uma
visão?

A visão representa uma perspectiva ou uma descrição geral de um estado que se deseja alcançar em um certo tempo futuro, ajudando a motivar e orientar as ações empresariais.

Por meio do uso de suas habilidades interpessoais e de comunicação. O líder eficiente deve levar os seus liderados a compartilhar da mesma visão de futuro que ele tem. Para que isto ocorra, o líder precisa divulgar sua visão de futuro e buscar seguidores que compartilhem desta mesma visão de futuro. Com base no compartilhamento e aceitação dessa visão, o líder desenvolve estratégias necessárias ao atingimento dessa visão.

1.5.2 Missão

Tachizawa e Rezende (2000, p. 39) definem Missão como sendo “a razão de ser da organização – para que ela serve, qual a justificativa de sua existência. Ou seja: qual a função social exercida por ela”.

Não existem fórmulas para o desenvolvimento de uma missão, exceto que elas devem fazer sentido para o público interno da empresa e manter aderência com as ações e estratégias adotadas pela organização. Precisa, portanto, ser específica para cada organização para ser legitimada pelo público externo.

Por exemplo: a missão da Johnson & Johnson é que ela existe para aliviar a dor e a doença das pessoas. E a missão declarada da Disney é divulgar valores saudáveis.

1.6 Análise ambiental, da concorrência e benchmarking em vendas

1.6.1 Análise ambiental em vendas

Castro e Neves (2006) nos convidam a pensar dando um exemplo com uma empresa vendedora de apólices de seguros que, recentemente, questionou a necessidade de alterar suas políticas de vendas e processos de vendas decorrentes de diversos novos fatores que estavam ocorrendo no seu setor de atuação, como envelhecimento da população, surgimento de segmentos de mercados mais específicos, novos softwares de atendimento a clientes e novas possíveis apólices que os corretores poderiam oferecer. O problema é que as diversas mudanças estavam deixando o gestor em dúvida em que direção seguir. Quais as mudanças para os meus negócios? Quais os impactos no modo de administrar vendas e na maneira de os meus vendedores venderem? Que inovação deve fazer em vendas? Essas questões devem ser respondidas

por uma análise ambiental e da concorrência, além de *benchmarking* (comparação com a concorrência em fatores selecionados).

JHD1 STOCK IMAGES LLC | DREAMSTIME.COM



Análise ambiental em planejamento de marketing tem sido amplamente discutida. De forma geral, o objetivo dessas análises é conseguir compreender o ambiente externo ou as variáveis incontrolláveis do ambiente e traduzir as mensagens desse ambiente de tendências trazendo oportunidades e ameaças para a organização. Uma vez compreendido o conjunto de forças que pressiona ou pressionará a empresa, ela poderá alterar o conjunto de políticas de suas variáveis controláveis de marketing para explorar potenciais oportunidades para evitar potenciais ameaças que poderão enfraquecer sua posição competitiva.

Em administração de vendas o raciocínio tem sido o mesmo, no entanto, os impactos são refletidos com a perspectiva da organização de vendas. Tendências dos ambientes político-legal, econômico-natural, sócio-demográfico e tecnológico devem ser compreendidos e os impactos para os objetivos estratégicos de vendas, a organização de vendas, implementação e controle devem ser pensados ao invés da organização como um todo.

Dessa forma, Castro e Neves (2006) reuniram informações encontradas no Quadro 3 para facilitar a compreensão do impacto ambiental na administração de vendas. As áreas de administração de vendas são contrastadas com as tendências ambientais com o objetivo de sistematizar o processo de análise ambiental.

Ambiente Incontrolável	Impacto para os itens de organização de vendas	Impacto para os itens de implementação de vendas	Impacto para os itens de controle
Ambiente Político-Legal			
Legislação quanto a embalagens			
Lei trabalhista			
Legislação quanto a representantes comerciais			
Alterações tributárias			
Lei de proteção do consumidor			
Restrições de uso de ferramentas de comunicação			
Outros			
Ambiente Econômico Natural			
Aumento da renda do consumidor			
Crise/expansão de determinados segmentos			
Aumento da exportação			
Disponibilidade de financiamento para clientes			
Concentração de clientes/fornecedores			
Outros			
Ambiente Sociodemográfico e Cultural			
Profissionalização de clientes			
Necessidade de proximidade cultural com determinados segmentos			

Crescimento do associativismo			
Crescimento da ética			
Outros			
Ambiente Tecnológico			
Novas tecnologias de informação			
Novos softwares de gestão			
Aumento de complexidade tecnológica de clientes			
Novos produtos			
Uso de Internet			
Outros			

Quadro 3 – análise ambiental para a administração de vendas.

Fonte: Castro e Neves (2006).

O ambiente externo impacta diretamente as fronteiras de uma organização, devendo as variáveis que o formam ser analisadas em aspectos favoráveis e aspectos desfavoráveis à função da própria organização.

É importante envolver os membros da equipe de vendas para essa análise crítica, pois eles terão as informações advindas do ambiente externo, já que talvez sejam as pessoas na organização que mais estejam em contato com a realidade do mundo fora da empresa.

Um exemplo clássico diz respeito ao setor tabagista no Brasil. Este é um exemplo interessante de como foi preciso voltar esforços para a promoção de vendas, com o uso e do fortalecimento dos vendedores promovendo os produtos nos pontos de venda, uma vez que foram proibidas as propagandas (CASTRO e NEVES, 2006).

1.6.2 Análise da concorrência em vendas e benchmarking

Quanto à análise da concorrência, a sugestão é mapear os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes e comparar com a organização da empresa para que se faça o plano. Logicamente, não será possível obter todas as informações, mas um roteiro completo pode direcionar a coleta de informação por parte do sistema de informações de marketing. O Quadro 4 coloca alguns elementos de comparação com a concorrência para também identificar possíveis ações decorrentes das práticas dos concorrentes

Itens de comparação com principais concorrentes
Papel estratégico da função vendas (principais funções e atividades).
Formato de entrada utilizado (representantes comerciais, vendedores contratados, franquias, distribuidores exclusivos, distribuidores não exclusivos).
Especialização da equipe de vendas (por produto, por território, por cliente, por função, híbrida).
Quotas e objetivos de vendas (quais os principais itens de quotas de atividades, volumes, financeiras).
Estrutura organizacional de vendas (como e a estrutura da empresa).
Como são desenhados os territórios e vendas da concorrência e por qual critério?
Qual o número de vendedores da concorrência e qual o critério para a sua determinação.
Quais os critérios para a administração de clientes (número de visitas, frequências, desenvolvimento de relacionamento, classificação de clientes em categorias, entre outras práticas existentes)?
Tipos de relatórios de informações de mercado existentes.
Existência de conflitos entre vendedores e empresa, vendedores e outros canais de distribuição e como esses conflitos são resolvidos ou minimizados.
Formas de recrutamento e seleção utilizados e técnicas de motivação de equipe.
Formação do plano de remuneração do concorrente.
Tipos de controle utilizados pela administração de vendas como atividades de resultados, relatórios existentes, entre outros.

Quadro 4 – tópicos para análise da concorrência em vendas.

Fonte: Castro e Neves (2006).

Outra análise interessante e que pode ser feita nesse ponto é a comparação dos vendedores da empresa com os vendedores da concorrência. O modelo a seguir (Quadro 5) pode ser usado com esse objetivo (CASTRO e NEVES, 2006).

Tópicos: fatores críticos de sucesso em vendas	Empresa Foco	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3	Concorrente 4
Profissionalismo					
Frequência de visitas					
Conhecimento sobre produtos					
Conhecimento sobre a empresa					
Conhecimento sobre o setor de atividade					
Criação de confiança nos clientes					
Oferecimento de serviços adicionais					
Outros pontos (adicionar)					
* Preencher colocando notas de 0 a 10 para o vendedor da empresa foco e as empresas concorrentes.					

Quadro 5 – satisfação do consumidor com o homem de vendas em relação à concorrência.

Fonte: Castro e Neves (2006).

Com base nessas informações ambientais, concorrentes e processo de *benchmarking*, têm-se condições de se fazer um diagnóstico situacional para que um planejamento seja sempre sistemático. Esse diagnóstico permite, através de instrumentos de análise, identificar os seguintes aspectos (COBRA, 1994):

- os fortes e fracos da empresas;
- a capacitação gerencial;
- as ameaças e as oportunidades;
- as vantagens competitivas e os fatores-chave de sucesso.

1. Pontos fortes e fracos – toda organização tem seus pontos fortes sobre os quais apoia sua *força motriz*, ou seja, sua mola propulsora e sinergias com as quais ela poderá, rapidamente, por exemplo, produzir ou distribuir novos produtos. Muitas vezes a força motriz de uma organização é sua imagem de marca. Com ela será possível lançar novos produtos aproveitando-se desse guarda-chuva.

Ao desconhecer e não utilizar suas forças, a empresa estará enfraquecendo seu poder de fogo de gerar recursos e produzir lucros.

E ao contrário ao agir calcada em suas fraquezas – como vender um novo produto com a mesma “fraqueza de vendas”, – ela estará acelerando sua perda de mercado e de lucros.

2. Capacitação gerencial – o poder de barganha de uma empresa é maior quão mais habilitados e capazes forem os seus gerentes. Contudo, o que se observa em muitas empresas é o descuido na frequência do adestramento de suas equipes de gerentes. Muitas vezes, a equipe tem habilidade para conduzir e gerenciar negócios, mas falta conhecimento de técnicas de administração que maximizem as oportunidades. E em outras ocasiões o problema é de atitude, os homens vão perdendo a motivação e deixar de “vestir a camisa” da empresa com o entusiasmo necessário.

Agora, quando a equipe é falha em conhecimento, habilidade e atitude, então a situação é dramática.

Investir em recursos humanos é por certo um bom negócio, desde que realizado de forma criteriosa e permanente. Por exemplo, dar treinamento aos gerentes apenas em épocas de convenção ou de crise não basta, como, também não basta ter treinamento e não ter uma política salarial atrelada a uma avaliação de desempenho e a um bom plano de benefícios e de carreira.

3. Ameaças e oportunidades – os fantasmas da falta de equilíbrio financeiro muitas vezes geram mais ameaças internas do que a própria concorrência ou o ambiente econômico. Por isso, o segredo é neutralizar rapidamente as ameaças corrigindo os rumos em direção às oportunidades de mercado e de lucro. Mas como isso é possível?

É evidente que não existe uma receita mágica e infalível para detectar ameaças, mas a verdade é que um problema não estoura de repente. Por isso é preciso estar atento e, ao primeiro sinal de problema, é oportuno resolvê-lo de pronto, sem postergações perigosas.

4. Vantagens competitivas – essas vantagens não estão delineadas apenas na qualidade do produto ou em seu preço. Mas, às vezes, é decorrente de uma equipe de vendas mais agressiva, graças ao treinamento e ao sistema de remuneração que a empurra. A imagem de marca é também uma forte vantagem competitiva. Para descobrir vantagens, basta fazer um confronto com a concorrência que nós acabamos por não achar uma, mas várias vantagens competitivas.

Feito o diagnóstico situacional, é só planejar taticamente o uso das ferramentas estratégicas para tirar proveito em relação à concorrências.

1.7 Estratégias organizacionais e os consumidores

As estratégias organizacionais, no longo prazo, tendem a adequar suas estratégias ao público consumidor. Isso, porque em um mundo repleto de mudanças e acirrada concorrência e inovações tecnológicas, a organização deve direcionar suas ações ao cliente – um enfoque muito distinto dos primórdios da Administração.

Neste sentido: como ocorreu este processo? Quais fatores levaram as organizações a adotar este novo direcionamento?

1.8 Novo perfil do consumidor

Vimos até agora que o mundo mudou muito nos últimos anos. Vimos também que existem inúmeros desafios a serem enfrentados pelos empresários e formadores de políticas públicas a fim de buscarmos o desenvolvimento econômico.

Empresas bem-sucedidas têm visões do que é o ambiente interno e externo de seus negócios. Hoje, as organizações são especialmente atentas quanto ao perfil de seu consumidor.

Vimos que vários fatores contribuem para que hoje o mercado funcione da maneira que conhecemos.

Mas e o consumidor? Sempre foi assim?

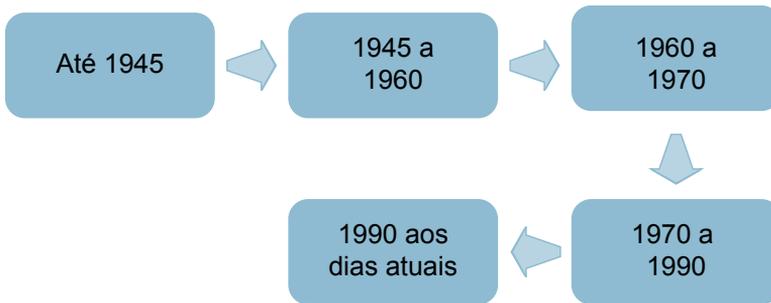
Reflexão

Em que o perfil de consumo de um jovem nos dias atuais difere do perfil de consumo de um jovem da década de 1950?

“Há 60 anos, como seria o perfil do consumidor?”

O perfil do consumidor mudou sensivelmente nos últimos 50 ou 60 anos. Alguns autores (KOTLER; KELLER, 2006; ROCHA; CHRISTENSEN, 1999; BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008; LAS CASAS; 2006) discutiram a mudança do perfil do consumidor e do mercado nas últimas décadas.

A seguir, discutiremos alguns tópicos principais da evolução do perfil do consumidor nos últimos anos. A evolução do consumidor pode ser vista na Figura 3.

Figura 3: Linha do tempo da evolução do consumidor pelo século XX.

Fonte: Elaborado pela autora

Até 1945: Existiam grandes mercados ainda inexplorados (América Latina, Ásia, grandes porções da África), e muitos países estavam iniciando seus processos de nacionalização tardia (Índia , Argélia).

Para atender a essa demanda (ainda não explorada), as empresas buscavam, acima de tudo, ampliar sua capacidade produtiva para atender às grandes expectativas de crescimento de demanda. É uma época onde demanda e oferta estavam em relativo equilíbrio. Não existia maior demanda apenas porque as empresas ainda não tinham iniciado prospecções de mercado externo.

Nota da autora: a independência da Índia foi ratificada em 1945. O processo de independência da Argélia teve início nessa época, porém só foi concluído em 1962.

As organizações não tinham investimentos consideráveis em propaganda, nem em técnicas avançadas de gerenciamento de pessoas nas organizações (LAS CASAS, 2006). Ainda não se considerava adequadamente o papel do cliente na organização, visto que o que era industrialmente produzido era facilmente comercializado. Nesta época, assistiu-se à implementação em massa pelas empresas do modelo taylorista / fordista de produção, em busca de melhorias no setor produtivo. O poder da produção estava nas mãos dos fabricantes, que ainda determinavam o que seria produzido, como e em quais quantidades (KOTTER E KELLER, 2006).

Existia uma grande massa de mão-de-obra sem qualificação. A população em geral não tinha acesso a facilidades de pagamento em com-

pras, de maneira que o potencial de compra de algumas faixas de renda era bastante reduzido.

1945 a 1960: Durante a segunda guerra mundial, diversas novas tecnologias foram incorporadas ao cotidiano do cidadão comum. Para que as empresas pudessem continuar existindo nesse novo panorama, pela primeira vez na história existiu a necessidade real de um corpo de funcionários com maior qualificação e preparo.

Associado a isso, melhorias no setor de saúde do ocidente industrializado (com o advento do uso da penicilina na segunda guerra) levou o mundo a conhecer as maiores taxas de expectativa de vida de sua população registradas. Até então, por exemplo, a expectativa de vida do brasileiro era pequena. Segundo dados do IBGE (2009), em 1940 um brasileiro vivia, em média, 42,4 anos. Em comparação, em 2006 um brasileiro alcançou uma expectativa média de vida de 72,7 anos.

No pós-guerra ocorreu o fenômeno conhecido como “baby boom” – ou seja, depois da 2º guerra mundial, muitas crianças nasceram e se mantiveram vivas por causa da melhoria de condições sanitárias e de saúde que foram disponibilizadas à população.

Foi uma época de grande expansão do capitalismo. Nesta época, grandes empresas norte americanas começaram suas grandes expansões de mercado pelo mundo afora, buscando prospectar novos consumidores.

É uma época marcada por aumentos de produção crescentes e demanda crescente.

As grandes empresas atingiram recordes produtivos no setor, e a demanda aumentou sensivelmente.

1960 – 1970: Foi uma época marcada pelo crescimento exponencial do mercado consumidor. Nesta época, as crianças baby boomers começam a se inserir no mercado consumidor.

Ao mesmo tempo, as organizações começaram a lidar com uma questão até então pouco relevante: a concorrência. Motivados pela melhoria de aspectos produtivos e pela nítida expansão de mercado consumidor, novas empresas surgiram para atender a essa demanda.

Com as melhorias produtivas implementadas no período anterior a oferta de produtos cresceu mais rápido que a demanda, de maneira que começou a existir excesso de produto para uma demanda que, embora

grande e crescente, era limitada e com renda limitada (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008).

Nessa fase, as empresas começaram a investir massivamente em propagandas e em diferenciação de produtos, em busca da conquista de maior número de clientes. Foi a época em que o consumidor começou a ter possibilidade de escolha quanto ao consumo.

Para atender a uma demanda cada vez mais exigente, iniciou-se um movimento que ainda hoje é premente: a valorização de funcionários com capacitação e a busca do conhecimento do perfil do consumidor.

Las Casas (2006) e Kotler e Keller (2006) observam que nesta época o varejo se tornou determinante na cadeia produtiva, por definir todos os aspectos relacionados à produção. Afinal, o varejo é quem tinha contato com o cliente, usuário final da cadeia.

1975 – 1990: crises econômicas sem precedentes assolaram o mundo todo.

Em 1973, com a crise do petróleo, o mundo industrializado sofreu um grande impacto. Impacto esse reforçado pelas sucessivas crises econômicas vivenciadas por muitos países na década de 1980, causadas pela inflação.

Neste período, as organizações passaram por reestruturações produtivas que visavam reorganizar seus custos. Foi a época de ouro do chamado *downsizing* e o advento dos processos de reengenharia nas empresas.

Nesta época o mercado consumidor sofreu um processo evolutivo. O consumidor passou a se tornar mais exigente e mais atento quanto aos procedimentos operacionais das organizações. As empresas, por sua vez, começaram a fazer uso intenso de ferramentas do *marketing*. Foi o período onde de fato houve um deslocamento da função “produção” das empresas para a função “serviços ao cliente”. Esse posicionamento levou algumas organizações a se solidificarem e persistirem. Foi essa a época de grandes fusões e formação de grandes conglomerados (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008; ROCHA E CHRISTENSEN, 1999).

No Brasil, essa foi a época do surgimento de formas alternativas de pagamento (crediários). As empresas, mais do que nunca, buscavam ampliar sua base de consumidores. Uma das alternativas desenvolvidas foi se facilitar o pagamento de produtos.

1990 – dias atuais: O avanço das tecnologias de informação reestruturou novamente as operações das organizações.

Buscando-se manter atualizadas quanto às novas tecnologias, as organizações passaram a investir massivamente em tecnologias que propiciassem à empresa o acompanhamento das inovações. Nessa época, mais do que uma necessidade, o acompanhamento de novas tecnologias tornou-se vital para as empresas para acompanhar o novo perfil de seus consumidores.

Nos dias atuais, mudanças no panorama das organizações são constantes: fusões, aquisições, formação de conglomerados – estes fatores, associados a uma concorrência cada vez mais intensa e a um consumidor exigente e bem informado, levaram as empresas a buscar avanço contínuo e a trabalhar em equipes de trabalho, buscando minimizar os impactos de tantas mudanças.

Hoje as empresas atuam em ambientes saturados. A busca por novos consumidores é premente. A ampliação do crédito se estendeu a clientes de classes C, D e E, à procura de novos consumidores que impulsionassem as vendas e a continuidade das organizações.

Também é observada, hoje, a mudança do perfil etário das nações, que estão cada vez mais “velhas”. Se na década de 1940 a base das pirâmides etárias dos países indicavam uma população predominantemente jovem (até 14 anos), hoje este perfil se inverteu. Segundo o IBGE (2009), até o início da década de 1980 no Brasil a população brasileira era predominantemente jovem. Porém, a generalização das práticas anticonceptivas durante os anos 80 resultou no declínio da natalidade, o que se refletiu no estreitamento da base da pirâmide etária e na redução do contingente de jovens. Ou seja: o perfil de consumidores brasileiro, acompanhando a esta tendência, também está mudando, passando a ser um consumidor com maior faixa etária. Isso consiste em um grande sinalizador para os empresários do país: a readequação dos produtos e serviços para o atendimento desse novo perfil de consumidor.

Kotler e Keller (2006) afirmam que além das mudanças indicadas anteriormente, um grande e importante fator impactou profundamente o perfil dos consumidores nos dias atuais: a globalização.

1.9 Análise do comportamento do consumidor e atividades de vendas

Segundo Castro e Neves (2006) um dos passos iniciais em qualquer atividade de marketing é a compreensão do processo de decisão de compra dos mercados-alvo selecionados.

E para entender o cliente, é necessário compreender as suas necessidades e outras possíveis influências que afetam o ato de compras. Vejamos a seguir, alguns fatores apresentados por Futrell (2003).

– **Motivação para comprar.** Seres humanos são motivados por necessidades e desejos. Tais necessidades e desejos formam-se interiormente, o que leva as pessoas a desejarem comprar um produto – um carro novo ou uma nova geladeira. As necessidades das pessoas resultam da falta de algo desejável. Desejos são necessidades percebidas pela pessoa, por exemplo, as pessoas precisam de transporte, mas algumas querem um Chevrolet Captiva enquanto outras preferem um Citroën C3.

Diferentes pessoas têm diferentes razões para querer comprar. O profissional de vendas precisa identificar as necessidades do cliente potencial e depois relacionar os benefícios do produto às necessidades e aos desejos pessoais do cliente potencial.

– **Necessidades econômicas.** Consistem na necessidade do comprador de adquirir o produto que melhor atenda suas necessidades pelo dinheiro que ele pode gastar. As necessidades econômicas incluem preço, qualidade, conveniência da compra e serviço.

Muitos profissionais de vendas, presumem, erroneamente, que as pessoas baseiam suas decisões de compra principalmente no preço.

Nem sempre isto está correto. O preço mais alto de um produto em relação aos concorrentes pode muitas vezes ser compensado por fatores como serviço, qualidade, melhor desempenho, amabilidade do vendedor ou conveniência da compra.

Conexão:

Leia mais sobre o efeito que os preços tem no processo de compra no artigo: "Psicologia dos preços: integrando a perspectiva do cliente na decisão de preços". Disponível em: <http://valorart.com.br/Publicacoes/23.pdf>

– **Consciência das necessidades.** Foram identificados três níveis de consciência de necessidade: consciente, pré-consciente e inconsciente.



No **nível consciente** de necessidade, os compradores estão plenamente conscientes de suas necessidades. São as pessoas para quem é mais fácil vender porque sabem quais produtos querem e estão dispostas a falar de suas necessidades.

No nível **pré-consciente**, os compradores podem não estar plenamente conscientes de suas necessidades, que talvez não estejam totalmente claras no plano consciente. Por exemplo, esse cliente pode querer comprar determinado produto por causa de uma forte necessidade de seu ego, porém pode ficar hesitante em discuti-la com o vendedor.

No nível **inconsciente de necessidade**, as pessoas não sabem por que compram um produto, mas somente que o compram. Quando as pessoas dizem: “Não sei realmente o que quero comprar”, pode ser verdade. Neste caso, é necessário fazer perguntas apropriadas que consigam revelar as necessidades inconscientes do comprador potencial. (FUTRELL, 2003).

De acordo com Futrell (2003), as pessoas compram por outras razões além daquilo que o produto faz ou do seu preço. Elas têm razões tanto práticas (racionais) como psicológicas (emocionais) para comprar. Os clientes podem não comprar o produto para resolver a necessidade racional que o vendedor percebe como sendo importante. Elas podem comprar para satisfazer uma necessidade emocional que não pode ser facilmente identificada. É crucial aprender a identificar as necessidades importantes

do comprador. Segue uma lista de necessidades psicológicas de compra comumente encontradas:

- Vaidade;
- Falta de vontade própria (“Maria vai com as outras”);
- Segurança;
- Amor pela família;
- Prazer pessoal;
- Desejo de sucesso;
- Conforto ou luxo;
- Preservação da própria vida;
- Prevenção contra perdas.

Futrell (2003) apresenta a seguir vários métodos para descobrir essas necessidades importantes.

- I. Ouça: os clientes potenciais podem deixar escapar observações como, “queria ter uma televisão como essa”.
- II. Observe: analise os clientes potenciais; estude seu ambiente. Profissionais de vendas experientes conseguem descobrir muita coisa observando como as pessoas se vestem ou onde moram ou trabalham.
- III. Combine: o profissional de vendas competente consegue conversar com os outros, ouvir o cliente potencial, sondar com perguntas, fazer observações cuidadosas e criar empatia, tudo no esforço de descobrir as necessidades do cliente potencial.
- IV. Faça perguntas: as perguntas costumam trazer à tona necessidades que o cliente desconhece ou que não mencionaria.
- V. Empatia: olhe a situação a partir da perspectiva do cliente.

1.9.1 Lealdade do cliente a lojas

Existe um conceito análogo à lealdade do consumidor a marcas que pode ser muito útil ao setor de varejo, que se refere à lealdade que se pode desenvolver por uma loja. A característica principal deste cliente é que ele frequenta predominantemente uma loja com base em uma atitude favorável. Há uma preferência por determinada loja que prevalece à busca por um tipo de mercadoria, mesmo que o produto da loja concorrente tenha atributos superiores aos dos produtos oferecidos pela sua loja preferida.

Fazer com que uma pessoa não vá até o ponto de venda apenas para efetivar uma compra, mas que a visite com grande frequência para conhecer os novos produtos ou simplesmente para rever seus setores é o sonho de qualquer profissional de marketing (SHETH, MITTAL et al., 2001). Veja na figura abaixo os fatores determinantes para que um cliente seja leal a uma loja, como explicaremos a seguir.

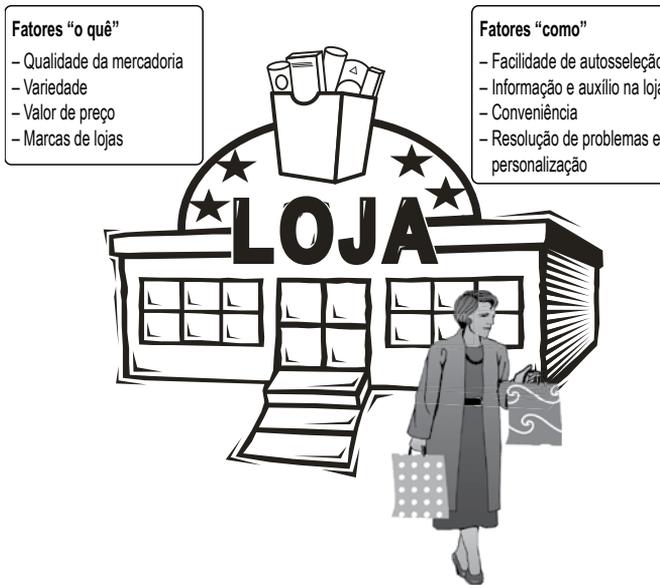


Figura 4 – Modelo de lealdade do cliente a lojas

(Adaptada de: Mittal, Banwari. **A model of store loyalty**, manuscrito inédito, 1997, apud Sheth; Mittal e Newman, 2001)

Vamos entender um pouco melhor agora como cada uma destas variáveis, apresentadas na figura, influenciam as decisões dos consumidores.

Fatores “o quê”:

Qualidade da mercadoria: os produtos de uma loja podem variar muito em diversos aspectos, inclusive em relação a sua qualidade. Nem sempre temos que ter os melhores produtos do mercado para garantir o retorno de nossos clientes. Temos que ter aquilo que nosso cliente procura, com o nível de qualidade que lhe agrada, mesmo que sejam produtos de uma qualidade inferior, se nosso público for de baixa renda. Mas, sem dúvida, quanto melhor a relação de satisfação do cliente com o nível de qualidade dos produtos, maior será a relação de lealdade.

Variedade: esta variável se refere ao número de diferentes itens que ela comercializa, incluindo a diversidade de categorias de produtos (por exemplo, somente móveis *versus* comida, utensílios domésticos, itens automotivos, etc.), variedades de produtos (por exemplo, em lojas de sapatos: os de festa, de praia, de uso diário, com salto, sem salto, para adultos, para crianças, para aventuras, etc.), o número de marcas de uma categoria de produtos (por exemplo, para computadores: Dell, HP, IBM, Asus, Apple, Toshiba, etc.), e as variedades de tamanho e cor. Nem sempre os clientes desejam necessariamente uma variedade muito grande, o que poderia, na verdade, gerar confusão em algumas pessoas. A preferência costuma recair por lojas que tenham sua marca preferida e algumas outras marcas principais relacionadas, o que permite alguma comparação. É preciso que haja variedade de cores e modelos mesmo quando o cliente tem sua marca preferida; por exemplo, um comprador regular de camisas sociais de uma marca quer comprar cores, tamanhos, tipos de manga, tecido diferentes para ocasiões de uso variadas. Em categorias como roupas, cosméticos, perfumes, joias, CD's de músicas e livros, os clientes têm um desejo intrínseco de variedade. O conceito de variedade também se aplica a serviços. Neste caso, clientes preferem empresas que oferecem pacotes de serviços relacionados e não apenas alguns serviços limitados. Por exemplo, um salão de cabeleireiros que também ofereça serviços de manicure, tinturas, massagens e outros na área de estética, pode ser o escolhido pelos consumidores. É a ideia de comprar itens dos mais variados em um único lugar, como no caso da Kalunga, no Brasil, onde encontramos itens de papelaria, computadores, telefones, softwares, memórias e mídias de armazenamento para computadores, pastas para executivos, entre outros.

Valor de preço: muitos clientes buscam preços baixos para os produtos que costumam comprar. Entretanto, também existem outros clientes que não buscam sempre, nem mesmo frequentemente produtos a preços baixos. Ao invés disso, sua escolha pode recair pela qualidade dos produtos, mas com preços próximos aos mais baixos. De maneira geral, as pessoas procuram estabelecer uma relação entre estes dois fatores de acordo com suas necessidades ou o envolvimento com a compra. Também temos uma categoria de clientes que não se preocupa em garantir o preço mais baixo possível. A sensibilidade a preço é variável, mas algumas categorias de produtos, que têm menor valor agregado como aqueles utilizados cotidianamente ou de troca frequente, a preferência é sempre por pagar o mínimo devido à alta frequência de compra. Quando a quantidade de itens

é muito diversificada, o cliente pode optar por um preço médio perto dos mais baixos em alguns itens e desprezando a diferença em outros. Por outro lado, quando a compra é de apenas um item ou de itens de alto envolvimento, como um carro, a seleção é bastante criteriosa, buscando sempre obter o máximo desempenho do investimento.

Marcas próprias de lojas: como as marcas próprias das lojas costumam ser mais baratas, sua disponibilidade é importante para o consumidor que gosta de comparar opções de compra. Além disso, marcas próprias podem ser únicas em termos de valor, desempenho, características ou disponibilidade. Pode ser um fator de fidelização também.

Fatores “como”:

Facilidade na seleção da mercadoria: este fator tem grande relação com a organização física da loja. Os clientes costumam preferir lojas com boa sinalização, informações sobre os produtos, disposição dos produtos tanto com relação à acessibilidade para pessoas de estatura mais baixa como em relação à comparação de marcas diferentes pela sua proximidade na gôndola. Quando um cliente consegue se orientar facilmente dentro da loja, encontra mais facilmente o que procura e sente-se mais à vontade para voltar regularmente à loja.

Informação e auxílio na loja: estamos aqui nos referindo ao papel dos vendedores na loja e a disponibilidade de informações confiáveis sobre as mercadorias. A maioria das lojas do mundo ocidental está organizada para que o cliente encontre sozinho o produto que deseja. Porém, os vendedores devem estar disponíveis para demonstração de produtos, fornecer informações complementares ou tirarem dúvidas quando procurados. O nível de treinamento e informação dos vendedores é fundamental para este fator, já que muitas vezes, além de serem responsáveis pelo relacionamento pessoal da loja com o cliente, devem saber abordar a pessoa tímida que não consegue facilmente pedir ajuda, como também devem esperar que sejam procurados em alguns casos, por isso a disponibilidade e distribuição destes profissionais na loja é fundamental. Vendedores podem agregar muito às vendas quando entendem o consumidor e podem oferecer produtos mais adequados e outros complementares.

Conveniência: a facilidade de chegar à loja e sair dela, disponibilidade de estacionamento e pagamento rápido são fundamentais. O fator ponto ou localização é um dos quatro Ps do mix de marketing, como já vimos. É um dos fatores primordiais para o sucesso de uma loja. Estudos

demonstram que, em geral, supermercados atraem clientes até 8 km e no caso de lojas de departamentos esse raio chega a 25 km. E depois de ter escolhido o produto é muito importante a possibilidade de realizar um pagamento rápido, considerando, assim como a saída da loja, itens de comodidade importantes. O sistema *drive-through*, que permite que a cliente compre, pague e pegue o produto sem sair do carro é outro exemplo de conveniência muito valorizada por alguns públicos como os jovens compradores de itens de alimentação rápida.

Resolução de problemas: a devolução de uma mercadoria, a troca de um produto defeituoso, um serviço de consertos de produtos entre outros itens compõem esta categoria que pode fazer uma pessoa se tornar leal a uma loja. Geralmente quando a pessoa busca esse tipo de serviço, é porque está numa situação que procura resolver de maneira ágil e prática, contando ainda com o melhor atendimento. A rapidez na substituição de uma peça defeituosa, por exemplo, ou a solução de pequenos problemas como aceitar a troca de mercadorias mesmo que com apenas pequenos defeitos ou depois de retirada a etiqueta estão entre itens que podem representar um grande transtorno no relacionamento com uma empresa ou a volta do cliente com maior frequência.

Personalização: neste fator, personalização está diretamente ligada ao comportamento dos funcionários em relação aos clientes. As lojas devem contratar pessoas com habilidades interpessoais desenvolvidas e com facilidade de socialização ou treinar os funcionários neste sentido. São fatores determinantes para que o atendimento ao cliente, pois é sempre esperado que os atendentes sejam agradáveis, prestativos e educados. As lojas podem variar muito neste fator, mais nunca descuidar desta característica das pessoas, que se estende à forma como são tratadas pelos gerentes e donos. Muitas vezes, um atendimento ruim, que afasta clientes, é fruto de uma relação abalada entre os diferentes níveis e cargos de funcionários de uma loja.

1.9.2 Segmentação de mercado

Você já conheceu características individuais e grupais das pessoas e das sociedades em que vivem que nos permitem identificar oportunidades para criação de novos produtos, necessidades não atendidas dos consumidores que podem se transformar em vantagens comerciais e as diferenças

de percepção que as pessoas desenvolvem sobre cada marca a partir de suas experiências de compras, de vida e diversos conceitos pessoais. Ao mesmo tempo, as indústrias geram produtos em escala crescente e constante e com certo nível de padronização, já que tanto a tecnologia mais acessível, como as certificações internacionais de qualidade estabelecidas, como a ISO 9000, e os níveis de exigência cada vez maiores dos consumidores fazem com que as empresas estejam mais atentas aos consumidores e aos posicionamentos que adotam.

Um posicionamento será realmente eficaz a partir de outro conhecimento fundamental sobre os consumidores que deve estar muito claro para o departamento de marketing de qualquer empresa: o segmento principal de trabalho. Henry Ford, empresário norte-americano, criou uma estratégia de montagem em série de automóveis e revolucionou todo processo de produção da indústria mundial. A novidade permitiu que fossem produzidos mais automóveis, em menos tempo e a um menor custo. Este sucesso de sua *Ford Motor Company* com a produção, a partir de 1903, do Ford T, um modelo de veículo confiável, robusto, simples de dirigir e, principalmente, barato. Para reduzir custos, o automóvel apresentava sempre as mesmas características: era totalmente de madeira, com colunas, chassi, assoalho e laterais cobertos com chapas de aço. E o mais evidente à primeira vista: eram todos pintados na cor preta. Com certeza não era uma unanimidade no gosto de todos os compradores. Mas, ainda assim, seu sucesso foi gigantesco, tornando a *Ford Motor Company* uma potência mundial até hoje.



Figura 5 – Ford Modelo T Coupê, 1926.

O sucesso do Ford T também pode ser entendido de forma muito objetiva: ele satisfazia plenamente a todo o público que queria ter como meio

de transporte um veículo motorizado, com as características básicas mais necessárias para o mercado da época e a preços baixos. Henry Ford acabou criando um produto e ao mesmo tempo uma categoria, da qual ele era o único representante. Um sucesso que perdurou enquanto não havia outras indústrias com tecnologia suficiente para produzir um produto semelhante e com outras características que o público da época desejava, como, por exemplo, cores diferentes. A mesma padronização que tornou o produto um sucesso, tempos depois era considerada seu ponto fraco, pois as pessoas já buscavam produtos que satisfizessem suas necessidades e desejos e não apenas algo que pudessem comprar. A segmentação surgiu exatamente porque as pessoas diferem em muitos aspectos umas das outras, como estamos vendo. Hoje existe uma enorme variedade de produtos no mercado e mesmo as grandes indústrias permitem que possamos escolher características muito específicas do que pretendemos adquirir, o que aumenta muito o valor percebido, além de elevar a sensação de que nossas necessidades e desejos estão sendo atendidos. Ou seja, a indústria está se adaptando aos diversos públicos pertencentes a segmentos de mercado específicos.

Vários setores da economia mundial já perceberam a relação direta entre atender às necessidades de um segmento de público e as vantagens que podem obter em termos de participação de mercado, rentabilidade e fidelidade do consumidor. Um estudo apresentado por Carvalho (2007) demonstra, por meio de uma retrospectiva histórica, o desenvolvimento da estratégia de segmentação nos jornais diários, tendo como foco os suplementos. A autora apresenta como a diversificação dos meios de comunicação mudou o cenário do mercado editorial e com isso, abriu espaço para mais pessoas, com interesses diversos, terem acesso a mais informações. E diante deste aumento da diversidade e acessibilidade aos diversos tipos de mídia, os editores passaram a se preocupar não apenas com o conteúdo das histórias publicadas, mas também a observar se o público que lia seus periódicos tinha interesse nas matérias veiculadas. “Esse foco no público identificou uma fragmentação de interesses, caracterizando um público de muitas matizes, não mais composto apenas de homens e de mulheres, mas de determinada profissão ou idade, mulheres da cidade grande e da pequena, do empresário e do funcionário público, assim por diante” (CARVALHO, 2007, p.6). Os periódicos passaram a se preocupar em agradar diferentes públicos com cadernos infantis para as crianças, de moda para a juventude, de culinária para os adeptos da gastronomia, e assim por diante, de acordo com o público de cada veículo.

Um segmento de mercado é basicamente um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências. E estes segmentos não são criados pelas empresas, elas os identificam e escolhem em quais vão atuar (KOTLER ; KELLER, 2006). Os segmentos de mercado podem ser identificados pelas preferências dos consumidores e também pelo nicho de mercado – um grupo que procura um conjunto de características mais específicas em um produto –; pelo local onde moram ou trabalham (muito aplicado nas atuais estratégias que buscam consumo sustentável); e por fim, no nível de customerização, aquele tipo de cliente que determina especificamente o que e como quer comprar.

Segundo Kottler e Keller (2006), também é possível realizar a segmentação em quatro outros níveis:

- **geográfica**, levando em conta a divisão do mercado em unidades geográficas – países, cidades, regiões ou bairros, por exemplo;
- **demográfica**, que divide o público em variáveis básicas, como idade, número de membros da família, ciclo de vida do consumidor, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração, nacionalidade e classe social;
- **psicográfica**, que se utiliza de conhecimentos da psicologia somados à demografia para conhecer melhor os consumidores, neste caso, os compradores são divididos em grupos com base em seu estilo de vida, personalidade e valores;
- **comportamental**, que neste caso agrupa os consumidores de acordo com seus conhecimentos, atitudes, usos e respostas a um produto.

A segmentação pelo critério de valores e estilos de vida dos consumidores, denominada segmentação psicográfica é um método bastante utilizado porque permite entender o comportamento do consumidor de modo mais abrangente e permite que o profissional de marketing selecione os atributos a serem comunicados na propaganda com base nesta segmentação. Não há uma superioridade de um tipo de segmentação em relação a outro, apesar de que em muitos países, incluindo o Brasil é comum que as empresas tenham preferência por estudos do tipo psicográficos ou comportamentais. O motivo é simples: em grupos demográfica ou geograficamente homogêneos, encontramos muitas diferenças de personalidade, valores, formas de uso de produtos ou atitudes, por exemplo, o que pode

gerar divisões de público bem mais específicas, permitindo às empresas atender as necessidades de seu público com produtos e serviços.



Figura 6: Sequência de decisões estratégicas de marketing

(Adaptado de Tania Maria Vidigal Limeira. **Comportamento do consumidor brasileiro**. Saraiva, 2008)

Conexão:

Conheça mais sobre segmentação de mercado com estas interessantes obras:
 Micheli Alves e Eliane Rodrigues do Carmo. Segmentação de mercado com base no consumidor. Trabalho apresentado no II Seminário de Marketing da UNIOESTE:
<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/Segmenta%C3%A7%C3%A3o%20de%20mercado%20com%20base%20no%20consumidor.pdf>

Francis Haime Giacomelli Ferreira. Segmentação de Mercado. Documento adquirido na Biblioteca Temática do Empreendedor – Sebrae
[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/\\$File/310_1_Arquivos_segmercado.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/D96040554BFAFB9B03256D520059AE80/$File/310_1_Arquivos_segmercado.pdf)

Atividades

01. Quais os principais impactos da dependência tecnológica do Brasil ?

02. Em relação ao setor automobilístico: de que maneira alterações de percepção do consumidor relacionadas á conservação do meio ambiente podem influenciar seu perfil de compra?

03. De que maneira a atividade dos vendedores que trabalham com comércio pode ser influenciada com o crescimento do poder de compra da Classe C no Brasil?

04. Quais variáveis do ambiente externo (macroambiente) poderiam influenciar mais o trabalho de uma equipe de vendas na área de bebidas? Por quê?

05. Segundo Mowen e Minor (2003), os principais fatores ambientais presentes no mercado, e que mantêm estreito relacionamento com o comportamento do consumidor são: demográficos; econômicos; naturais; tecnológicos; políticos e culturais. Quais destes fatores você identifica como influenciadores mais frequentes em suas compras?

06. Escolha um produto que você consome com frequência. Pode ser de uso diário como um creme dental, produtos alimentícios ou de limpeza. Agora, trace seu próprio perfil como consumidor deste produto a partir de suas características: geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais.

07. Pense agora em um produto que tenha alto valor (pessoal ou custo) e faça uma análise de sua satisfação com a compra realizada. Indique que critérios você utilizou para esta avaliação. Descreva agora quais são as características críticas para a manutenção de sua satisfação.

08. Em que situações você poderia dizer que o fator “propósito de consumo” determina sua compra?

09. Quais são os tipos de relações entre a expectativa do consumidor e o desempenho de um produto ou serviço que podemos encontrar?

10.

Reflexão

Nesse tema, vimos e analisamos:

- A relação entre a análise do comportamento de consumidor com as atividades de vendas;
- o entendimento de todo processo de diagnóstico situacional, analisando questões ambientais, de concorrência e *benchmarking* em administração de vendas no Brasil.
- o entendimento de como o processo de segmentação é importante para o gerenciamento de carteira de clientes;

Leitura recomendada

Livro: *Estratégia Empresarial: tendências e desafios*. De Takeshy Tachizawa e Wilson Rezende. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

O livro, escrito por dois renomados pesquisadores brasileiros, pretende aliar teoria e conceitos práticos tirados da realidade brasileira. Assim, buscando analisar os novos desafios, novas tendências de gestão estratégica, procura equacionar os eternos dilemas que foram e são enfrentados pelos administradores e equacionar, a partir de novas bases, antigas questões.

O estudo não é, entretanto, uma “receita de bolo”. Ele ensina ao leitor instrumentos e conceitos para que ele possa obter respostas, complementando decisões que vão ao encontro de desafios atualmente apresentados.

Todo profissional deve estar atento as mais recentes informações veiculadas sobre o mercado e sobre o marketing. Acesse o site de duas das maiores empresas do Brasil, a Vale (<http://www.vale.com.br>) e a Petrobrás (<http://www.petrobras.com.br>) e analise como são feitas as estratégias de vendas de suas equipes. Faça um paralelo com o conteúdo estudado nesta unidade.

Comportamento do consumidor brasileiro. Tania Maria Vidigal Limeira. Editora Saraiva, 2008.

Free – Grátis – o futuro dos preços. Chris Anderson. Editora Campus, 2009.

A lógica do consumo – verdades e mentiras sobre por que compramos. Martin Lindstrom. Editora Nova Fronteira, 2009.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. R. M. Material de aula da disciplina **Administração mercadológica** do prof. Dr. Ricardo Almeida, UNIRG, 2008. Disponível no site: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/index.php>>

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARALDI, P.. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A.. **Administração: construindo vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: Teoria e Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

BLACKWELL, R.D.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J.F.. **Comportamento do Consumidor**. Tradução Eduardo Teixeira Ayrosa. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BRUNI, A. L. **Globalização financeira, eficiência informal e custo de capital: uma análise das emissões de ADRs brasileiros no período 1992-2001**. Tese (Doutorado em Finanças) – faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo(FEA-USP), São Paulo, 2002

CARLOCK, R.; WARD, J. **Stretegic planning for family business**. New York: Palgrave, 2001.

CARVALHAIS, R. dos S.; PATTO, A. R. **Como elaborar um plano de vendas**. Manuais Como Elaborar. SEBRAE/MG: Belo Horizonte, 82 p. 2007.

CARVALHO, S.G.. Cultura organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M; ZACCARELLI, L.M.. (orgs.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CASTRO, L. T.e; NEVES, M. F. **Administração de vendas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CONAVEN (**Comunidade Nacional de Vendas**) – site: <http://www.conaven.com.br/recrutamento.htm>

CORRÊA, D.; LIMA, G.T.. Internacionalização produtiva das empresas: caracterização geral e indicadores. **Jornal de Informações da FIPE**, abr. 2007.

CYRINO, A.D.; PENIDO, E.. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

DICIONÁRIO MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2001.

E-ZINE. n° 5, Ano I, Janeiro de 2004. Disponível no site: <<http://www.gestaodevendas.com.br>>.

GALBRAITH, J.; LAWLER, E.. **Organização para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOMES DA SILVA, H. **Projetos de administração**, s.d. Disponível em http://www.saogabriel.pucminas.br/administracao/revistaelettronica/PDF_projetos_administracao/HamiltonGomesdaSilvaJunior.pdf
Acesso em: maio.2012

GREENWALD, B.C.N; KAHN, J.. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em < <http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 nov. 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K.L.. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L.. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LASTRES, H. M. M. **A Globalização e o papel das políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Brasília, 1997 ROCHA; CHRISTENSEN, 1999;

NEVES, M. F. **Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing nas organizações**. Tese Livre Docência. Área de Concentração: Marketing Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2004.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.: **teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA , T.; REZENDE, W.. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2002.

TRAVESSO NETO, D.. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

URBASCH , G.. **A Globalização brasileira: a conquista dos mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

No próximo capítulo

Agora que você já entendeu de planejamento e gestão de vendas, que tal responder esta nova pergunta: como se administra a área de vendas? Na próxima unidade, esta será a sua base de estudo.

Mas lembre-se: sempre que seguir para uma unidade seguinte, reveja se realmente assimilou as principais informações da unidade atual.

Capítulo 2

Introdução à Administração de Vendas

Nesta unidade será apresentada a definição de administração de vendas e a sua importância no marketing estratégico de uma organização. Nesse sentido, conhecer as etapas do processo de vendas e as perspectivas futuras é essencial ao bom profissional de marketing.

Objetivos de aprendizagem

Após estudar os conceitos inerentes a gestão de vendas, esperamos que você seja capaz de:

- entender qual a diferença entre marketing e vendas;
- entender quais as tarefas de um vendedor, apresentando o seu papel em uma empresa na criação de valor para os clientes e na construção de relacionamentos para com eles;
- descrever as etapas do processo de vendas por que passam as empresas;

Você se lembra?

Certamente você já entrou uma loja ou departamento e foi atendido por um profissional que se ofereceu para auxiliá-lo na escolha de um determinado produto. Esse profissional quase sempre é chamado de “vendedor”. Mas você seria capaz de falar qual é realmente a função de um vendedor? E do departamento de vendas na qual ele atua? É possível falar, separadamente, Marketing e Vendas dentro de uma empresa?

Nesta unidade, você iniciará seu aprendizado em uma das áreas mais importantes de uma empresa: a administração de vendas.

Bom estudo.

2.1 Administração de vendas

De modo geral, as empresas, a partir de sua formação, geram custos constituídos por aluguéis de escritórios, instalações, salários de funcionários, manutenção e várias outras despesas que formam os custos fixos e passam a existir quer a empresa tenha faturamento ou não. É no mercado, através da utilização das ferramentas mercadológicas, que a empresa busca não só obter recursos para fazer frente a todas essas despesas, como também alcançar objetivos financeiros (LAS CASAS, 2006).

Para compreensão das atividades mercadológicas possíveis a uma empresa, Las Casas (2006) define marketing como “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.”

A atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Note-se 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. (LAS CASAS, 2006).

A – Marketing engloba todas as atividades concernentes às relações de troca.

Em marketing, as trocas são realizadas para trazer satisfação para ambas as partes, sendo a empresa uma das partes e os consumidores outra. Assim, a relação deve ser benéfica para todos envolvidos.

Enquanto de uma parte, espera-se o poder aquisitivo e autoridade para comprar, da outra espera-se produtos e serviços que atenda suas necessidades. Além disso, é importante saber que cada parte é livre para aceitar ou rejeitar a oferta.

O sentido proposto nessa definição é bastante amplo: nele está incluído não somente o conceito de troca de mercadorias, mas também de qualquer outra coisa em que haja objeto para permuta.

B – Relação de troca orientada para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores.

O que caracteriza a comercialização moderna é a aplicação do conceito de marketing, o qual determina que as empresas devem procurar satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores. Através da aplicação deste conceito, as empresas poderão contar com lucros a longo prazo pela formação de clientes satisfeitos. Por isso, todas as atividades concernentes às realizações de troca devem visar a esses objetivos.

C – Visando alcançar os objetivos da empresa.

Além da orientação ao consumidor, a empresa terá outros objetivos. Eles poderão ser quantitativos, como obter lucros ou determinada fatia de mercado, ou qualitativos, como projetar uma imagem de competência. O programa mercadológico deverá sempre ser adaptado a esses objetivos preestabelecidos.

D – Considerando o meio de atuação.

A aplicação de marketing é ainda mais complexa do que conhecer o consumidor e, a partir dele, estabelecer um composto mercadológico mais adequado. O ambiente em que as decisões devem ser tomadas é bastante complexo.

E – Considerando o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

As práticas mercadológicas de algumas empresas às vezes afetam o meio ambiente, como a poluição do ar e da água dos rios. Os homens de marketing, entusiasmados com o sucesso de seus empreendimentos, deixam muitas vezes de pensar nos prejuízos que podem causar à sociedade. É responsabilidade dos profissionais da área desenvolver estratégias sem causar prejuízo ao meio ambiente, ou ao bem-estar da população.

A afirmação de que marketing absorva todas as atividades referentes às relações de troca, exige que elas sejam identificadas. O Quadro 1 relaciona os principais elementos que formam o composto de marketing.

I – Produto	II – Preço	III – Distribuição	IV – Promoção
Teste e desenvolvimento do produto	Política de preços	Canais de distribuição	Propaganda
Qualidade	Métodos para determinação	Transportes	Publicidade
Diferenciação	Descontos por quantidades especiais	Armazenagem	Promoção de vendas
Embalagem	Condições de pagamento	Centro de distribuição	Vendas
Marca			Relações públicas
Serviços			Marca
Assistência técnica			Embalagem
Garantia			Merchandising

Quadro 1 – composto de marketing.

Fonte: Las Casas (2006)

Venda Pessoal: comunicação ou canal de distribuição ??



Percebe-se que dentro dos esforços de comunicação que uma empresa pode estabelecer, a literatura de marketing (básica), geralmente, classifica vendas pessoais como uma das ferramentas de comunicação disponíveis, como uma das formas da empresa levar sua mensagem aos grupos de consumidores almejados por ela (CASTRO e NEVES, 2006). A venda pessoal é definida por Weitz et al (2004) citado por Castro e Neves (2006) como um processo de comunicação pessoal em que um vendedor identifica e satisfaz às necessidades de um comprador para o benefício de longo prazo de ambas as partes. O processo de comunicação está na essência de uma venda, no entanto o seu papel como “distribuidor” de produtos em diversos momentos não pode ser ignorado.

Castro e Neves (2006) salientam, dessa forma, a questão em relação a vendas pessoais como sendo um formato de canal de distribuição, ou seja,

eles são agentes responsáveis por levar os produtos dos fabricantes aos clientes, tornando-os disponíveis. Por exemplo, vendedores de fabricantes sendo um canal de distribuição direto baseado no fabricante. Já no caso de representantes de venda, Castro e Neves (2006) classificam como agentes de venda, que podem ser baseados em fabricantes, atacadistas ou mesmo varejistas. Podemos pensar na Avon, suas mais de 6,5 milhões de revendedores em todo o mundo, são agentes de entrega dos produtos (<http://www.avon.com.br>).

Para Castro e Neves (2006), venda pessoal é o lado acentuado do marketing, porque é quando os representantes da empresa ficam frente a frente com os compradores em potencial. A força de vendas funciona como um elo entre a empresa e os clientes, sendo que a verdadeira diferença está relacionada com o papel que a força de vendas pode ter em uma empresa; ela pode ser um canal de comunicação ou distribuição ou ambos, como ocorre na maioria das vezes.

Deve-se destacar a seguinte informação em relação aos tipos de clientes (mercados-alvo): mercados industriais compostos por outras empresas ou instituições são caracterizados por número menor de compradores e, geralmente, estão concentrados geograficamente se comparados a empresas que vendem a consumidores finais (vendedores de produtos de consumo como alimentos e eletrodomésticos). Isso torna mais viável e eficaz o uso de vendedores para a realização de vendas ao invés de vendas por telefone ou mesmo pela internet. Geralmente, são diversos participantes que influenciam a decisão final da compra de um equipamento por uma empresa, por exemplo; Isso demanda atenção da empresa vendedora para a identificação desses participantes e atendimento das diversas e diferentes expectativas, muitas vezes desenvolvendo relacionamentos fundamentais com estes influenciadores. Esses papéis podem ser realizados por vendedores, portanto, em processos de compra mais complexos, sobretudo em mercados industriais (também chamados de *business-to-business*) o papel de um vendedor se torna fundamental e isso refletirá na estrutura organizacional e no orçamento de marketing da empresa. Dessa forma, em marketing industrial, vendas pessoais recebem uma importância muito grande, tornando-se muito mais do que simplesmente uma ferramenta importante de comunicação ou um formato importante de canal de distribuição (CASTRO e NEVES, 2006).

A necessidade de aumentar a fidelização de clientes valiosos tem feito com que estratégias de vendas pessoais sejam utilizadas em conjunto com programas de relacionamentos com clientes e automação de vendas, como os programas de *Customer Relationship Management* (CRM).

2.2 Importância de vendas em marketing

O departamento de vendas ocupa uma importante posição nas empresas. É um instrumento de comunicação com o mercado, além disso, é um gerador de recursos para a empresa.

A Associação Americana de Marketing, através de seu comitê de definição, em 1948, definiu administração de vendas como

o 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 a força de vendas.

Na verdade, hoje a administração de vendas não somente trata da força de vendas, mas também se ocupa com inovação, pesquisa, planejamento, orçamento, preço, canais, promoção, produção e até localização de fábricas (LAS CASAS, 2006).

O papel que vendas tem no marketing mix, segundo Castro e Neves (2006), depende do próprio programa de marketing, dos recursos disponíveis da empresa e das características do mercado consumidor.

De acordo com Castro e Neves (s.d) quanto ao produto, quanto mais complexo e mais serviços de apoio forem necessários, maior será a importância de vendas dentro das ferramentas de marketing, já que se torna fundamental a explicação adicional sobre os atributos ao produto e a prestação de serviços, que é feita por um vendedor. Também, quanto menos recursos disponíveis para promoção, maior a importância de vendas, já que a empresa buscará ações focadas nos clientes-chaves, ao invés de custosas exposições na mídia, com efeitos muitas vezes difíceis de serem mensurados.

Quando o fabricante usa uma estratégia de distribuição “empurrada” (o esforço de vendas se dá sobre os distribuidores), maior a importância de força de vendas, diferente de quando se usa uma estratégia “puxada”

É importante ressaltar, porém, que de acordo com Stanton e Spiro (2000) o marketing tem a responsabilidade de fornecer à força de vendas as ferramentas de marketing de que ela precisa para vender com maior eficiência, como a propaganda, os serviços de apoio e as promoções de vendas. Se os vendedores não apreciarem uma determinada ferramenta, provavelmente não a utilizarão.

(esforço de vendas se dá através do fortalecimento da marca e estímulo ao consumo de consumidores finais). Para lidar com distribuidores, usam-se geralmente vendedores. Para a construção de marca em estratégias puxadas, torna-se fundamental o direcionamento dos recursos para propaganda de massa. Logicamente, ambas as estratégias podem ser usadas; no entanto, a regra pode ser aplicada nos extremos e ajudará o gestor a tomar essa decisão.

Quanto às características dos consumidores, quanto maior o número de consumidores, menor a importância da força de vendas. Fica claro que com a base de consumidores muito grande, com exceção de vendas porta a porta, torna-se difícil alocar muitos vendedores em função de altas despesas de vendas e dificuldade de monitoramento. Também, quanto mais informações são necessárias ao processo de compra, mais necessários são os vendedores, já que estão na melhor posição para fornecer informações ajustadas ao perfil de cada cliente. Finalmente, quanto maiores as compras e a importância delas para os consumidores, mais importantes serão vendedores no composto de marketing, novamente porque, como o consumidor irá se envolver com a compra, torna-se interessante o auxílio de um profissional para facilitar e motivar a venda. O quadro 2 mostra a relação do uso de propaganda e venda pessoal diante alguns aspectos analisados. Evidente, dessa forma, que o estudo do consumidor, do mercado atuante e das próprias características da empresa em termos de recursos disponíveis e o composto de marketing já utilizado, guiam a decisão sobre a importância que a força de vendas deve ter.

Propaganda	Venda pessoal	Importante
Grande	←-----Número de Consumidores-----	→ Pequeno
Baixa	←-----Necessidade de Informação do Comprador-----	→ Alta
Pequena	←-----Importância da Compra-----	→ Alta
Pouca	←-----Necessidade de Serviços Pós-Venda-----	→ Alta
Baixa	←-----Complexidade de Produto-----	→ Alta
Puxada	←-----Estratégia de Distribuição-----	→ Empurrada
Pré-estabelecida	←-----Política de Preços-----	→ Negociada
Muitos	←-----Recursos Disponíveis para Promoção-----	→ Escassos

Quadro 2 – fatores determinantes da importância de vendas pessoais versus propaganda.

Fonte: Castro e Neves (2006) – este quadro está confuso acho que seria melhor recorrer a fonte para ver se está certo.

Portanto, para estabelecer um nível de relacionamento e importância entre o departamento de vendas e o de marketing, uma das primeiras

perguntas que devem ser feitas, portanto, é: “**Qual o papel da venda pessoal na estratégia de marketing?**” O nível de serviços a serem oferecidos pelo setor de vendas ajudará não só a determinar o nível de atividades que serão exigidas do departamento, como também permitirá escolher o tipo de profissional necessário para desempenhar essas funções (LAS CASAS, 2006).

O grau de eficiência para o desempenho dessas funções depende, de certo modo, do nível de influências internas e externas que o departamento recebe. Vamos ver quais são os principais tipos de influência.

De modo geral, os principais fatores influenciadores da ordem interna são (LAS CASAS, 2006):

- a) **composto de marketing** – há vários elementos do composto de marketing que afetam as atividades de um departamento de vendas. Um produto complexo, por exemplo, pode exigir que o departamento de vendas contrate vendedores bem preparados, até mesmo com formação universitária, para realizar o trabalho de vendas;
- b) **os recursos da companhia** – uma equipe de vendas pode ser reduzida se a empresa não tiver condições de aumentar sua capacidade de produção ou se estiver passando por condições financeiras precárias. Por outro lado, maior abundância pode estimular uma estratégia de vendas mais agressiva. Os recursos da companhia fora da área de marketing são de importante consideração. O nível e a formação dos funcionários do setor também afetam as atividades de vendas;
- c) **a atitude de administração** – alguns gerentes ou diretores dão muita atenção ao departamento de vendas, enquanto outros não. Esta diferença de mentalidade nos níveis superiores certamente determina a importância atribuída ao departamento;
- d) **localização do departamento de vendas no organograma** – é muito variável a localização do departamento de vendas no organograma das empresas. Em algumas delas, ocupa lugar acima das principais funções mercadológicas, enquanto em outras está subordinado ao departamento de marketing. As variações residem no grau de importância que recebe ou em suas atribuições.

Influências externas na atividade de vendas:

Antes que sejam elaboradas estratégias de vendas, as variáveis externas, conforme ilustra a figura 1 devem ser avaliadas.

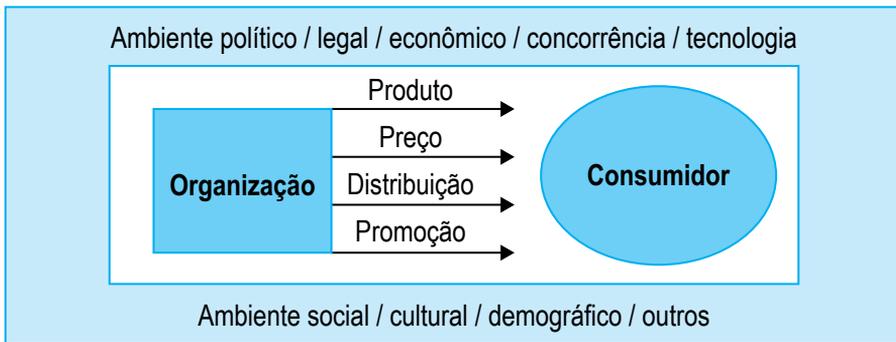


Figura 1 – variáveis controláveis e incontroláveis.

Fonte: Las Casas (2006)

Da mesma forma que as atividades de marketing como um todo são afetadas pelo meio ambiente de atuação, o departamento de vendas, como parte deste todo, também recebe estas influências.

O acirramento da concorrência, por exemplo, pode determinar a necessidade de uma equipe de vendas do mais alto nível ou uma prestação de serviços diferenciada; assim, outras variáveis incontroláveis apresentadas (na figura) exercem influência nas atividades de vendas. É importante acrescentar outros aspectos, tais como fornecedores, varejistas, intermediários, agências do governo, comunidade financeira, imprensa e público em geral.

Ao detalhar um pouco mais a figura 1, Cobra (1994) descreve as relações da empresa com seu mercado, escolhendo um modelo desenvolvido por Raimar Richers que apresenta a interação da empresa com o meio ambiente e avalia os resultados operacionais da adoção do conceito de marketing em função dos objetivos da empresa. É o sistema dos 4 A's (Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação).

Análise – visa identificar as forças vigentes no mercado e suas interações com a empresa. Os meios utilizados para tal fim são: a pesquisa de mercado e o sistema de informação em marketing.

Adaptação – é o processo de adequação das linhas de produtos ou serviços da empresa ao meio ambiente, identificado através da apresentação ou configuração básica do produto: design, embalagem e marca. E ainda por meio do preço e da assistência ao cliente.

Ativação – os elementos-chave da ativação são a distribuição (seleção dos canais), a logística (a entrega e armazenagem de produtos), a venda pessoal (o esforço para efetuar a transferência de posse do bem ou serviço) e o composto de comunicação (publicidade, promoção de vendas, relações públicas e merchandising).

Avaliação – é o controle dos resultados do esforço de marketing, isoladamente e em conjunto. Essa função é também chamada auditoria de marketing.

Ressalta-se que todas essas atividades devem ser direcionadas para os objetivos da empresa. Daí a necessidade de coordenação, que constitui o principal aspecto de integração de marketing (LAS CASAS, 2006).

A formação de segmentos facilita a aplicação do conceito de marketing, uma vez que a reunião de consumidores de algum mercado em grupos homogêneos possibilita conhecer os desejos e as necessidades de cada um destes grupos e, portanto, desenvolver estratégias mais adequadas (LAS CASAS, 2006).

O Quadro 3 exemplifica a integração do vendedor no marketing e na venda.

Funções de Marketing 4 As	Papel de Vendedor	Resumo das funções de vendas em relação à Análise
<p>Análise</p> <p>Pesquisa de mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> – análise de novos produtos atuais – análise de novos produtos – análise de ação da concorrência – análise de clientes 	<p>Pesquisar o desempenho dos produtos atuais em cada cliente de seu território.</p> <p>Pesquisar a viabilidade de novos produtos em seu território.</p> <p>Identificar e acompanhar a ação da concorrência em seu território.</p> <p>Pesquisar a situação econômico-financeira e de mercado de cada cliente em seu território de vendas.</p>	<p>Colaborar na análise e na pesquisa em cada mercado da empresa.</p>
<p>Avaliar as oportunidades de mercado</p>	<p>Identificar oportunidades para novos negócios.</p>	<p>Avaliar as oportunidades de vendas em cada território de vendas.</p>
<p>Estimar a demanda e o potencial de mercado</p>	<p>Coletar dados secundários em seu território de vendas que permitam estimar a demanda e calcular o potencial de seu mercado.</p>	<p>Colaborar com a área de marketing, no cálculo da demanda e do potencial de mercado.</p>

Estabelecer a previsão de vendas	Fazer e discutir a previsão de vendas para o próximo exercício fiscal por cliente em seu território de vendas.	Realizar a previsão de vendas por produtos, cliente e região.
Orçar vendas	Discutir o orçamento de vendas para seu território.	Estabelecer o orçamento de vendas por produtos, cliente e região.
Segmentar o mercado	Ajudar a identificação de segmentos de mercado em seu território.	Colaborar com o Departamento de Marketing para a análise da segmentação de mercado.
Identificar benefícios	Ajudar a identificação de benefícios buscados por consumidores e clientes nos produtos ou serviços da empresa.	
Ativação Distribuição	Tratar de colocar o maior número de itens em cada um dos pontos de vendas existentes em seu território de vendas.	A colocação dos produtos ou serviços no maior número de pontos de vendas pode ajudar a minimizar os custos de distribuição.
Logística	Tratar de evitar que faltem produtos em seus clientes. Sugerir uma política de estoque para sua empresa. Acompanhar o fluxo de mercadorias de seus depósitos para os de seus clientes.	A venda realizada em conformidade com roteiros de visitas otimizados facilita a entrega e racionaliza os estoques de produtos acabados.
Promoção de vendas	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.	Para que os clientes continuem a comprar, eles precisam vender o que compram da empresa; para tanto, é preciso ajudá-lo a vencer através da promoção de vendas dos produtos.
Propaganda	Sugerir campanhas publicitárias de produtos ou serviços com desempenhos insatisfatórios. Sugerir mídias adequadas ao seu território.	Objetivar a propaganda que atinja os consumidores de seus clientes.
Merchandising	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.	Merchandising que ajude a demonstrar os produtos ou serviço no ponto de vendas.

Relações públicas	Realizar campanhas de relações públicas junto à comunidade de seus territórios.	O homem de vendas deve ser preparado para, independentemente dos especialistas das áreas, fazer também relações públicas.
Venda	Realizar a venda de produtos ou serviços que atendam às necessidades de cliente, consumidores e de sua empresa.	É preciso colocar o marketing dentro da venda para se obter resultados mais eficazes.
Adaptação Produto/serviço – design – ampliação do produto/serviço.	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.	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 ao cliente e evitar a ação da concorrência.
Embalagem	Sugerir melhorias na embalagem do produto ou na apresentação do serviço (conforme o caso).	Oferecer sugestões ao Departamento de Marketing
Preço	Praticar a estratégia de preço objetivando a venda em volumes e a obtenção de lucros crescente por produto em cada cliente de sua região.	Vender soluções de problemas a clientes e não preço exclusivamente.
Garantia	Dar ao cliente garantias da satisfação do funcionamento do produto ou do bom desempenho do serviço.	Vender produtos ou serviços certos que proporcionem segurança de funcionamento ao cliente.
Assistência ao cliente	Prestar serviços aos clientes, na pré-venda, orientando-os na venda e auxiliando-os na pós-venda.	Vender satisfações aos clientes pelo bom funcionamento dos produtos ou serviços.
Avaliação Auditoria de marketing Meio ambiente: – economia – tecnologia – legislação – governo – concorrência, etc.	Identificar a ação do meio ambiente nos negócios da empresa em seu território.	Fazer a ponte entre a empresa e seu meio ambiente, avaliando os impactos positivos e negativos sobre a empresa.

Auditoria de produtos	Sugerir a retirada de produtos de linha.	Fazer junto aos clientes a checagem do desempenho dos produtos atuais e também de novos produtos.
Auditoria de distribuição e logística	Identificar falhas nos pontos de distribuição e na política de estocagem e transporte e sugerir as correções necessárias.	Fazer a checagem para avaliar se todos os pontos de venda estão sendo atendidos com presteza e eficácia.
Auditoria de propaganda e promoção de vendas, merchandising.	Avaliar a penetração da campanha publicitária – a mídia em seu território de vendas. Avaliar e detectar falhas nas campanhas de promoção de vendas e de merchandising.	Fazer da avaliação do esforço promocional uma ferramenta para reorientar a comunicação para resultados efetivos.
Auditoria de vendas	Avaliar o seu próprio desempenho e propor plano de melhoria de eficácia operacional.	A autoavaliação é a crítica indispensável ao aprimoramento do profissional de vendas.

Quadro 3 – exemplo de integração do vendedor no Marketing e na Venda.

Fonte: Cobra (2004)

Mais do que exclusivamente vender, o profissional de vendas precisa utilizar o marketing como uma ferramenta indispensável para a consecução da sua venda.

Castro e Neves (2006) complementa essa ideia, ressaltando a construção de relacionamentos com os clientes. O trabalho do vendedor deve ser orientado para a construção de confiança para que, mesmo em detrimento da perda de vendas no curto prazo, no longo prazo os ganhos pelo estabelecimento desse relacionamento sejam superiores. O relacionamento pode representar orientação técnica, serviços e também bom relacionamento social.

Esses autores destacam ainda, que os métodos de vendas devem ser muito mais baseados em métodos *soft* do que *hard*. **Métodos hard** são aqueles em que o vendedor tentará vender sem considerar a real necessidade do cliente (o produto será vendido mesmo se o cliente não estiver certo de que precisa dele). É uma orientação de curto prazo, porque após a venda ser feita o cliente certamente se dará conta de que não precisava daquele produto. **Métodos soft** são aqueles em que os vendedores estão preocupados com a resolução dos problemas dos clientes e, conseqüentemente, constroem relacionamentos baseados em confiança e em um bom nível de serviços.

Segundo Cobra (1994), em função dessas contingências, dentre as qualificações exigidas pelo profissional de vendas incluem-se entre outras as seguintes atividades:

- saber realizar previsões de vendas;
- ser um analista de mercado;
- ser um planejador estratégico;
- estudar o comportamento do consumidor;
- saber gerenciar oportunidades;
- desenvolver um sistema de inteligência para auscultar o mercado;
- administrar tanto a escassez quanto o excesso de produtos;
- saber evitar clientes inadimplentes;
- saber analisar custo e lucros;
- administrar o orçamento;
- administrar o telemarketing e o marketing de relacionamento;
- administrar o serviço ao cliente;
- saber negociar;
- liderar equipes e situações;
- ser um comunicador verbal e não-verbal.

É válido destacar que em todas essas habilidades e necessidades de conhecimento ainda se incorporam outras em função dos desafios de cada tipo específico de negócio.

2.3 Integração dos esforços de vendas

A força de vendas tem uma capacidade imensa de aumentar as vendas de uma empresa, mas por outro lado pode arruinar todo o planejamento de marketing realizado (CASTRO; NEVES, 2006). A força de vendas necessita estar totalmente integrada com os outros elementos do marketing para produzir o maior impacto possível, já que o composto de marketing alinhado tem um maior poder sobre os consumidores (CHURCHILL e PETER, 2000).

Gestão de produto e força de vendas

Uma breve revisão da literatura de produtos permite sugerir as seguintes áreas como críticas para a integração da gestão de produtos e vendas (CASTRO e NEVES, 2006):

- auxílio no processo de lançamento de novos produtos,

- auxílio na obtenção de informações para novos produtos por meio de pesquisas (realização da pesquisa por parte dos vendedores com consumidores e mesmo respondendo a pesquisas),
- ampliação do valor do produto através do oferecimento de serviços através do vendedor, ou mesmo a facilitação do processo de compra que este representa,
- a necessidade de o vendedor conhecer os atributos e os benefícios que os produtos da empresa oferecem a seus clientes.

Dessa forma, o Quadro 4 é sugerido para que os gestores de vendas e de produtos trabalhem sobre os pontos críticos, integrando seus esforços.

Aspectos críticos na integração das gestões de produtos e vendas	Como vendas podem influenciar este processo?
Auxílio no lançamento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> – Direcionam atividades dos vendedores ao lançamento do produto. – Contratando clientes inovadores que podem adotar os produtos. – Alocando parte da apresentação de vendas aos lançamentos. – Ajudando a divulgar os produtos.
Auxílio na recuperação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> – Levando os motivos do declínio. – Identificando clientes que podem recomprar produtos.
Retirada/Substituição de produtos do mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Recolhendo produtos dos pontos-de-venda. – Substituindo produtos nos pontos-de-venda.
Ideias para inovações	<ul style="list-style-type: none"> – Trazendo ideias sobre novos produtos a partir das percepções de campo. Fazendo pesquisas com clientes para identificar oportunidades.
Ampliação do conceito de produto através do oferecimento de serviços	<ul style="list-style-type: none"> – Oferecendo serviços de apoio ao produto. – Fazendo com que a oferta da empresa fique mais competitiva, já que conta com a orientação do vendedor em todo o processo.
Conhecimento sobre os atributos e os benefícios dos produtos aos mercados-alvo	Certificando-se de que os benefícios que os produtos oferecem aos mercados-alvo estão claros e são reconhecidos.
Outros	

Quadro 4 – aspectos críticos na gestão da interface de vendas e produtos

Fonte: Castro e Neves (2006).

Gestão de comunicações e força de vendas

A área de gestão de comunicação é a de maior potencial de ações integradas de vendas, em função de vendas, naturalmente, ser um processo de comunicação. A seguir, o Quadro 5 apresenta as informações de como as ferramentas de comunicação usadas no período são relacionadas a potenciais atividades da força de vendas (CASTRO e NEVES, 2006).

Ferramenta de comunicação	Potenciais atividades da força de vendas
<p>Propaganda (TV, rádio, revistas, jornais, outdoor, entre outros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – coberturas geográficas e propagandas devem ser planejadas em conjunto com a área de atuação de vendas, quando esta é responsável pela realização das vendas; – a força de vendas pode usar as propagandas para reforçar sua apresentação de vendas, levando materiais e comentando com clientes; – o efeito das iniciativas de propaganda sobre as vendas deve ser mensurado ou ao menos estimado pela força de vendas para que propagandas futuras possam ser usadas como bom argumento de vendas destinado aos canais de distribuição em que a campanha será realizada.
<p>Marketing direto (telemarketing, mala-direta, e-mail, entre outros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – A realização de vendas pode ser realizada em conjunto com estas ferramentas. O envio da mensagem direcionada pode ser feito tanto antes, aumentando a chance de sucesso da visita de vendas; – telemarketing pode ser usado para atender a clientes que não gostam de ser visitados ou que não compram em volume suficientemente alto para justificar em termos financeiros uma visita; – e-mail e telemarketing podem ser utilizados para manter contato constante em busca de relacionamento com os clientes que desejarem; – funções de venda como prospecção, agendamento de visitas e busca de informações de mercado podem ser feitas por uma central de telemarketing.
<p>Relações públicas/publicidade (feiras, exposições, publicação de textos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – vendedores podem ter um papel ativo em feiras e exposições, prospectando clientes ou mesmo efetuando vendas; – as iniciativas, como publicação de textos e palestras, podem ter o apoio à participação dos vendedores.

Promoção de vendas (brindes, descontos, amostras grátis, concursos).	– vendedores podem usar descontos e brindes para alavancar as vendas; – é importante que vendedores sejam consultados a respeito de concursos em que clientes trabalhados por eles concorrerão.
--	--

Quadro 5 – aspectos críticos na gestão da interface de vendas e comunicação.

Fonte: Castro e Neves (2006).

O plano de comunicação da empresa deve ser acessado e os itens listados devem ser checados para possíveis ações que resultarão em um efeito maior quando feitas em conjunto.

Gestão de canais de distribuição e força de vendas

Especialmente para setores com canais de distribuição longos, com diferentes níveis de atacado ou varejo, ou o uso de diferentes formatos dentro de um mesmo nível, como as políticas multicanais de distribuição, a integração entre canais de distribuição e vendas é crucial pelo grande uso de canais múltiplos de venda (CASTRO e NEVES, 2006).

As responsabilidades dos clientes agentes de venda devem ser identificadas (sejam eles vendedores empregados, representantes, distribuidores atacadistas ou revendas ou outro formato) e potenciais conflitos existentes entre eles devem ficar claros, para que possam ser minimizados.

Castro e Neves (2006) destacam que após o preenchimento do quadro 4, o gestor de venda pode procurar por potenciais conflitos entre os formatos e pensar em adequações ou como os diferentes canais poderiam complementar-se para evitar conflitos entre canais, incluindo a função vendas, certamente presente nos canais.

Castro e Neves (2006) também sugerem a variável preço para diferenciação dos canais, apesar de que, geralmente, ela não é fácil de ser adequada, a não ser que a empresa consiga justificar o porquê em um formato, um preço varia muito em relação a outro. Ajustes devem ser

feitos como, por exemplo, alocando produtos diferentes aos formatos, ou clientes diferentes, mas ao coincidir as três variáveis sugeridas irá necessariamente existir conflito.

Canais de Vendas utilizados (exemplos)	Quais são os segmentos atendidos?	Quais são os territórios atendidos?	Quais são os produtos vendidos?	Qual o nível de preço praticado?	Possíveis fontes de conflito	Critério para minimizar os conflitos
Vendedores Próprios						
Representantes Comerciais						
Revendas Autorizadas						
Distribuidores Independentes						
Atacadistas						
Canais Eletrônicos						
Outros						

Quadro 6 – aspectos críticos na gestão da interface de vendas e canais de distribuição.

Fonte: Castro e Neves (2006).

Outro aspecto destacado por Castro e Neves (2006) é a responsabilidade dos vendedores quanto aos diversos canais de distribuição utilizados. As responsabilidades são, por exemplo, ajudar a controlar estoques, treinar funcionários do revendedor, ajudar na realização de vendas e funcionar como um elo entre a empresa e o canal.

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. Sobre esta segunda parte, dependendo da estratégia assumida, por exemplo, menor preço, seguir a concorrência, ou melhor valor, e assim por diante, discutidas na literatu-

ra de precificação em marketing, a equipe de vendas deve incorporar o posicionamento referente à oferta da empresa de forma completa. Para isso, treinamentos serão extremamente necessários (CASTRO e NEVES, 2006). O Quadro 7 mostra as recomendações sobre a autoridade e negociação de preços dos vendedores.

Poder de negociação de preços dos vendedores será:	
Recomenda-se poder de negociação de preços aos vendedores quanto:	Cuidados que devem ser tomados:
Vendedores têm melhores informações sobre capacidade de pagamento e aceitabilidade de preços do clientes.	Descontos dados pelos vendedores precisam ser coordenados.
Complexidade da venda de produtos e serviços é grande (venda de sistemas).	Vendedores tendem a vender com a ajuda de preço em vez de qualidade.
Clientes pedem ofertas imediatas de preço.	Vendedores tendem a superestimar a reação do cliente em relação ao recebimento de descontos e conquista do pedido.
Clientes são individualmente importantes do ponto de vista financeiro.	Descontos podem iniciar guerras de preços com concorrentes.
Produtos são perecíveis.	Compradores profissionais geralmente testam a capacidade de dar desconto do vendedor.
Preços não podem ser determinador a priori.	Instrumentos para controle dos descontos dados pelos vendedores não estão totalmente desenvolvidos.
Clientes negociam preço de forma agressiva.	Descontos de curto prazo levam à queda do nível de preço futuro.

Quadro 7 – recomendações sobre a autoridade e sobre a negociação de preços dos vendedores

Fonte: Castro e Neves (2006).

Depois que o processo de planejamento estratégico de todo o programa de marketing estiver concluído, o papel da força de vendas estará inteiramente definido. Isto é, as metas, estratégias e táticas adotadas pelos gerentes de vendas geralmente são limitadas e dirigidas pelo plano estratégico de marketing. (STANTON E SPIRO, 2000).

2.4 Etapas do processo de vendas

Segundo Castro e Neves (2006), o processo de vendas é uma sequência de etapas por meio da qual os vendedores realizam a venda. Kotler (2000) demonstra essa sequência, a seguir:

1. **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, tendo de ser capazes de desenvolver suas próprias indicações para reconhecimento dos clientes potenciais. Os clientes devem ser classificados para se priorizar o atendimento;
2. **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;
3. **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, não interrompê-los e olhar diretamente em seus olhos. A apresentação ao cliente deve ser agradável e positiva.

Cobra (1994) classifica os tipos de abordagem de vendas em: estímulo-resposta, estado mental, satisfação de necessidades e solução de problemas.

A venda estímulo-resposta

A venda por meio deste tipo de abordagem estímulo-resposta é uma das mais simples. O vendedor provoca estímulos no cliente através de um repertório de palavras e ações destinadas a produzir a resposta desejada, que é a compra. Esse é um tipo de abordagem muito utilizada na “venda enlatada” em que o vendedor tem um texto decorado acompanhado de uma série de dramatizações ensaiadas, visando comover o cliente.

Esse tipo de venda nem sempre é bem aceita pelo comprador que prefere estabelecer diálogo com o vendedor. No entanto, qualquer interrupção na representação de venda reduz o impacto emocional.

A venda estado mental

A venda com base no estado mental é também conhecida com AIDA, ou seja, venda que busca despertar no comprador atenção, interesse, desejo e ação de compra. Nesse caso, a mensagem de vendas deve prover a transição de um estado mental para outro e esse é exatamente a maior dificuldade do método.

A venda de satisfação de necessidades

Gomes da Silva (s.d.) diz que o pressuposto básico desse método é de que o cliente compra produtos ou serviços para satisfazer a uma necessidade específica ou a um elenco de necessidades. Nesse caso, a tarefa do vendedor é identificar necessidades a serem satisfeitas. Para tanto, o vendedor deve utilizar as técnicas de questionamento para descobrir necessidades para, em seguida, oferecer maneiras de satisfazê-las. Nesta técnica é preciso que o vendedor crie um clima amistoso, num ambiente de baixa pressão para obter a confiança do cliente. Essa técnica é também chamada de “venda não manipulada”.

A venda de solução de problemas

Esta técnica inicia-se com a identificação dos problemas do cliente, em seguida, deve ser feito um estudo para encontrar a melhor solução e assim atender às expectativas do cliente.

4. **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 segunda 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 abor-

dagem 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, catálogos, slides, DVDs, amostras de produtos e simulações baseadas em computador;

Conexão:

Todo profissional deve estar atento as mais recentes informações veiculadas sobre o mercado e sobre o Marketing. Acesse o portal da Revista Exame (<http://www.exame.com.br>)

5. 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, ideias predeterminadas e aversão a tomar decisões. A resistência lógica relaciona-se com a resistência ao preço ou não concordância com o prazo de entrega. É necessário que o vendedor treine exaustivamente suas técnicas de negociação para superar essas objeções.

Para lidar melhor com as objeções fique atento para os seguintes aspectos (COBRA, 1994):

- Identificar o melhor produto ou serviço da empresa para atender a necessidade do cliente;
- Preparar o roteiro de Apresentação da Solução enfatizando as informações colhidas no cliente;
- Preparar a argumentação dos benefícios decorrentes da solução apresentada;
- Preparar-se para as objeções do cliente.

Os principais tipos de objeção são referidos a seguir (COBRA, 1994):

- Em relação ao vendedor – alguns clientes têm dificuldade em se relacionar com determinados vendedores. Não vem ao caso que está com a razão, cabe ao vendedor remover as objeções decorrentes do seu estilo de venda ou da sua postura frente ao cliente;
 - Em relação ao produto/serviço – os clientes podem levantar objeções por terem dúvidas se determinado produto/serviço realmente atenderá as suas necessidades. Cabe ao vendedor identificar os benefícios que maior relevância terão para a decisão do cliente;
 - Em relação ao preço – esta não é necessariamente uma objeção mas um dos fatores da negociação. O vendedor deve retardar ao máximo a discussão sobre o preço evitando falar em valores antes de expor as vantagens e benefícios do produto/serviço ao cliente;
 - Em relação a mudar de fornecedor – a troca de fornecedor sempre representa um risco para o comprador e os decisores da compra. As mudanças internas decorrentes podem afetar o desempenho da empresa e exigir um período de adaptação ao novo fornecedor. Para contornar esta objeção o vendedor precisa de credibilidade e cuidar pessoalmente para que as primeiras entregas estejam de acordo com o que foi vendido ao cliente;
6. **fechamento** – neste estágio, o vendedor tenta fechar a venda, porém, 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 agentes de vendas 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 fechar a venda, como preço especial, quantidade extra sem cobrar ou um brinde.

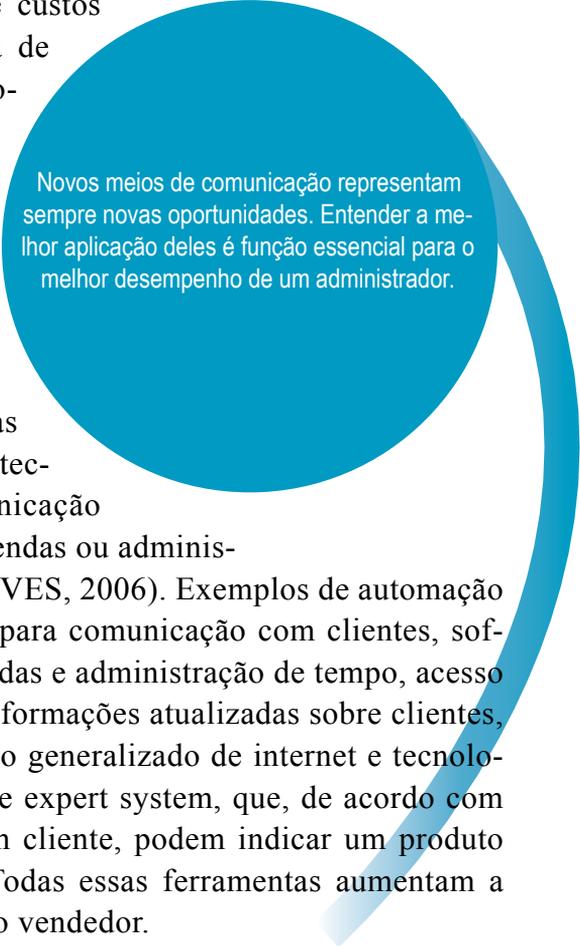
2.5 Tecnologia de informação e administração de vendas

Em função do aumento de custos para a realização de uma visita de vendas, algumas alternativas começaram a aparecer: é comum a substituição das visitas por outros mecanismos de comunicação, como telemarketing ou mala direta, e pensar na otimização dessas visitas.

A definição mais ampla de automação da força de vendas inclui o uso de diversos tipos de tecnologia de informação e comunicação para desenvolver atividades de vendas ou administração de vendas (CASTRO e NEVES, 2006). Exemplos de automação são: o uso de correio eletrônico para comunicação com clientes, softwares para apresentações de vendas e administração de tempo, acesso de banco de dados central com informações atualizadas sobre clientes, produtos da empresa, além do uso generalizado de internet e tecnologia de acesso sem fio (wireless) e expert system, que, de acordo com características particulares de um cliente, podem indicar um produto ou um pacote a ser oferecido. Todas essas ferramentas aumentam a gama de informações detidas pelo vendedor.

Ainda Castro e Neves (2006) classificam as ferramentas de sistemas de automação de vendas em quatro categorias: ferramentas para o aumento da produtividade pessoal do vendedor, ferramentas para administração de pessoal de vendas, as funcionais, que geram as propostas, e por fim processadores de vendas, como administradores de oportunidades de negócios.

- **Produtividade pessoal:** processadores de texto, planilhas de cálculo, relatório de despesas, softwares de apresentação, correio eletrônico. Estão relacionados ao aumento da produtividade (eficiência).



Novos meios de comunicação representam sempre novas oportunidades. Entender a melhor aplicação deles é função essencial para o melhor desempenho de um administrador.

- **Administração pessoal:** calendários, programas de agendamento, gerência de contatos, sistema de administração de territórios.
- **Funcionais:** geradores de propostas, sistema de pedidos, configuração de vendas.
- **Processos de vendas:** sistemas de administração de oportunidades.

Conexão:

Será mesmo que os profissionais de vendas realmente fazem uso de todas as potencialidades da tecnologia nas vendas? Descubra em <http://webinsider.uol.com.br/2006/12/15/ate-onde-o-profissional-de-vendas-acredita-em-ti/>

Atividades

01. A integração dos esforços de marketing e vendas é essencial para empresa atingir seus objetivos globais. Imagine que você é o responsável pela promoção desta integração. Quais as ações que você promoveria para cumprir este objetivo? Justifique sua resposta.
02. Pense em uma empresa com uma estrutura comercial que você conhece. Como deveria ser o fluxo de comunicação e informação existentes nessa estrutura ?
03. Por que o vendedor pode ser uma fonte importante de informações para a empresa? Como utilizar de forma eficaz este canal de comunicação?
04. Relacione ao menos cinco produtos que você compra com certa frequência e determine quais as características que o fizeram escolher este produto dentre os itens e subitens dos 4 Ps de marketing.

Reflexão

Nesse tema, vimos e analisamos:

- o entendimento de qual a diferença entre marketing e vendas;
- o entendimento de quais as tarefas de um vendedor, apresentando o papel destes em uma empresa na criação de valor para os clientes e na construção de relacionamentos com eles;
- a descrição das etapas do processo de vendas;
- o conhecimento das perspectivas de vendas no Brasil.

- o entendimento abordagem sistêmica para administração de vendas;
- o entendimento da relação entre as estratégias empresarial, marketing e força de vendas;
- o conhecimento da integração dos 4P's com os esforços de vendas;

Com as constantes mudanças da sociedade e dos consumidores, os tradicionais “4 Ps” também estão em mutação. Para que uma empresa mantenha sua marca e produtos conectados aos seus clientes, que mudanças você acredita que a empresa deve obrigatoriamente observar e manter sob controle? Quais são os itens e subitens que você considera fundamentais para a entrada no mercado atual?

Quem conquista a lealdade de quem?

Uma relação duradoura entre uma pessoa e uma marca não surge ao acaso. Muitos são os fatores de influência. Mas devemos lembrar que existem três princípios gerais que norteiam ou se relacionam com as principais estratégias que podem elevar um cliente eventual ao status de “fanático” por uma marca: a percepção de adequação do desempenho da marca; a identificação social e emocional com a marca; e o hábito combinado com uma longa história de uso da marca. Estamos falando da satisfação de valores do usuário. E em termos destes valores, encontramos duas categorias: valores de desempenho e de identificação pessoal e emocional. E quando um cliente está satisfeito em todas estas dimensões, ele buscará novamente a empresa. É fundamental entender que as pessoas não adquirem produtos ou serviços porque simplesmente querem aumentar o lucro das empresas. Elas consomem para estabelecer sua identidade na sociedade. Agora, reflita comigo: você acredita que os profissionais de marketing conseguem determinar o consumidor ideal para seus produtos ou serviços ou este consumidor já está determinado pelo próprio mercado? Qual é a relação de lealdade verdadeira? Do cliente para com a empresa ou da empresa para com o cliente?

Leitura recomendada

Todo profissional deve estar atento as mais recentes informações veiculadas sobre o mercado e sobre o marketing. Acesse o portal do Jornal

Valor Econômico (<http://www.valoronline.com.br>) e faça uma pesquisa sobre as principais ações em administração vendas que estão sendo utilizadas pelas empresas brasileiras. Faça um paralelo com o conteúdo de estudo neste capítulo.

Série de Seminários da Harvard Business Review com CD ROM Multimídia:

Brand Positioning by Youngme Moon.

<http://bit.ly/sodjMK>

Estudo de Caso sobre posicionamento (arquivo em PDF):

Positioning: The Essence of Marketing Strategy by Marian Moore, Richard Helstein

<http://bit.ly/uqz253>

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. R. M. Material de aula da disciplina **Administração mercadológica** do prof. Dr. Ricardo Almeida, UNIRG, 2008. Disponível no site: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/index.php>>

CASTRO, L. T.e; NEVES, M. F. **Administração de vendas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de vendas**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/24950892/Administracao-de-Vendas-Castro-e-Neves> Acesso: maio. 2012.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

E-ZINE. n° 5, Ano I, Janeiro de 2004. Disponível no site: <<http://www.gestaodevendas.com.br>>.

GOMES DA SILVA, H. **Projetos de administração**, s.d. Disponível em <http://www.saogabriel.pucminas.br/administracao/revistaeletro->

nica/PDF_projetos_administracao/HamiltonGomesdaSilvaJunior.pdf
Acesso em: maio.2012

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 10ª ed. 2000.

_____. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12ª ed. 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

TOSS, V. H.A. **Lidando com objeções**. E-ZINE, nº 35, Ano II, Fevereiro de 2005a. Disponível em <<http://www.gestaodevendas.com.br/e-zine/n35.htm>>

TOSS, V. H.A. **Técnicas de fechamento**. E-ZINE, nº 43, Ano II, Abril de 2005b. Disponível em <<http://www.gestaodevendas.com.br/e-zine/n43.htm>>

No próximo capítulo

Agora que você já entendeu o conceito de Administração Vendas, que tal responder esta nova pergunta: quais são os procedimentos corretos para se estruturar uma equipe de vendas? Como estipular a melhor remuneração da equipe?

Gestão de Pessoas em Vendas

Nesta unidade estudaremos como são realizados os processos de recrutamento e seleção em uma empresa. Compreenderemos a função de cada etapa no processo de seleção de um novo colaborador na equipe. Destacando as diferentes formas de remuneração de uma equipe.

Objetivos de aprendizagem

No processo de implantação de uma estratégia de vendas, não podemos deixar de analisar a gestão de talentos. Por isso, ao estudar esta unidade, esperamos que você seja capaz de:

- compreender os procedimentos para recrutamento e seleção de vendedores, bem como os critérios utilizados para isso;
- entender as etapas para se fazer um recrutamento e seleção de vendedores.

Você se lembra?

Contrata-se vendedores com e sem experiência. Ambos os sexos, maior de 18 anos, 2º grau completo. Deixar aqui o seu currículo”. Por mais inócete que pareça uma folha com dizeres como este, qual será o processo que a empresa adotará entre analisar um currículo e fazer a opção por um novo funcionário? Para melhor administração de uma equipe, é essencial saber recrutar e selecionar. Que tal aplicarmos essa máxima também na administração de vendas?

Bom estudo.

Introdução

Os tópicos de recursos humanos em vendas têm relação com adquirir, desenvolver e manter talentos de vendas na empresa de forma motivada. Esses envolvem recrutamento e seleção, treinamento, motivação e remuneração. Maior detalhamento sobre essas atividades pode ser encontrado na vasta literatura existente sobre recursos humanos.

Gerentes de vendas de diversos setores da economia concordam num ponto: contratar é a decisão mais importante tomada pelo gerente de vendas. A contratação, o treinamento e o gerente de vendas são sempre classificados como os três fatores mais importantes, e a contratação geralmente é vista como o mais importante de todos. (CONAVEN, s.d)

O recrutamento e a seleção são atividades relevantes para formação de uma equipe eficiente e competente, pois nunca se deve esquecer que os vendedores representam, para os clientes, a porta de entrada da empresa.

Esta unidade trata de forma conjunta da primeira de duas etapas do modelo de planejamento e gestão de vendas relacionadas à gestão de talentos de vendas, que são recrutamento e seleção. A unidade posterior, irá abordar a segunda etapa: treinamento e motivação.

Vamos entender melhor como funciona recrutamento e seleção em vendas?

3.1 Recrutamento e seleção de vendedores

De acordo com Almeida (2008), geralmente, o processo de recrutamento é iniciado pelo departamento de recursos humanos, que usa os meios usuais de cada área para divulgação, como revistas, jornais, eventos etc., ou contrata o serviço de empresas de *headhunters*. Existe ainda um preconceito em muitos setores em relação às vendas como profissão, o que pode levar à perda de talentos. Nesta etapa deve-se dar ênfase aos benefícios oferecidos pelo cargo, como a remuneração, as possibilidades de ascensão profissional e desenvolvimento pessoal.

Para a atividade de seleção é necessário estabelecer critérios para a escolha do vendedor certo, já que existe muita diferença de produtividade, além dos custos relativos à rotatividade, treinamento e aprendizagem.

Almeida (2008) enfatiza que a grande dificuldade é estabelecer o perfil certo a ser selecionado, o que normalmente deve envolver pesquisas junto a clientes para identificar suas preferências. Vendedores de sucesso de modo geral estão dispostos a assumir riscos, possuem uma ideia clara de sua missão, estão voltados para a busca de soluções, colocam-se no

lugar do cliente e planejam suas visitas com detalhes.

Para a formação do perfil do vendedor almejado, Castro e Neves (2006) mostram que há a necessidade de definição das variáveis que deverão ser utilizadas no processo e a partir disso, os esforços de recrutamento deverão ser feitos para conseguir um número adequado de candidatos com o perfil aproximado ao ideal.

Ainda segundo Castro e Neves (2006), podem ser colocados seis grupos de variáveis que normalmente podem ser levantados a respeito de um candidato a um cargo em vendas: (1) variáveis físicas e demográficas, (2) formação educacional e experiência profissional, (3) estudo de vida e status atual, (4) aptidões, (5) habilidades e (6) personalidade. O Quadro 1 fornece alguns exemplos de cada uma dessas variáveis

Os candidatos são submetidos a diversos processos de avaliação, como entrevistas, dinâmicas de grupo e simulações para a identificação dos mais adequados ao perfil desejado.

Grupo de Variáveis	Definição e alguns itens a serem verificados
Físicas e demográficas	Idade, sexo, estado civil, religião, etc. Aparência física (peso, altura, etc.)
Formação educacional e experiência profissional	Formação pessoal e dados familiares (contexto familiar). Nível educacional alcançado. Experiências anteriores.
Estilo de vida e status atual	Vida familiar. Número de dependentes. Atividades (hobbies).
Aptidões (inerentes à pessoa)	Inteligência, habilidades cognitivas, matemática. Inteligência verbal e aptidão para vendas.
Habilidades (podem ser apreendidas)	Apresentação oral. Habilidades interpessoais, administrativas. Conhecimento da atividade e do negócio.
Personalidade	Responsabilidade, sociabilidade, autoestima, criatividade, flexibilidade. Necessidade de realização pessoal e busca de resultados.

Quadro 1 – variáveis usadas em processos de recrutamento e seleção de vendedores.

Fonte: Castro e Neves (2006).

Para Neves (2004), as principais decisões e atividades para recrutar e selecionar vendedores são o estabelecimento de políticas considerando a responsabilidade pelo recrutamento e seleção, ou seja, quem participará do processo e quem terá autoridade de tomar decisões de contratação, a análise do trabalho de vendas e determinação do critério de seleção, a condução de uma análise de cargo, descrição de cargos, descrição das qualificações necessárias, atração de um grupo de candidatos internos e externos e, finalmente, o desenvolvimento e a aplicação de processos de seleção para avaliar os candidatos por meio de formulários, entrevistas, testes formais e confirmação de referências.

3.2 Treinamento

Este trabalho geralmente é desenvolvido pelo administrador de vendas que, com base no planejamento estabelecido, treina os vendedores antes que eles tenham qualquer contato com clientes.

Segundo Almeida (2008), o objetivo deste trabalho é fazer com que os vendedores entendam a cultura e a missão da empresa, seu papel e responsabilidades e que estejam amplamente preparados para responder às perguntas de seus clientes, entenderem e definirem o objetivo de cada visita, apresentarem soluções frente às necessidades e desejos de seus clientes, saberem apresentar suas vantagens em relação à concorrência, além de estarem equipados e aptos a trabalhar com todo o material de apoio que possam precisar, como tabelas, folhetos, blocos de nota, notas fiscais, amostras, e o que mais for necessário.

Para Castro e Neves (2006), treinamentos em vendas são feitos com relação a características de produtos, dos clientes, da própria empresa, do mercado ou sobre técnicas de vendas. Vamos analisar esses aspectos segundo a visão desses autores.

Uma reflexão sobre o nível de complexidade exigido no processo de vendas em relação a produtos (complexidade dos produtos ou aspectos específicos da marca), clientes (número de grandes clientes com características peculiares) e empresa (características culturais e de procedimentos muito particulares), no sentido de dimensionar e determinar a natureza, a intensidade de treinamento é válida para formular o programa de treinamento para novos e atuais vendedores.

Quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento sobre eles. Da mesma forma, quanto maior a peculiaridade com relação à empresa e consumidores

maior será a necessidade de períodos mais longos e mais intensos de treinamento e aprendizado pelos vendedores das especificidades envolvidas.

Seguramente deverão existir processos de treinamento para novos e atuais vendedores. Sendo que o primeiro possui muito mais informações sobre características da empresa e dos produtos e o segundo contém questões de atualização e reciclagem.

O objetivo do treinamento é influenciar questões de motivação, técnicas e habilidades. Deve ficar claro que aptidões e características são inerentes às pessoas, não são alteradas. Na verdade, a etapa anterior de recrutamento e seleção deverá selecionar as pessoas com as características sugeridas para um bom desempenho da atividade na empresa e a política de treinamento deve influenciar as variáveis suscetíveis à mudança.

O treinamento, como podemos perceber nesta consideração inicial, é de muita validade tanto para a empresa como para o próprio vendedor. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração e que a prática tenha demonstrado ser eficiente.

O treinamento aplicado de maneira correta aumenta os lucros e o faturamento e diminui a rotatividade. Além de representar para os vendedores, o um importante fator motivacional, pois, sabe-se que recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no rendimento.

Apesar de todas estas vantagens, tanto para a empresa como para os vendedores, o treinamento de vendas no Brasil não é utilizado de forma adequada. Isto ocorre por várias razões. Segundo Las Casas (2006), algumas empresas encaram a treinagem apenas como uma despesa, procurando evitá-la de qualquer maneira. Estes administradores não acreditam que o treinamento vá melhorar o desempenho dos seus representantes e, por isso, preferem que eles aprendam em campo por conta própria, no exercício de suas atividades. O inconveniente disso é que a imagem da empresa pode ser prejudicada por práticas indevidas destes representantes.

Além da relutância de alguns executivos, muitas vezes o próprio vendedor coloca obstáculo ao treinamento. A razão disso é que muitos

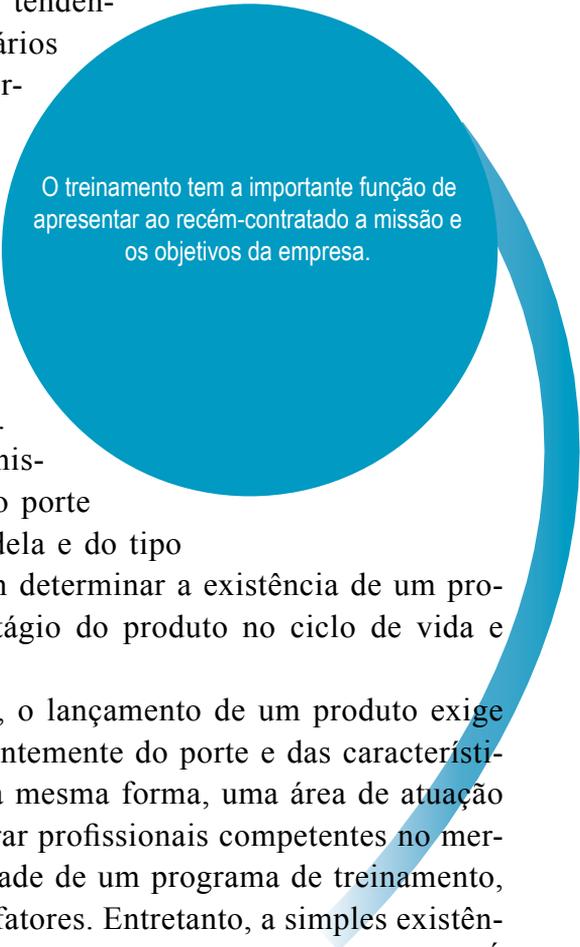
vendedores acreditam que para vender não é necessário treinamento, pois o vendedor já nasce feito.

Não obstante a relutância de muitos administradores e vendedores contrários ao treinamento, a atividade está desenvolvendo-se no Brasil, principalmente em alguns setores. Hoje, algumas grandes empresas contam com departamentos especializados e estruturados ou contratam profissionais especializados para apresentar programas continuados. As pequenas e médias empresas têm maior dificuldade para implantar o treinamento de forma intensiva.

Nestes casos, às vezes, há tendência para contratação de funcionários experientes, treinados pela concorrência, mesmo que isto exija o pagamento de salários mais altos. Mas, dependendo do setor de atuação, percebe-se que, independentemente do tamanho e da falta de recursos, muitos administradores procuram treinar o seu pessoal (LAS CASAS, 2006).

Além da postura da administração e da equipe de vendas, do porte da empresa, da disponibilidade dela e do tipo de produto, outros fatores podem determinar a existência de um programa de treinamento, como estágio do produto no ciclo de vida e situação do mercado.

Segundo Las Casas (2006), o lançamento de um produto exige treino dos vendedores independentemente do porte e das características mencionadas da empresa. Da mesma forma, uma área de atuação em que há dificuldade de encontrar profissionais competentes no mercado pode determinar a necessidade de um programa de treinamento, independentemente dos mesmos fatores. Entretanto, a simples existência de um programa de treinamento não assegura sucesso a ninguém. É necessário elaborar um programa consistente e contínuo.



O treinamento tem a importante função de apresentar ao recém-contratado a missão e os objetivos da empresa.

Passos para a elaboração de um programa de treinamento

Para a elaboração de um programa de treinamento propomos os seguintes passos (LAS CASAS, 2006):

1. análise das necessidades;
2. determinação dos objetivos;
3. decisão do tipo de treinamento;
4. elaboração do programa;
5. avaliação do programa.

Conexão:

Como treinar vendedores?

Veja neste artigo 10 dicas para treinar equipes de vendas no setor de varejo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/10-dicas-para-treinar-equipes-de-vendas-varejo/22513/>

Vamos analisar, baseado na literatura de Las Casas (2006), esses passos para o elaboração de um programa efetivo de treinamento.

1. Análise das necessidades

É necessário tomar conhecimento das reais necessidades dos treinamentos. Para tanto, podem ser realizadas entrevistas junto aos vendedores e aos supervisores para identificação dos pontos fracos que orientarão e direcionarão os tópicos a serem enfatizados no programa.

Certas informações, porém, não partem de consultas aos vendedores, mas são transmitidas independentemente de entrevistas iniciais. São as diretrizes, políticas, normas ou outra informação que devem ser passadas e seguidas pelos funcionários.

Na prática, os programas incluem uma combinação de informações, incluindo-se tanto aquelas de interesse da administração como aquelas dirigidas às necessidades dos treinamentos, salientando-se uma delas de acordo com o objetivo.

Importante

Para os novatos, o ideal é partir de uma análise do cargo. Conhecendo-se as atividades que serão desempenhadas, torna-se mais fácil determinar qual o tipo de informação necessário e quais as habilidades exigidas. Adicionalmente devem-se fazer entrevistas visando completar o levantamento de necessidades de treinamento dos novos contratados.

Já para um programa de atualização, o mais indicado é comparar os resultados obtidos em determinado período com as expectativas, com base na descrição do cargo ou qualquer outro critério usado pela administração. Uma entrevista com os próprios vendedores ou mesmo com seus superiores é recomendável.

Na prática, o administrador pode solicitar aos supervisores ou responsáveis diretos de uma equipe de vendas que preencham um questionário para a determinação da necessidade de treinamento.

2. Estabelecimento dos objetivos do programa

De acordo com os resultados da análise feita nas etapas anteriores, há condições de determinar os objetivos do treinamento. Estes objetivos podem ser:

- melhorar o relacionamento com os clientes;
- motivar a equipe de vendas;
- aumentar as vendas;
- aumentar a lucratividade;
- melhorar o uso do tempo;
- reduzir custos de vendas;
- controlar a força de vendas.

Nota-se que cada um destes objetivos ajudará o direcionamento do programa em diferentes caminhos. Um programa que vise a um aumento de vendas, por exemplo, enfatizará o ensino e a aprendizagem de técnicas de vendas, ao passo que um objetivo de melhorar o uso do tempo irá dirigir o programa de modo que enfatize técnicas de administração do tempo. Portanto, a determinação de objetivos com base na análise das necessidades é um passo que afetará todos os demais.

3. Decisão do tipo de treinamento

Existem basicamente dois tipos de treinamento de vendas: treinamento inicial e de reciclagem.

A) Treinamento inicial

O treinamento inicial tem como objetivo principal fazer com que os vendedores novos se familiarizem com a empresa e seus produtos comercializados.

Um treinamento inicial deve conter informações sobre:

- histórico da empresa;
- posicionamento da empresa em relação ao mercado;
- benefícios oferecidos;
- organograma da empresa;
- políticas de vendas;
- técnicas de vendas;
- produtos;

- mercados;
- empresas;
- apresentação de vendas eficiente;
- território de vendas;
- esforço de marketing das empresas;
- características dos clientes.

Algumas vezes combina-se o treinamento formal com um treinamento de campo. Em muitos casos, os vendedores visitam clientes acompanhados de vendedores experientes ou mesmo seus próprios supervisores para assegurar-se de que estão aplicando convenientemente os conhecimentos adquiridos. Em outras situações, em vez de venderem e serem observados, os treinandos acompanham, como observadores, profissionais mais experientes, antes de saírem com a responsabilidade de venda.

B) Treinamento de reciclagem

Os períodos de duração dos treinamentos de reciclagem são geralmente mais curtos que os treinamentos para vendedores novos.

É fortemente indicado que os treinamentos de reciclagem sejam contínuos, com previsão das épocas em que serão realizados.

Diferentes metodologias de treinamento podem ser adotadas, dependendo do assunto e da especialização da equipe de vendedores. Memorização, teatralização e simulações de situações de vendas são alguns desses métodos



ANDRES RODRIGUEZ / DREAMSTIME.COM

4. Elaboração do programa

Uma vez definidos os objetivos e determinado o tipo de treinamento, elabora-se o programa de treinamento. Nesta etapa, todos os detalhes devem ser planejados, tais como a época, onde realizar, quem será o responsável, qual será o conteúdo, os recursos, etc.

O treinamento pode ser centralizado ou descentralizado. O centralizado é geralmente conduzido em um local permanente, enquanto o descentralizado pode ser em locais variados, como hotéis, centros provisórios ou treinamento em campo. Há administradores que preferem levar a sua equipe para um local distante do ambiente de trabalho, a fim de propiciar-lhe dedicação exclusiva.

Importante

A época a ser realizado o treinamento e o seu período de duração devem ser considerados, pois deverão ser determinados de modo que não seja atrapalhada a vida dos vendedores, nem a produtividade da empresa. É aconselhável que os treinamentos não sejam muito prolongados para que os vendedores não fiquem muitos dias afastados de seus familiares.

A escolha de um profissional competente para conduzir o treinamento é fundamental. Ele precisa ter bom nível de conhecimento do assunto que será abordado e, preferivelmente, ser palestrante convincente. Muitas empresas contam com bons instrutores internos qualificados para conduzir o programa. Há casos, porém, em que há necessidade de contratações externas. Os administradores que não querem se preocupar com estas contratações, nem com as demais tarefas para a execução do programa, porque não têm tempo hábil, podem passar esta responsabilidade para empresas especializadas no assunto.

Ao elaborar o programa deve-se limitar o número de participantes: o ideal é trabalhar com um número médio de 10 a 15, mas ainda é possível obter rendimento satisfatório com um máximo de 25. Mais do que isto, torna-se difícil acompanhar de perto o progresso dos treinandos. (LAS CASAS, 2006)

O programa deve prever dias e horários das apresentações neste tópico e recursos necessários. Alguns são mais detalhados do que outros. No Brasil há possibilidade de desenvolver treinamento através de empresas de assessoria ou especializadas em treinamentos de vendas. Tais empresas encarregam-se de todo o trabalho necessário, desde a identificação das necessidades até a implantação e avaliação do programa. Em alguns

casos, profissionais autônomos, como professores universitários, também estão capacitados para este trabalho.

5. Avaliação do programa

É necessária uma forma de avaliação para saber se o programa está atingindo os objetivos. Ela pode ser feita ao final de um período de atividade ou através da comparação do volume de vendas. No primeiro caso podem ser realizados testes específicos, ou aplicados métodos indiretos, como observação por parte dos instrutores, ou por meio de entrevistas. No outro caso, os resultados de vendas obtidas após o período de treinamento são comparados com o período que o antecedeu. O inconveniente disso é que não se sabe com certeza se as alterações são resultados exclusivamente do treinamento. (LAS CASAS, 2006)

Apesar de certas limitações, esta forma de avaliação pode ser usada como complementar. É útil a distribuição de um questionário de avaliação no final do curso. Nesse questionário devem-se incluir perguntas a respeito da capacidade do instrutor, do conteúdo do programa, das opiniões e sugestões, enfim todas as demais informações que sejam do interesse da administração.

3.3 Motivação

Las Casas (2006) introduz o assunto mostrando que uma das principais atividades do trabalho de um administrador de vendas é a manutenção da motivação dos vendedores. Mesmo que o processo de contratação seja dos melhores, decorrente de seleção cuidadosa e bem feita, se não houver possibilidade de manter a equipe motivada, será difícil obter bons resultados. A motivação é impulso que leva os vendedores a trabalharem com entusiasmo, vontade e garra. Em vendas, estas condições são imprescindíveis para o sucesso.

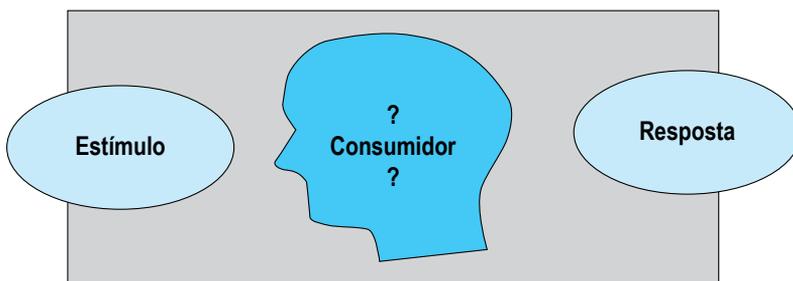


Figura 1 – a aprendizagem como uma caixa preta.

Fonte: Material de aula Prof. José Carlos de Lima Junior.

Motivação em vendas é definida, segundo NEVES (2004) como o montante de esforço que um vendedor está disposto a despende em atividades como visitar clientes, fazer relatórios e prestar serviço pós-vendas.

A teoria de motivação individual tem algumas abordagens como a Hierarquia de Necessidades de Maslow, em que necessidades fisiológicas, segurança, sociais, ego e autorrealização são buscadas pelas pessoas, muito embora todas elas sejam ativas por todo o tempo, as Teorias dos Fatores de Higiene de Herzberg, em que as pessoas buscam satisfazer fatores que não estão cobertos de forma satisfatória e, enfim, a Teoria X e Y de McGregor, ressaltando estilos de gerência nos quais X é controlador e Y é motivador. De acordo com esta abordagem a motivação do indivíduo é consequência do estilo gerencial que é utilizado (MAXIMIANO, 1997 citado por NEVES, 2004).

Conexão:

Entenda como, de fato, a motivação se relaciona com as vendas. Acesse o site <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/motivacao-sinonimo-de-vendas/13835/>



Figura 2 – Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: A. H. Maslow, Motivation and personality, 2 ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1970.

Outra teoria de aplicação em vendas é a Teoria da Expectativa, em que a motivação ocorre como um ciclo. A capacidade da pessoa somada à sua motivação define o esforço, que determinará o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará a maior motivação e assim por diante (NEVES, 2004).

Expectativa é a crença de que determinado esforço levará a um determinado desempenho. A instrumentalidade é a crença de que determinado desempenho levará a uma recompensa e por fim a valência é a crença de que determinada recompensa levará à satisfação. Esses conceitos são importantes em vendas, pois o vendedor investirá esforços nas atividades que ele acredita que levarão a um desempenho superior justamente nos aspectos que levarão a recompensas que ele valoriza.

Dois pontos tornam-se fundamentais para a administração de vendas a partir desses conceitos:

I. o primeiro é identificar o que os vendedores valorizam em termos de recompensas;

II. o segundo é relacionar essas recompensas com metas claras de desempenho e as atividades necessárias ou recomendadas para atingi-las (NEVES, 2004).

Para guardar!

Expectativa é a crença de que determinado esforço levará a um determinado desempenho.

Instrumentalidade é a crença de que determinado desempenho levará a uma recompensa e por fim a valência é a crença de determinada recompensa.

Fatores que proporcionam motivação.

Importante estudo sobre motivação foi realizado por Stephen K. Doyle e Benson P. Shapiro (LAS CASAS, 2006). Segundo Las Casas (2006), os autores procuram determinar quais os principais fatores que impulsionam os profissionais de vendas para o trabalho, com vontade e garra.

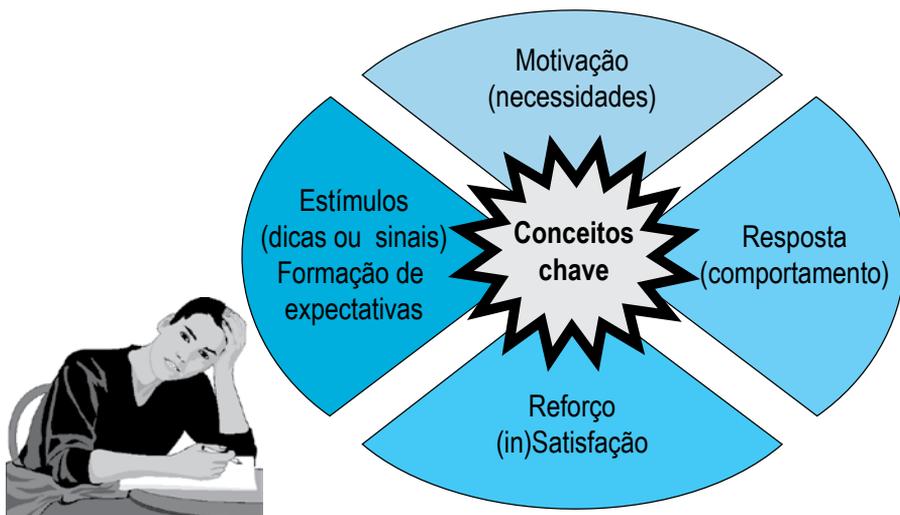


Figura 3 – a motivação como conceito chave.

Fonte: Material de aula Prof. José Carlos de Lima Junior.

De acordo com Las Casas (2006), os resultados encontrados foram os que seguem adiante.

- a) **Tarefas claras:** este fator considera que as pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas em termos de resultados de trabalho. Quanto mais confuso o processo de avaliação de resultados, menor será o nível de interesse. Uma empresa em que muitos vendedores interferem ao cliente e que o método de fechamento de vendas é de difícil avaliação tem grande probabilidade de ter uma equipe de vendedores desmotivada.
- b) **Necessidade de realização:** é uma característica adquirida pelo indivíduo, que, por alguma razão, estabelece como objetivos vencer na vida e alcançar os mais altos degraus do sucesso. Os vendedores mais motivados geralmente apresentam esta característica.
- c) **Remuneração por incentivos:** segundo estudo de Doyle e Shapiro, este é um fator motivacional mais forte que o salário pleno. Remuneração por incentivo, segundo os autores, cria forte ligação entre recompensa (e, muitas vezes, reconhecimento) e esforço despendido (através de resultados reais de vendas informados).
- d) **Boa administração:** finalmente, boa administração é também fator importante, estendendo-se como tal aquela que utiliza critérios adequados de recompensa e exerce liderança. Ainda

de acordo com o estudo, os autores identificaram que a supervisão que adquire liderança é aquela que:

- **fixa metas** – estabelece padrões de desempenho, delega responsabilidades, etc.;
- **estabelece critérios de avaliação** – representantes identificam pontos fracos e determinam áreas de treinamento necessárias;
- **possui empatia** – capacidade de colocar-se no lugar de outros;
- **demonstra conhecimento** – para melhorar o nível de liderança, o administrador precisa conhecer o ramo de atuação da empresa.

Todas estas conclusões do estudo de Doyle e Shapiro são importantes na prática empresarial. Outras providências, que auxiliam na motivação, no entanto, devem ser tomadas, como: reuniões de vendas, convenções, concursos, plano de carreira (enriquecimento de trabalho, rotatividade, remuneração justa, etc.) e melhor nível de comunicação (LAS CASAS, 2006):

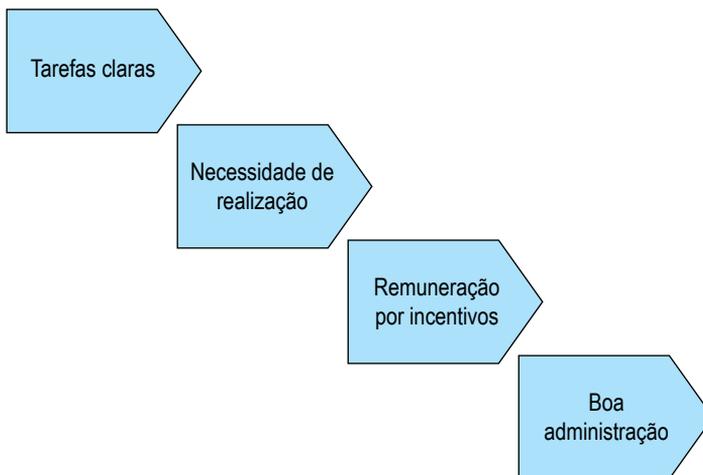


Figura 4 – Fatores que proporcionam a motivação.

Fonte: Elaborado a partir de Las Casas (2006).

Lembre-se! A motivação é elemento essencial para toda organização que deseja alcançar os melhores resultados.

Reuniões de vendas ou convenções

De acordo com Las Casas (2006) São vários os objetivos das reuniões, como estabelecer maior contato entre a administração e os seus funcionários; obter informais adicionais a respeito de algum produto novo; treinar a equipe de vendas ou mesmo estabelecer novas diretrizes ou conduta; apresentar novos funcionários à organização; realizar a premiação de algum concurso, além de vários outros.

Concursos

Muito comum nas empresas é a promoção de concursos para o desenvolvimento de vendas e a motivação da equipe. Os concursos são importantes como fator motivacional, mas, para que sejam bem-sucedidos, alguns aspectos devem ser observados.

Ainda de acordo com Las Casas (2006), os concursos são realizados por períodos curtos, em que as vendas normalmente são mais baixas para o ramo de atuação ou qualquer outro em que a empresa deseja aumentar a produtividade.

Importante

Para que os prêmios sirvam como fator de motivação, devem ser adaptados à equipe de vendas. Alguns vendedores são mais motivados que outros pelas recompensas oferecidas. Além de bens, podem ser utilizados prêmios que apelam ao ego, como apresentação dos vendedores como convenção nacional, inclusão dos nomes dos vendedores em anúncios de jornal ou revistas.

O administrador deve determinar qual o tipo de prêmio que deixa sua equipe de vendas mais motivada. Algumas empresas oferecem medalhas, troféus ou viagens.

Até mesmo dinheiro pode ser prêmio de um concurso.

Há também desvantagens que a realização de concursos acarreta. Às vezes, estimulam certos vendedores a utilizarem métodos e a praticarem atos não muito adequados para a consecução de negócios. Para a elaboração de um concurso é importante que a oportunidade de ganhar seja igual para todos. Com frequência, os encarregados de pequenos territórios julgam-se injustiçados. Para essa razão, o critério de avaliação tem de considerar o potencial de território. Um critério muito utilizado na contagem de pontos de um concurso toma como base o uso de quotas.

Plano de carreira

Segundo Las Casas (2006), frequentemente, os administradores procuram melhorar o nível de motivação de seus vendedores através da elaboração de um plano de carreira. Assim, os vendedores sentem-se mais motivados, com a expectativa de progresso na própria empresa.

Ainda quanto à carreira do profissional na empresa, há a possibilidade de estender o nível de atividades, para que o indivíduo se sinta mais motivado. Incluem-se nestes casos, além da atividade de vendas propriamente dita, outras como atendimento, assessoria técnica, promoção ou treinamento a cargo dos vendedores. Esta diversificação objetiva tornar o cargo mais flexível, dinâmico e, ao mesmo tempo, mais interessante.

Melhor nível de comunicação

Para Las Casas (2006), os profissionais de empresa que não possuem bom sistema de comunicação podem apresentar baixo nível de motivação, por isso, o ideal é agir antes que apareçam sintomas.

Algumas empresas utilizam intensamente a comunicação escrita. Envia-se cartas de boas-vindas aos funcionários recém-admitidos; se houver bom desempenho por parte deles, um elogio por escrito também lhes é enviado. Muitas possuem um órgão de comunicação com os funcionários, aniversariantes do mês, pessoas que mais se destacam em suas atividades etc.

O contato pessoal também é muito eficaz. Alguns supervisores acompanham o desempenho de funcionários iniciantes, ainda em treinamento, dando toda a atenção possível e auxiliando-os durante o período de familiarização com a empresa. É negativo o que muitos gerentes fazem. Limitam-se a apresentar os funcionários novos aos colegas de trabalho e depois os abandonam. Este procedimento pode resultar em desmotivação do funcionário por sentir-se esquecido e inútil.

Desenho de planos de Remuneração e Incentivo.

O plano de remuneração e benefícios é um dos fatores mais importantes relacionados à motivação dos vendedores (NEVES, 2004). Para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda e determinar quais os aspectos devem ser recompensados.

Deve-se direcionar os esforços da força de vendas para o alcance dos objetivos da empresa como um todo. De acordo com alguns trabalhos, os aspectos a serem recompensados devem ser fáceis de serem compreendidos.

didados, para que o vendedor entenda facilmente o que de fato está relacionado com o seu bom desempenho.

Sobre a segunda questão, o Quadro 2 coloca os componentes de remuneração da força de vendas e uma breve descrição do objetivo de cada um deles.

Componente	Objetivos de remuneração
Concursos de venda	estimula esforço adicional para um objetivo de curto prazo.
Pagamento de incentivos	direciona o esforço para objetivos estratégicos; estabelece recompensas adicionais para melhores vendedores; encoraja o sucesso em vendas.
Comissões	motiva um alto nível de esforço de vendas; encoraja o sucesso em vendas.
Salário	motiva o esforço em atividades não relacionadas a vendas; pode ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais de venda; recompensa a experiência e a competência.
Benefícios	satisfaz as necessidades de segurança dos vendedores; previne ofertas dos concorrentes para contratação.

Quadro 2: componentes de um plano de remuneração e seus respectivos objetivos

Fonte: Neves (2004)

3.4 Definição do número de vendedores

Segundo Neves (2004), o número de vendedores é uma importante questão em vendas. Trata-se do dimensionamento da intensidade com que será usada a força de vendas em conjunto com outras variáveis de marketing para que se consiga atingir o objetivo de vendas.

Essa definição é crítica, pois, quando aumentamos o número de vendedores, aumentamos as vendas, mas também aumentamos os custos e, portanto, o benefício relativo deve ser identificado com cuidado.

Conexão:

“Como estruturar com eficiência a força de vendas?”
Veja mais exemplos da divisão da força de vendas neste artigo.
<http://www.vendamais.com.br/php/materia.php?id=50055>

Segundo Almeida (2008), inicialmente, é necessária uma previsão de vendas para os clientes atuais e uma estimativa de potencial para os clientes a serem prospectados. Em seguida, agrupam-se os clientes existentes e potenciais de acordo com o volume anual de vendas, estabelece-se o número de visitas adequado a cada grupo, divide-se pela capacidade de visitas de um vendedor e determina-se o número mínimo da equipe de vendas.

Para complementar o processo, precisamos estratificar esses clientes em função da sua previsão de vendas, por exemplo, em três grupos (ALMEIDA, 2008):

- **Grupo A** – grandes clientes que recebem o maior grau de atenção;
- **Grupo B** – clientes médios que recebem menor atenção, proporcional ao seu potencial;
- **Grupo C** – clientes menores que geralmente não apresentam potencial para justificar a visita de um vendedor e que devem ser atendidos por outros meios de menor custo, como o telemarketing, Internet, catálogos, fax, e-mail, etc.

Vamos supor que a empresa X tenha identificado que para o próximo ano estará trabalhando com os seguintes números (ALMEIDA, 2008):



A administração de vendas estabeleceu que, historicamente, clientes do Grupo A devem ser visitados semanalmente, sendo que cada visita dura em média uma hora e meia; clientes do Grupo B devem ser visitados mensalmente e a visita dura em média trinta minutos; e clientes do Grupo C devem ser atendidos pela Central de Relacionamento com o Consumidor e não por vendedores.

Dessa forma, teríamos os seguintes números (ALMEIDA, 2008):

Tempo estimado de atendimento em um ano para o **Grupo A**:
 $80 \text{ clientes} \times 4 \text{ semanas} \times 12 \text{ meses} \times 1,5 \text{ horas} = 5.760 \text{ horas}$

Tempo estimado de atendimento em um ano para o **Grupo B**:
 $250 \text{ clientes} \times 1 \text{ semanas} \times 12 \text{ meses} \times 0,5 \text{ horas} = 1.500 \text{ horas}$

A contabilização do tempo indicou, então, que em um ano a equipe de vendas deverá realizar 7.260 horas de visitas (horas destinadas ao atendimento do Grupo A e do Grupo B).

Considerando ainda que o vendedor deve alocar seu tempo entre visitas, treinamento e atividades de planejamento e controle e que nessa empresa 40% do tempo do vendedor é dedicado especificamente a visitas, precisaremos de um total de 18.150 horas de trabalho em um ano. Descontando um mês de férias, para os onze meses de trabalho, precisamos de um total de 1.650 horas mensais de trabalho do vendedor.

Considerando que um vendedor trabalha 40 horas semanais, ou 160 horas mensais, temos o seguinte número (ALMEIDA, 2008):

$$1.650 \text{ horas (horas necessárias)} \div 160 \text{ horas (horas de trabalhos do vendedor)} = 10,3 \rightarrow \text{arredondando} = 11$$

Concluindo, a empresa precisará de onze vendedores, pois assim garantirá que cada um terá o tempo necessário para suas atividades e que os maiores clientes receberão maior atenção, em função de seu potencial (ALMEIDA, 2008).

A seguir, é apresentada uma síntese de alguns métodos para essa decisão.

As organizações devem avaliar qual é o mais adequado levando em consideração os custos envolvidos e o nível de precisão exigido na resposta do tamanho ideal de equipe. Esses métodos são (NEVES, 2004):

- **método da divisão de metas (*Breakdown*):** o objetivo da organização é dividido pelo potencial de um vendedor mediano (produtividade). Dessa forma, individualmente os vendedores devem alcançar aproximadamente sua meta individual e conseqüentemente a organização atinge sua meta também;
- **método da divisão do trabalho (*Workload*):** após classificar clientes em categorias, estima-se o número de visitas por categoria, depois o total, e, sabendo a capacidade de um vendedor, chega-se ao número de vendedores para que todas as visitas sejam realizadas;
- **método Incremental:** o seu princípio é que vendedores devem ser adicionados desde que a receita marginal gerada seja maior que o custo marginal, gerando lucros;

- **método “mesmo nível do último ano”**: essa decisão assume que o nível deve ser mantido, dando estabilidade à equipe;
- **método paridade com a concorrência**: o que é feito pela concorrência em termos de aumento e diminuição é copiado;
- **método do recurso disponível**: dado o recurso que a empresa tem para investir em vendas e o custo de um vendedor individual, é estimado o tamanho da equipe;
- **método do lucro esperado**: conhecendo a estrutura de custos e as margens buscadas, estima-se o custo de vendas como parte da margem, para garantir a lucratividade esperada.

A seguir, serão mostradas algumas considerações e métodos para definição e alinhamento de territórios, que geralmente são realizadas logo em seguida à decisão do número de vendedores.

3.5 Definição e alinhamento do número de territórios

Um desenho de território adequado é buscado, geralmente, para garantir a satisfação da força de vendas, boa cobertura dos clientes, melhores serviços, melhor avaliação e controle.



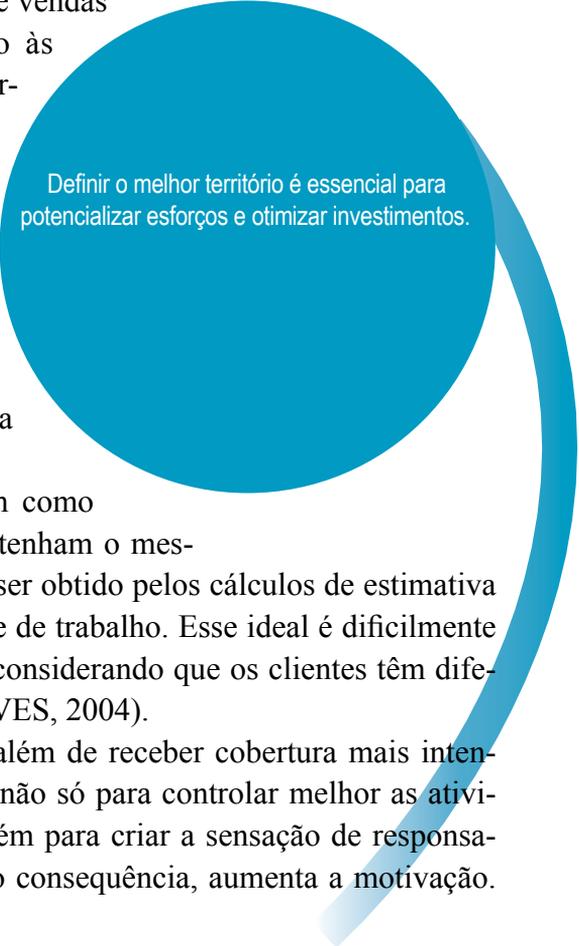
A grande maioria das empresas designa seus vendedores para territórios específicos, dentro dos quais passa a agir especializadamente por produtos ou por tipo de cliente. Os territórios são agregados em agrupamentos maiores chamados de zonas de vendas e, por sua vez, essas zonas podem ser agregadas em regiões de vendas.

Ao estabelecer um sistema de territórios, a empresa geralmente tenta obter as seguintes características ideais: territórios que sejam fáceis de administrar, com potencial de vendas que seja fácil de estimar, com um tempo de viagem baixo e que contenham uma carga de trabalho suficiente e equitativa. Essas características são obtidas por meio de um estudo acerca do tamanho e da forma das unidades ideais (COBRA, 1994).

Diversos fatores, de acordo com Castro e Neves (2006), têm forte impacto no desempenho de vendas de um território. Quanto às variáveis organizacionais, altos gastos com esforços de marketing e história de vendas positiva influenciam beneficemente as vendas, ao passo que a amplitude de controle do gerente de vendas influencia negativamente. Quanto às variáveis ambientais, a alta concorrência e a dispersão geográfica dos clientes influenciam negativamente e o potencial de vendas e a sua concentração em alguns clientes influenciam positivamente as vendas, variações regionais nos fatores colocados podem explicar de 30 a 80% de diferença de produtividade.

O desenho de territórios tem como princípio a obtenção de áreas que tenham o mesmo potencial de vendas (que pode ser obtido pelos cálculos de estimativa de demanda) e a mesma quantidade de trabalho. Esse ideal é dificilmente alcançado, ou mesmo impossível, considerando que os clientes têm diferentes capacidades de compra (NEVES, 2004).

Segundo Las Casas (2006), além de receber cobertura mais intensa, os territórios são muito úteis não só para controlar melhor as atividades dos vendedores, como também para criar a sensação de responsabilidade do indivíduo, o que, como consequência, aumenta a motivação.



Definir o melhor território é essencial para potencializar esforços e otimizar investimentos.

Apesar dessas vantagens, existem algumas desvantagens. Uma delas é que o vendedor passa a considerar-se dono do território e tende à acomodação, sem dedicar esforços adicionais para ir além do que é esperado pela administração.

Em suma, para a determinação de um território, deve-se observar que (LAS CASAS, 2004):

- os territórios sejam de fácil administração;
- o tempo de viagem entre os clientes seja o mínimo possível;
- o potencial de vendas seja fácil de estimar nas unidades estabelecidas e que a oportunidade de vendas também seja igual para todos os vendedores;
- a carga de trabalho seja igual para todos os vendedores.

A sequência colocada para a formação de territórios tem os seguintes passos (NEVES, 2004):

1º passo: selecionar uma unidade básica de controle – essa será a menor unidade possível para que o potencial de vendas e, depois, a quantidade de trabalho sejam calculados. Pode ser um bairro, cidade, região, Estado região do país, entre outros;

2º passo: estimar o potencial de mercado em cada uma dessas unidades de controle. Para isso, uma ou mais variáveis de potencial de mercado devem ser estimadas;

3º passo: tentar agrupar unidades menores de controle em territórios de venda com potenciais semelhantes;

4º passo: fazer a análise de quantidade de trabalho (*workload*) nos territórios formados, determinando o número de vendedores por território.

5º passo: fazer ajustes finais (as tentativas são com relação a tentar balancear quantidade de trabalho com potencial de vendas, além de considerar condições físicas do desenho);

6º passo: enviar vendedores aos territórios.

Quanto ao tamanho do território, Cobra (1994) mostra que há duas filosofias concorrentes sobre o tamanho conveniente dos territórios:

- a formação de território de potencial de vendas iguais;
- a formação de territórios de carga de trabalho iguais.

Cada princípio oferece vantagens à custa de alguns verdadeiros dilemas. Baseado em Cobra (1994), a lógica da criação de territórios de potencial igual é proporcionar a cada vendedor as mesmas oportunidades de renda e à empresa, meios de avaliar os desempenhos. Esse princípio pressupõe que as constantes diferenças de vendas apresentadas pelo território refletem as diferenças na habilidade ou no esforço individual dos vendedores. A consciência desse fato, conclui-se, encoraja os vendedores a trabalharem com o máximo de sua capacidade. Pressupõe-se, também que os vendedores encarem territórios de igual potencial como um critério de justiça e de oportunidade iguais.

O problema é que os vendedores destacados para os territórios maiores e com clientes mais diluídos ou terminarão com menos vendas e, portanto, menor remuneração quando houver comissões sobre vendas, ou com vendas iguais a custo de um esforço extraordinário. Há alguma maneira de resolver o problema? Uma possível correção será pagar remuneração mais alta ao vendedor do território maior e de menor potencial, dotando-o de incentivo e assegurando-se, com isso, de que os bons homens de vendas sejam atraídos para esse território. Mas isso certamente reduzirá os lucros de vendas nos territórios maiores.

Uma correção alternativa é conhecer os territórios que diferem em seu poder de atração e procurar, então, destacar os melhores homens para os melhores territórios. A transferência para os melhores territórios seria atribuída na base de antiguidade, de conhecimento, habilidade e atitudes adequadas aos objetivos da empresa. Mas isso traz diversas desvantagens. Os vendedores são retirados de seus territórios exatamente quando começam a conhecê-los bem. Sua vida doméstica é complicada por transferências frequentes. As despesas de transferência, que podem ser consideráveis, deverão ser absorvidas pela empresa e os homens que não obtiveram os melhores territórios poderão ficar descontentes.

Outro princípio muito empregado na criação de território é a tentativa de equalização das cargas de trabalho dos vendedores, o objetivo é permitir a cada vendedor otimizar a cobertura de seu território. Entretanto, esse princípio, geralmente, resulta em alguma variação no potencial de vendas dos territórios. Isso não causa preocupações quando os vendedores são remunerados apenas com salário fixo, mas quando

estes são remunerados parcialmente por suas vendas, os territórios efetivamente variam em sua atratividade, embora possuam cargas de trabalho aproximadamente iguais. Podem-se empregar as mesmas alternativas para contornar essa situação. Uma taxa de remuneração mais baixa poderá ser paga aos vendedores nos territórios com potenciais mais altos e os territórios de maior potencial poderão ser destinados aos homens mais eficazes.

PRENTICE HALL



Na prática, muitas empresas desenvolvem territórios de vendas conjugando os princípios de igual carga de trabalho e potencial de vendas.

A forma dos territórios.

Segundo Cobra (1994), os territórios são formados pela combinação de unidades menores, até que resultem num território de determinado potencial ou carga de trabalho. Essas unidades são aglutinadas com referência a situação de barreiras naturais, à compatibilidade de áreas adjacentes, à adequação de transporte e assim por diante. Muitas empresas também tentam obter determinada forma de território porque isso pode influenciar o custo, a facilidade de cobertura e a satisfação do vendedor. Vejamos os tipos (COBRA, 1994):

- **um território em forma circular ou hexagonal** – há duas vantagens para o vendedor sediado no centro. A primeira é que o círculo facilita ao vendedor a preparação de um plano que requeira um mínimo de retornos. Ele viaja realmente em círculo e, quando termina, volta a sua sede. A segunda é que ele não está muito longe de nenhum de seus clientes quando as viagens de atendimentos especiais tiverem de ser feitas;

- **um território em forma de trevo** – o vendedor, sediado no centro, tem condições de viajar numa série de loops ao redor de seu território. Se as folhas do trevo tiverem o tamanho certo, o vendedor poderá começar cada segunda-feira e terminar uma parte do trevo na sexta-feira à tarde e voltar para casa. Além disso, o custo de viagens especiais é baixo porque os clientes não estarão longe demais;

- **um território retangular** – É dividido em partes iguais em linhas horizontais e verticais. Este modelo oferece vantagens e desvantagens, pois haverá territórios com poucos clientes e outros com muitos clientes;

- **um território com fenômenos topográficos** – rios ou limites políticos entre bairros ou municípios tornam impraticáveis as configurações geométricas dos territórios. A concentração urbana elevada de clientes em regiões centrais da cidade também dificulta a forma do território. Os custos de itinerários reais dependem da localização geográfica dos clientes dentro do território, tanto quando de sua forma;

Um número cada vez maior de empresas está submetendo o problema de percursos à análise matemática, com a utilização até de computadores. Encontrando soluções de roteiros para o “problema do vendedor viajante” é possível ajudá-lo a reduzir o custo do tempo gasto em viagem.

Para isso, um dos pontos básicos para a determinação do território é a decisão sobre rotas. Rotas, segundo Las Casas (2004), são vários caminhos que os vendedores deverão percorrer para dar cobertura apropriada ao território de vendas.

Basicamente, a rota é determinada pelo potencial de vendas na área, pela frequência de visitas necessária e pelo número de clientes. Ao estabelecer-se uma rota, devem-se dividir os clientes por ordem de importância, com base na sua capacidade de compra. As empresas costumam dividi-los em tipos A, B ou C, sendo que o cliente de maior importância, no caso o A, merece visitação mais frequente.

Além da carga de visitas, é importante que a administração determine o roteiro mais econômico, pois o vendedor tende a visitar com mais frequência clientes que são mais acessíveis de lidar, e visitar mais esporadicamente os não muito receptivos, mas que, muitas vezes, são de interesse da empresa. Os roteiros devem ser mais racionais possíveis, a fim de que seja visitado o maior número de clientes tanto no caminho de ida como no de volta (LAS CASAS, 2004).

O trabalho de determinação de rotas é simples. Inicialmente, assinalam-se no mapa os vários pontos de venda de acordo com o potencial de compras dos clientes. Logo após, marcam-se os vários itinerários a serem percorridos. Deve-se dar cobertura total aos territórios estabelecidos (LAS CASAS, 2004).

Elementos-chave para o traçado de rotas (Cobra, 1994):

- as características geográficas da área a ser visitada, ou seja, as condições de estradas, as interligações por estradas federais, estaduais, municipais e estradas vicinais, as distâncias existentes, os tempos de percurso e as condições das cidades para pernoite, alimentação e lazer;
- as características de cada cidade dentro da rota, os traçados das ruas, os problemas de tráfego, topográfica, paradas proibidas, mãos e contramãos, etc;
- a determinação dos clientes existentes em cada cidade, isto é, os clientes existentes e os clientes potenciais;
- o potencial de compra de cada cliente em cada cidade;
- a frequência de visitação a cada classe de cliente;
- o tempo médio gasto com cada cliente de cada cidade;
- o tempo gasto no percurso entre as cidades e as paradas.

A partir dos elementos relacionados acima, é preciso preparar um mapa perfeitamente delineado com os pontos principais a examinar, que são os seguintes (COBRA, 1994):

- o número e a natureza dos clientes potenciais e reais;
- coeficientes de visita;
- tempos intervisitas;
- tempo morto;
- tempo para atenções especiais;
- tempo para trabalhos administrativos;
- velocidade de deslocação.

3.6 Representante versus vendedor

Segundo Cobra (1994), o desempenho dos vendedores dependerá de três fatores básicos: seu caráter inato, seu treinamento e sua motivação. As diferenças individuais, apoiadas em personalidades intrínsecas a cada homem de vendas, nortearão o tipo de treinamento e incentivos requeridos. Há alguns homens que nascem vendedores; contudo, se eles não receberem o incentivo e o treinamento adequados, certamente não serão bons vendedores. Para escolher bons vendedores é preciso montar um sistema de recrutamento e seleção a partir de um perfil de vendedor indicado a empresa. Veremos isso mais adiante.

Neves (1994) mostra de uma forma pragmática, no quadro 2, a discussão teórica concentrada na decisão entre a contratar representante

comercial e vendedor direto. Argumentos a favor do uso de representantes e vendedores e considerações contingenciais podem ser vistas no Quadro 3.

Argumentos para uso de representantes	Argumento para uso de vendedores	Argumentos contingenciais
<ul style="list-style-type: none"> • Ao combinar diferentes linhas de produtos de diferentes fabricantes, o representante pode gerar sinergias e pode realizar visitas que um vendedor não realizaria. • Ao usar um representante, o fabricante pode obter uma força de vendas treinada, relacionamentos locais já estabelecidos com nenhum custo fixo. • Custos de administração de vendas são reduzidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eles permitem um maior controle que pode ser fundamental quando o cliente se torna fiel ao vendedor e não à empresa. • São mais dispostos a desempenhar ações não relacionadas a vendas. • Eles são mais dispostos a vender produtos que estão na fase de introdução no ciclo de vida ou produtos em que o ciclo de vida é muito longo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho: <ul style="list-style-type: none"> – Se uma empresa é muito pequena, ela deve usar representantes, porque não tem como pagar os altos custos fixos de uma equipe de vendas. – Se uma empresa tem um tamanho médio, deve mudar para vendedores. – Se a empresa continuar a crescer atingindo um tamanho extremamente grande em função de burocracia e lentidão, ela provavelmente estará melhor se mudar de novo para representantes.
<ul style="list-style-type: none"> • Não é provável que eles sejam promovidos ou transferidos, mantendo o seu trabalho em determinado território. A presença estável permite continuidade e um excelente conhecimento sobre os consumidores. • São empreendedores responsáveis pelo seu negócio e faturamento, portanto provavelmente são mais motivados. • Maior flexibilidade é permitida já que é fácil substituir representante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometem-se mais com a empresa porque provavelmente querem progredir dentro dela. • Eles podem ser muito mais influenciados. • Vendedores são mais leais. • Vendedores têm mais conhecimento sobre os produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma empresa deve usar vendedores quando os pedidos médios são altos e menos frequentemente comprados. • Uma empresa deve usar vendedores quando os produtos são complexos, menos padronizados ou na fase inicial do ciclo de vida demandando grande esforço.

Quadro 3 – argumentos a favor de representantes, vendedores e argumentos contingenciais

Fonte: Neves (2004)

3.7 Remuneração em vendas

É inerente a quase todas as empresas a dificuldade em determinar o melhor critério para a remuneração da equipe de vendas. Muitos problemas podem ser solucionados ou até mesmo causados a partir da escolha realizada, por isso todo cuidado é pouco neste momento.

Primeiramente, a intenção de qualquer gestor na definição de um sistema de remuneração é permitir que a equipe de vendas motive-se, e logicamente colaboradores mais motivados serão mais produtivos, e conseqüentemente resultará em melhores resultados para a organização, criando um círculo virtuoso de crescimento.

Segundo Castro e Neves (2006), plano de remuneração e benefícios é o fator mais importante relacionado à motivação dos vendedores, pois para o desenvolvimento de um programa de compensação e incentivo é preciso primeiro levar em consideração a situação da empresa e seus objetivos de venda, assim como o que ela quer da força de vendas em termos de serviços, vendas de novos programas, aumento das vendas de determinados itens, envio de informações, serviços, como discutido nas etapas anteriores de planejamento de vendas e remunerar estes objetivos. Devem-se direcionar os esforços da força de vendas para o alcance dos objetivos da empresa como um todo. O desafio maior é o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos dos vendedores, para que eles sejam convergentes ao máximo.

De acordo com Las Casas (2006), além de efeitos sobre o planejamento de marketing, o plano de remuneração também afeta a imagem da empresa. Vendedores satisfeitos com seus empregadores trabalham com entusiasmo e motivação e, portanto, a chance de criarem boa imagem da empresa é bem maior.

Conexão:

Leia mais sobre os desafios de se remunerar vendedores no artigo: "10 passos para montar um bom plano de remuneração em vendas." Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/10-passos-para-montar-um-bom-plano-de-remuneracao-em-vendas/13303/>



MOSHMOCHI | DREAMSTIME.COM

Do contrário, vendedores insatisfeitos e desmotivados podem prejudicar a imagem da empresa com atitudes indevidas, como expressar seu descontentamento aos próprios clientes, demonstrar agressividade para “fechar” uma venda em algum negócio comissionado, etc

3.7.1 Métodos para remuneração

Este subitem baseia-se nas informações de Cobra (1994). Nesse enfoque é importante realizar uma análise que investigue se os tipos de remuneração de vendedores existentes encontram-se ou não relacionados aos objetivos empresariais. Fundamentando-se nessa análise procuraremos, também, observar as vantagens e as desvantagens de alguns dos sistemas utilizados, quer para a empresa, quer para o vendedor.

A investigação proposta tem, como ponto de partida, as formas tradicionais de pagamento a um vendedor, que são (COBRA, 1994):

- salário fixo;
- comissão;
- sistemas mistos ou combinados, adicionados de ajuda de custo não constituem um processo de remuneração, mas uma parcela do total que recebem os vendedores em algumas empresas.

A) Salário fixo

Essa forma de pagamento considera a determinação do quantum que o vendedor receberá, independentemente das vendas que efetuar. Uma série de efeitos pode ser identificada como decorrente desse sistema:

- **controle** – o vendedor, ganhando um salário fixo, tende a diminuir seu ritmo de trabalho, em especial se sua atividade ocorrer em ambientes geograficamente distanciados da organização a que pertence. Surge, então, a necessidade de um controle, imposto pela empresa, mais rigoroso que no sistema proporcional;
- **estímulo** – com um salário fixado, há a propensão de atingir o mínimo de venda que justifique o salário a receber, pois desaparece a motivação para se obter o maior número possível. Torna-se, portanto, necessário motivar o corpo de vendedores por meio de vários estimulantes que não seja o da recompensa financeira, proporcional à eficiência dos mesmos;
- **direção** – pelo fato de receber um salário fixo garantido, independente de variações nos resultados de vendas, o vendedor busca aceitar, com mais facilidade, a orientação da empresa

que se baseie em políticas traçadas para melhor desenvolvimento do mercado;

- **risco** – se com o salário fixo desaparece o risco para o vendedor de que haja uma retração de mercado e, por conseguinte, uma redução da remuneração, para a empresa aumenta o risco de, nessas condições, arcar com um custo de vendas alto em relação aos concorrentes que adotam o sistema de remuneração proporcional (NOGUEIRA, S.D.);
- **Agressividade** – o simples fato de o salário fixo independe dos resultados obtidos no campo leva o vendedor a assumir o padrão normal a se esperar de um elemento da organização. Desaparece, assim, a agressividade do trabalho de vendas, que é uma resultante natural do sistema de pagamento.



B) Comissão

O sistema de comissão é mais usado para estabelecer uma proporção entre o trabalho efetuado e a remuneração do vendedor. Apresenta contrastes em relação ao anterior, como podemos verificar, se retomarmos as mesmas condições examinadas:

- **controle** – como se estabelece uma relação direta entre o trabalho efetuado e a remuneração conseguida, a empresa tem

menos necessidade de controle. Esse fator, na realidade, não desaparece, mas é transferido dela para o vendedor;

- **estímulo** – trabalhando no regime de comissão, o vendedor sofre a influência de um incentivo direto: a recompensa econômica pelo trabalho realizado. Dependendo da ambição pessoal, poderá ser levado ao máximo de rendimento possível, por si próprio. Essa situação torna-se significativa não só pelo aspecto de sua eficiência relacionado com o número de horas trabalhadas e o rendimento máximo em termos de visitas, mas também por exigir habilidade no setor de vendas propriamente dito;
- **direção** – pelo fato de a remuneração proporcional variar em função da capacidade de vendas, o vendedor, nesse tipo de sistema, procura tomar uma atitude de independência em relação à empresa. Conclui, pois, que não lhe deve obediência em relação a quaisquer política de mercado, a não ser aquela que seguirá para garantir sua permanência na empresa;
- **risco** – do ponto de vista do vendedor, a não concretização de vendas significa redução ou desaparecimento da remuneração. Tal situação pode ocorrer devido a fatores que independem da capacidade profissional deste, tais como: retração total do mercado, conjuntura econômica desfavorável ou surgimento de produtos concorrentes com maior agressividade ou desenvolvimento de produtos substitutivos (decorrente de tecnologia mais avançada);
- **agressividade** – sendo proporcional aos resultados obtidos, em geral leva o vendedor ambicioso a maior agressividade no trabalho de vendas. Esse fenômeno, quando ocorre em extremos, mesmo nas situações em que se necessita de um trabalho agressivo, poderá apresentar para a empresa, a longo prazo, resultados negativos.

Uma vez examinados os dois processos de remuneração de vendedores, em suas implicações gerais, é importante ressaltar que, na prática, são mais comuns os sistemas mistos, em que o salário se compõe de uma parte fixa e uma parcela variável proporcional. Essa tendência demonstra o interesse de anular os efeitos negativos, tanto de um sistema quanto do outro, ao mesmo tempo que maximiza suas consequências favoráveis.

C) Sistemas mistos

Algumas empresas adotam o sistema de remuneração misto que consiste em uma parte fixa e uma parte variável. Vejamos as possíveis combinações:

- salário fixo mais comissão;
- salário fixo como garantia mínima mais comissão. A garantia mínima é resultado mínimo a ser obtido pelo vendedor em sua área.

Entre essas variações há ainda, outros meios usados como acessórios que afetam a remuneração do vendedor.

D) Acessórios de remuneração

Entre os acessórios de remuneração dos sistemas mistos, incluem-se: retirada por conta de comissões, ajuda de custo, quotas, sistemas de pontos e outros tantos como concurso de vendas, etc. Dada a sua importância para esse resultado, efetuaremos comentários:

- **retirada por conta de comissões** – um artifício por meio do qual a empresa oferece ao vendedor garantia de uma remuneração mínima mensal. Esta, apesar de constituir-se como um salário fixo, serve apenas como adiantamento de comissões a serem creditadas posteriormente;
- **ajuda de custo** – constitui uma parcela adicionada à remuneração do vendedor para cobrir as despesas incorridas no exercício de suas funções. A complexidade dessas despesas cresce com os vendedores viajantes que, necessariamente, têm gastos maiores;
- **quotas** – a remuneração de vendedores pela utilização de quotas ocorre justamente com base de salário fixo ou de comissão. Nesse último caso, o processo confunde-se com o de comissões móveis, em escala crescente. Constituem-se elas uma identificação dos níveis de eficiência em termos de volume de vendas, a partir do qual se modifica a remuneração do vendedor pelo aumento da porcentagem da comissão ou pelo recebimento de uma quantia fixa. Fixam-se as quotas com base na adoção de três atitudes distintas, em relação ao desempenho do vendedor:
 - em limites inferiores aos atingidos em condições médias de eficiência;

- em limites justos, quando alcançáveis em média por um vendedor, trabalhando em condições boas de eficiência;
- acima dos limites médios; nesse caso as quotas são determinadas acima dos níveis atingíveis por um vendedor médio.

- **sistema de pontos** – a remuneração de vendedores através do processo de pontos pode pressupor ou não o acompanhamento de um salário fixo ou de um mínimo garantido. Efetiva-se a atribuição de pontos a partir dos objetivos estabelecidos para o sistema.

Dessa forma, podem ser atribuídos com base em vários fatores, a saber:

- quota por produto (pontos por superação, por exemplo);
- atribuição variável de pontos por produto, em função de objetivos de vendas variáveis por produto;
- cobrança;
- desconto (minimização);
- prazos de pagamento (estimulam o vendedor a conceder prazos menores de pagamento aos seus clientes);
- lucro por produto, cliente ou margem de contribuição por produto ou cliente;
- abertura de novos clientes;
- realização de vendas de vulto;
- despesas e custos de vendas (minimização);
- realizar o potencial de vendas por região e/ou por cliente, etc.

Outros sistemas mistos ou combinados conhecidos, além dos descritos anteriormente:

- salário fixo mais comissão sobre vendas;
- salário fixo mais retirada por conta da comissão;
- salário mais prêmios por desempenho (sistema de pontos).

Com relação a essa combinação, podem ocorrer casos como

- **salário fixo mais comissão sobre vendas e mais prêmios por desempenho**: gratificação com base nos objetivos fixados pela empresa para o trabalho individual e/ou de equipe. Os critérios

utilizados podem estar ligados ao salário fixo ou à comissão sobre vendas ou a um valor fixo de prêmio ou, ainda, apurado através, como vimos anteriormente, de um sistema de pontos;

- **comissão sobre cobrança e mais prêmio por cobertura de quotas:** o vendedor só faz jus à comissão sobre as vendas realizadas ao cliente, quando este paga. E recebe ainda um prêmio para a cobertura da quota de vendas;
- **salário fixo mais comissão sobre quotas:** nesse caso, a comissão sobre as vendas está diretamente ligada à cobertura de quotas.

Sobre os clássicos componentes de remuneração da força de vendas é colocada uma breve descrição dos objetivos de cada um deles, conforme mostra o Quadro 4, com base em Castro e Neves (2006).

Componentes	Objetivos no Plano de Remuneração
Concursos de venda	Estimulam esforço adicional para um objetivo de curto prazo.
Pagamento de Incentivos	Direcionam o esforço para objetivos estratégicos. Estabelecem recompensas adicionais para melhores vendedores. Encorajam o sucesso em vendas.
Comissões	Motiva um alto nível de esforços de vendas. Encorajam o sucesso em vendas.
Salário	Motiva o esforço em atividades não relacionadas às vendas. Pode ajustar diferenças entre territórios com diferentes potenciais. Recompensa a experiência e a competência.
Benefícios	Satisfazem às necessidades de segurança dos vendedores. Previnem ofertas dos concorrentes para contratação.

Quadro 4 – componentes de um plano de remuneração e seus respectivos objetivos.

Fonte: Castro e Neves (2006).

Veremos a seguir no Quadro 5, as vantagens e desvantagens das diversas formas de remuneração.

Formas de Incentivo	Quando é indicado	Vantagens	Desvantagens
Salário Fixo	<p>Diversas atividades administrativas são exigidas dos vendedores;</p> <p>O impacto em vendas do esforço individual de um vendedor é difícil de avaliar em um determinado tempo, como nas seguintes ocasiões:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uso de um vendedor do tipo missionário. • programa de propagandas é muito mais definitivo para a alavancagem das vendas. • ambiente altamente instável e imprevisível oferecendo grande risco de remuneração para o vendedor. 	<p>Estabelece alguma estabilidade financeira, dando paciência ao vendedor para fechar vendas mais difíceis;</p> <p>pode ser ajustado ao longo do tempo, também fornecendo uma espécie de incentivo;</p> <p>alto salário fixo tende a fazer com que os vendedores sejam mais leais e comprometidos;</p> <p>não estabelece fortes restrições para o ajuste de territórios;</p> <p>representam custos fixos que podem ser decrescentes por unidade de vendas ao aumentar seu volume;</p> <p>Fácil de administrar.</p>	<p>Quando as vendas caem, altos salários fixos podem representar altos custos fixos;</p> <p>a compensação do vendedor não está relacionada diretamente a qualquer tipo de desempenho;</p> <p>o vendedor não vê claramente o relacionamento entre atividades desempenhadas, desempenho e remuneração.</p>
Comissões sobre vendas	<p>Fácil relacionamento entre o esforço individual de um vendedor individual e seu desempenho de vendas;</p> <p>volume de vendas é relativamente previsível;</p> <p>é necessário um grande esforço nas atividades de venda.</p>	<p>Existe o relacionamento claro entre o desempenho de vendas e remuneração;</p> <p>são fortemente motivadoras;</p> <p>fáceis de calcular e administrar;</p> <p>o risco da atividade de venda é transferido ao vendedor;</p> <p>o custo de venda é transformado em variável.</p>	<p>Administração passa a ter pouco controle sobre a força de vendas;</p> <p>desenvolvimento de novos clientes pode ficar comprometido;</p> <p>estocar clientes e negligenciar serviços pós venda;</p> <p>instabilidade de remuneração pode causar rotatividade alta na equipe.</p>

Incentivos de vendas	Quanto ao cumprimento de determinado objetivo ou ultrapassar determinado desempenho em alguma meta, é importante para direcionar esforços.	<p>Permite grande flexibilidade já que os objetivos podem mudar em função de mudanças ambientais;</p> <p>é possível motivar os vendedores para um comportamento em específico;</p> <p>pode servir como um reparo para qualquer erro nas comissões;</p> <p>os incentivos podem ser dados tanto para o alcance de resultados como para o desenvolvimento de atividades.</p>	
Concursos de vendas	Objetivos de curto prazo devem ser alcançados.	Estabelecem um forte incentivo de vendas: dão senso de equipe e de disputa.	<p>Podem gerar uma competição não saudável;</p> <p>quando as mesmas pessoas sempre ganham os prêmios podem ter um efeito desmotivador.</p>

Quadro 5 – Formas de remuneração financeira, vantagens e desvantagens.

Fonte: Castro e Neves (2006).

O sistema de remuneração de uma organização deve observar as vantagens e as desvantagens, tanto para a empresa como para o vendedor.

Atividades

- 01.** Quais são as vantagens e desvantagens das seguintes fontes de recrutamento: a concorrência e os clientes da empresa?
- 02.** Por que é importante ter um sistema de recrutamento contínuo em comparação com o recrutamento feito somente quando aparece alguma vaga?
- 03.** Imagine que você seja encarregado de preparar um treinamento para uma equipe de vendas visivelmente desmotivada e com baixo desempenho. Quais seriam os objetivos e o tipo de treinamento mais adequado?
- 04.** Quais são as vantagens e desvantagens em terceirizar o programa de treinamento de uma determinada empresa?
- 05.** A Casas Bahia está contratando novos vendedores. Dentre os requisitos necessários para preenchimento do cargo, o candidato precisa saber se expressar diante dos clientes, explicando com clareza o funcionamento dos diversos produtos vendidos e ainda saber captar as reais necessidades dos clientes. Tomando como base a situação apresentada, identifique qual das dimensões da capacidade cognitiva é requisito para o cargo de vendedor da Casas Bahia.
 - a)** Compreensão verbal
 - b)** Habilidade quantitativa
 - c)** Capacidade de raciocínio
 - d)** Visualização espacial
 - e)** Qualidade do movimento
- 06.** Para cada tipo de organização da força de vendas (por território, por clientes, por produtos, mista ou híbrida), indique pelo menos dois exemplos de empresa que se adequariam melhor nos tipos citados acima. Justifique seus exemplos.
- 07.** Quais seriam as possíveis variáveis para medir o potencial de território para uma rede de escola de idiomas?
- 08.** Cite as vantagens e desvantagens de:
 - a)** remuneração exclusivamente baseada em salário fixo.
 - b)** remuneração exclusivamente baseada em comissões.

09. Entre os incentivos de vendas acrescidos a um salário fixo, qual seria o mais motivador na sua opinião? Por quê?

Reflexão

Nesse tema, vimos e analisamos:

- o entendimento do sistema de vendas da empresa como um sistema de troca de informações e comunicações entre a empresa, gerentes, vendedores e clientes;
- o entendimento dos princípios dos processos de automação de vendas e programa de relacionamento baseados em tecnologia;
- o entendimento de como são compostos os planos de remuneração em vendas;
- a apreensão da lógica usada nos componentes fixos e variáveis em um plano de remuneração.
- o entendimento das opções de especialização de uma equipe de vendas;
- a compreensão dos tipos de estruturação que uma empresa pode organizar sua equipe de vendas;
- a apreensão de como podem ser desenhados territórios de vendas levando à maximização do esforço de vendas;
- a compreensão dos procedimentos para recrutamento e seleção de vendedores, bem como os critérios utilizados para isso;
- o entendimento das etapas para se fazer um recrutamento e seleção de vendedores.
- a compreensão de como desenhar um programa de treinamento para equipe de vendas baseado nas necessidades dela;
- a discussão de forma ampla a motivação para o trabalho em vendas e como a empresa pode tentar incentivar o vendedor.

Levando em conta que a empresa é um sistema social, formado primariamente por pessoas, sentimentos, interesses e motivações, que por sua vez formam grupo formais e informais, é de fundamental importância para o gestor de recursos humanos entender os mecanismos que influenciam o comportamento individual e coletivo.

O estudo do comportamento individual ensina que mediante uma mesma situação, dois indivíduos podem demonstrar comportamentos totalmente diferentes. Para lidar com as diferenças individuais, é preciso co-

nhecer os fatores que influenciam o comportamento individual: personalidade, inteligência, aptidões, percepção, atitudes e variáveis biográficas.

Leitura recomendada

Todo profissional deve estar atento as mais recentes informações veiculadas sobre o mercado e sobre o marketing. Acesse o portal do Jornal Valor Econômico (<http://www.valoronline.com.br>) e faça uma pesquisa sobre as principais ações em administração vendas que estão sendo utilizadas pelas empresas brasileiras. Faça um paralelo com o conteúdo de estudo neste capítulo.

ALVAREZ, Francisco J.S. M. **Gestão eficaz da equipe de vendas**. Ed. Saraiva, 2008.

Este livro proporciona uma reflexão sobre os modelos de gestão, as técnicas, os sistemas e as práticas tanto da gestão de equipe de vendas quanto dos próprios vendedores, permitindo dessa forma que as empresas desenvolvam modelos de gerenciamento que lhes permitam maior segurança e controle nas relações com os clientes.

FRAZAO, Cesar. **Como formar, treinar e dirigir equipes de vendas**. Ed. Harbra, 2007.

Este livro é destinado a supervisores, gerentes, diretores de vendas e recursos humanos. É um livro – o autor apresenta de forma objetiva como contratar profissionais adequados, como treiná-los e como dirigi-los para que sua equipe seja vencedora.

OSSO, Silvia. **A importância do treinamento de atendimento em vendas**, 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-do-treinamento-de-atendimento-e-vendas/20869/> Acesso em: jan. 2012.

O artigo acima citado foi publicado no site [administradores.com.br](http://www.administradores.com.br), página institucional direcionada aos profissionais em administração. Nele, a autora Silvia Osso, exemplifica a importância do treinamento para o profissional de vendas, que será aprofundada na etapa seguinte, mas que

deve complementar o processo de seleção. Afinal, “antes de treinar, é preciso escolher”.

1) STETTNER, Morey. **O manual do novo gerente**. Ed. Sextante, 2006.

Este livro fornece sugestões para que você se integre à sua equipe enquanto a estimula a conquistar performances e resultados surpreendentes.

O livro apresenta 24 regras e conselhos para consulta rápida, entre eles:

- avaliar o desempenho – pensar estrategicamente – conduzir grandes reuniões;
- dar e receber feedback orientado para resultados – direcionar o trabalho;
- falar poderosamente – criticar com tato e honestidade;
- motivar colaboradores com desempenho mediano;
- preparar e equipe para mudanças.

2) RICHARDSON, Linda. **Como ser um vendedor de sucesso**. Ed. Sextante, 2006.

Este livro mostra que o importante não é tanto o que você diz para os clientes, mas como você escuta o que eles têm a dizer.

Num ambiente competitivo como o de hoje, o modelo clássico de abordagem de vendas está ultrapassado, o que funciona é vender soluções em vez de produtos.

A autora apresenta um programa de seis passos, testado na prática, que ensina a escutar os clientes e a descobrir exatamente quais são as suas necessidades.

A seguir algumas lições poderosas para você se tornar um vendedor bem-sucedido:

- aprender com os clientes – criar uma estratégia de questionamento;
- descobrir as necessidades dos clientes – posicionar soluções.
- aprender a entender o significado das perguntas – usar as objeções a seu favor;
- desenvolver táticas de fechamento – manter o foco no cliente;
- relacionar-se com os clientes – escutar de maneira eficaz – analisar os competidores – pedir feedback ao cliente – não negociar antes do tempo – fazer acontecer.

A Semiótica

A área de estudo que analisa os símbolos e seus significados é chamada de semiótica. A disciplina foi desenvolvida para estudar o modo como as pessoas atribuem significados aos signos. Signos são palavras, gestos, fotos, produtos e logotipos que uma pessoa utiliza para comunicar informações a outra. Até mesmo sons não-verbais podem comunicar significado.

A disciplina da semiótica tem sido estudada, de uma maneira ou outra, desde antes da época de Sócrates. De fato, alguns argumentam que o que separa a espécie humana das outras é sua capacidade de usar e manipular habilmente os símbolos. É por meio do uso de vários símbolos ou signos que uma empresa transmite informações aos colaboradores.

O estudo da semiótica é um aspecto importante da perspectiva experimental sobre o comportamento do indivíduo. Assim, a fim de entender como as pessoas reagem emocionalmente aos símbolos do ambiente, deve-se adquirir uma compreensão do significado geral de vários signos. A semiótica é importante para uma série de áreas do comportamento humano.

Os pesquisadores que trabalham na área da semiótica enfatizam que o significado é determinado, em parte, pelo contexto cultural no qual o signo está inserido. Assim, um signo de uma cultura pode ter um significado totalmente diferente em outra cultura.

A semiótica tem particular importância na comunicação. Os gerentes devem ficar atentos ao uso de símbolos e ao modo como seu público-alvo os interpretará.

Fonte adaptada: MOWEN; J.C.; MINOR; M. S. Comportamento do Consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

POLITO, R. Como falar de improviso e outras técnicas de apresentação. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

Nem sempre a técnica de apresentação mais apropriada para algumas pessoas, em certas ocasiões, poderá ser a mais indicada para outras, em circunstâncias diferentes. Com este livro você, além de dominar todas as técnicas, saberá como escolher, de acordo com o seu estilo, a mais adequada para cada situação. Ler um discurso, falar de improviso inesperado, ou usar um roteiro escrito como apoio, definitivamente pode deixar de ser

um problema nas suas apresentações. Um verdadeiro curso para aprender a falar de improviso e usar de maneira eficiente todas as técnicas de apresentação, com orientação para exercícios e questionário de auto-avaliação.

Fonte: <http://www.submarino.com.br/produto/1/16434/como+fal+ar+de+improviso+e+outras+tecnicas+de+apresentacao>

Referências bibliográficas

ALMEIDA, A. R. M. Material de aula da disciplina **Administração mercadológica** do prof. Dr. Ricardo Almeida, UNIRG, 2008. Disponível no site: <<http://www.ricardoalmeida.adm.br/index.php>>

CASTRO, L. T.e; NEVES, M. F. **Administração de vendas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de vendas**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/24950892/Administracao-de-Vendas-Castro-e-Neves> Acesso: maio. 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NEVES, M. F. **Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing nas organizações**. Tese Livre Docência. Área de Concentração: Marketing Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, J. C V. de. **Formação de equipes de vendas**. Série Saiba Mais. SEBRAE, 2008. Disponível no site:

www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/equipe_devendas

No próximo capítulo

Agora que você entendeu planejamento de vendas e administração de vendas, cabe uma nova pergunta: como o vendedor negocia? No próximo capítulo esta será a base de estudo.

Este capítulo tem como meta principal introduzi-lo no estudo da Negociação e suas diferentes utilizações no contexto negocial. Neste sentido, alguns conceitos básicos são desenvolvidos, como os tipos de negociação, a evolução do estudo da administração ao longo dos anos e as habilidades dos negociadores. Mas lembre-se: sempre que seguir para uma unidade seguinte, reveja se realmente assimilou as principais informações da unidade atual.

Capítulo 4

Negociação

Este capítulo tem como meta principal introduzi-lo no estudo da Negociação e suas diferentes utilizações no contexto negocial. Neste sentido, alguns conceitos básicos são desenvolvidos, como os tipos de negociação, a evolução do estudo da administração ao longo dos anos e as habilidades dos negociadores.

Objetivos de aprendizagem

Após estudar os conceitos básicos de negociação, esperamos que você seja capaz:

- entender a evolução do conceito de negociação;
- desvendar os mitos da negociação;
- descrever quais são os tipos de resultados de negociações;
- entender o que é uma solução integrativa;
- conhecer as habilidades essenciais dos negociadores;
- identificar diferentes estilos de negociação.

Você se lembra?

Você acredita que a negociação é um jogo de “tudo ou nada”?

Ou acredita que relacionamentos comerciais estáveis e duradouros podem ser originados em uma negociação?

Neste capítulo entenderemos a importância de se estabelecer uma solução integrativa válida para todos os envolvidos numa negociação.

Vamos lá!!!!

4.1 Conceitos básicos de negociação

De acordo com Matos (2003), a negociação é uma constante dentro da atividade gerencial. Desde a estratégia às práticas operacionais, a negociação deve estar presente para que a participação, a cooperação, a iniciativa e a criatividade surjam (MARTINELLI, 2002).

Até a década de 1980, poucas eram as referências ao tema negociação, tanto no âmbito nacional, quanto no internacional (MARTINELLI, 2002). A negociação era vista como uma habilidade inata do ser humano (KOZICKI, 1999) ou como uma atividade derivada da experiência prática, despertando pouco interesse do meio acadêmico (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

No entanto, com as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, a partir da década de 80, o tema negociação passou a receber especial atenção, sendo amplamente discutido, tanto no contexto empresarial como no acadêmico (MARTINELLI, 2002).

Mas a que se deve essa mudança de foco em relação ao tema negociação?

Com a intensificação da globalização, houve um aumento substancial das transações comerciais entre os países, exigindo que as empresas passassem a desenvolver a sua capacidade de negociação a fim de sobreviver em um mercado caracterizado pela concorrência mundial (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Além disso, o excesso de oferta de muitos produtos e serviços contribuiu para que os clientes se tornassem mais exigentes, levando às empresas a desenvolverem novas técnicas de negociação em vendas e de fidelização dos clientes (KEEGAN, 2005).

Diante desse contexto de acirrada competição, as organizações intensificaram o investimento em qualidade e inovação, como fatores de diferenciação, exigindo uma mudança de postura em relação à negociação com os fornecedores, que passaram a ser vistos como parceiros do negócio, garantindo não só insumos adequados às especificações técnicas para produção dos produtos e prestação dos serviços, como também o abastecimento contínuo da linha de produção (HOGARTH-SCOTT, 1999).

Quem é Coimbatore Krishnarao Prahalad? Por que ele é importante para vários estudos da Administração?

O autor Coimbatore Krishnarao Prahalad (1941 – 2010) é um dos principais pensadores da área gerencial da atualidade. Ele é responsável pela “descoberta” de importantes tendências do mercado (como, por exemplo, a ascensão dos consumidores das classes C, D e E e o aumento da exigência de consumidores).

Atualmente, verifica-se a existência de múltiplas teorias sobre o tema negociação, buscando não só relacioná-lo aos vários aspectos inerentes à atividade humana, como também, permeando as diversas áreas da administração (KOZICKI, 1999).

Conexão:

Para saber um pouco mais sobre a vida e a obra do autor, veja a reportagem “O Guru dos Emergentes”, publicada em 2006 pela Revista *Exame*. Ou acesse o link <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0873/noticias/o-guru-dos-emergentes-m0084358>

4.2 Evolução do conceito de

negociação

Observa-se na literatura a existência de várias definições a respeito do tema negociação, abrangendo diferentes aspectos e visões. A seguir, é apresentada uma retrospectiva histórica dessas definições:

- **Cohen (1980)**: define a negociação como o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma “rede de tensão”;
- **Fisher E Ury (1985)**: enxergam a negociação como um processo de comunicação bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta;
- **Acuff (1993)**: negociação é o processo de comunicação com o objetivo de atingir um acordo satisfatório sobre diferentes ideias e necessidades;
- **Steele, Murphy e Russill (1995)**: definem a negociação como o processo onde as partes se movem de suas posições iniciais divergentes até um ponto no qual o acordo pode ser obtido; e
- **Barzeman e Neale (1998)**: negociação é tomar as melhores decisões de forma racional com a finalidade de maximizar os interesses de ambas as partes.

Após conhecer as principais definições sobre negociação, é importante fazer uma análise reflexiva: o que todas essas definições ensinam sobre o conceito de negociação?

No início da década de 80, a negociação tinha uma conotação “ganha-perde” (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), na medida em que era vista como um processo de influência em relação ao comportamento da outra parte, através do uso do poder e da informação (COHEN, 1980).

A ideia de negociação estava vinculada à capacidade do negociador conseguir “tirar vantagem” e maximizar os interesses individuais. De certa forma, existia uma postura competitiva entre os negociadores, fundamentada pelo objetivo de “vencer” a negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Consequentemente, as relações negociais tinham como foco o curto prazo e resultados imediatos, já que a “parte que perdeu a negociação” dificilmente estaria disposta a manter contato e realizar novas negociações, já que foi prejudicada uma vez e não gostaria de ser lesada novamente (MARTINELLI, 2002).

No Brasil, essa visão “ganha-perde” de negociação pode ser expressa pelo “jeitinho brasileiro”, que é uma característica cultural formadora da capacidade de flexibilidade e adaptação do povo brasileiro, sendo muito positiva a princípio; no entanto, há um revés: o uso recorrente do “jeitinho” acaba por causar uma certa aversão a regras e a minúcias, gerando indisciplina mental e um comportamento excessivamente persuasivo para alcançar os interesses pessoais (COHEN, 2000).

Em um segundo momento, a negociação é reconhecida como um processo de comunicação bilateral (FISCHER; URY, 1985) e satisfatório para ambas as partes (ACUFF, 1993; BAZERMAN; NEALE; 1998).

Isso significa que a negociação passa a ser vista como um processo “ganha-ganha”, pautado pelo entendimento recíproco das necessidades de cada uma das partes e por um esforço conjunto para o fechamento de um acordo satisfatório (STEELE; MURPHY; RUSSILL, 1995).

Observa-se uma mudança de foco na negociação, enfatizando o longo prazo, a obtenção de resultados compartilhados e a manutenção do relacionamento duradouro entre as partes (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Como é possível chegar ao ganha-ganha em uma negociação?

Na prática, para se chegar ao ganha-ganha, a comunicação bilateral é um aspecto crítico, devendo por isso ser estimulada em todas as etapas do processo. (SHELL, 2001).

Além disso, é importante que o negociador apresente os seguintes comportamentos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997):

- **Separar as pessoas envolvidas na negociação do objetivo/problema em questão:** em uma negociação ganha-ganha deve-se enfatizar os aspectos centrais e os objetivos da mesma, deixando de lado, qualquer antipatia e/ou ressentimento que possa haver entre as partes e atrapalhar o processo;
- **Entender o interesse básico de cada uma das partes, buscando por alternativas de ganhos mútuos:** para isso, é fundamental captar as necessidades que estão por trás daquilo que está sendo negociado, identificando quais aspectos são contraditórios e quais são complementares entre os interesses das partes; e
- **Adotar critérios objetivos para a solução do problema/ fechamento do acordo:** a racionalização do processo de negociação torna-se indispensável para a satisfação dos interesses envolvidos.

Vale lembrar que as negociações nas organizações, normalmente, envolvem mais que dois lados, sendo mais complexas. Por isso, para promover acordos integrativos é fundamental considerar os interesses básicos dos diversos grupos e subgrupos dentro e fora da empresa (MARTINELLI, 2002).

Conexão:

Não se vai negociar sem se ter em mente um objetivo bastante claro, bem como a consciência de seus limites de negociação. Este limite é chamado na literatura de BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) ou, em português, MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo).

Para saber mais a respeito, leia o texto “Negociação: algumas técnicas de líder para líder” disposto no site do SEBRAE-SC, no link http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaque/oportunidade/default.asp?materia=10746.

4.3 *Necessidades das partes em uma negociação*

Segundo definição de Martinelli e Almeida (1997, p. 165), necessidade pode ser definida como “o mínimo que o negociador aceitaria numa negociação, abaixo do que não seria aceitável e não poderia se dar por satisfeito em hipótese alguma”.

Partindo-se desse princípio, com o objetivo de melhor atender suas necessidades, o negociador deve, segundo orientação dos autores, não se fixar apenas na satisfação delas. E, para que isso ocorra, o negociador deve ter pleno conhecimento de suas necessidades – assim como buscar identificar as necessidades reais da outra parte. Em última análise, é esse o fator decisivo de sucesso em uma negociação.

Weeks (1992) observa que existem diferentes maneiras de se avaliar as necessidades da outra parte. Mas que, especificamente, devem-se desenvolver percepções – não só sobre necessidades e desejos da outra parte – mas, também, de necessidades e desejos próprios. Além disso, devem-se desenvolver percepções exatas sobre as possíveis causas de conflitos – como ele é percebido e quais as causas identificadas.

Para tanto, o autor propõe que as partes tentem, na medida do possível, comunicar suas necessidades (que podem ser identificadas a partir dos objetivos de uma negociação). Com isso, busca-se evitar mal-entendidos por falta de conhecimento das necessidades básicas da outra parte.

Outra recomendação de Weeks (1992) é que cada negociador busque dar tanta atenção às necessidades da outra parte quanto às suas, para que a comunicação entre as partes seja facilitada pela busca de objetivos conjuntos. Tal atitude poderia ser considerada uma estratégia organizacional, à medida que, assim, conflitos causados por necessidades não identificadas ou mal interpretadas podem ser evitados, excluindo-se o risco de se ter operações comerciais dificultadas ou impedidas.

Entretanto, nem sempre tais proposições são seguidas em negociações. É onde o conflito pode se instalar na organização, sendo um entrave para o desenvolvimento desta.

Quando for determinar os objetivos de uma negociação, tente ser o mais objetivo possível. Procure não envolver necessidades e objetivos pessoais aos objetivos a serem atingidos numa negociação.

Não se esqueça também de se colocar no lugar da outra parte e tentar, com isso, obter uma informação válida sobre qual é a necessidade real do oponente.

Leia um pouco mais a respeito de posturas a serem adotadas em uma negociação no link <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/12-dicas-para-uma-negociacao-eficaz/56026/>.

4.4 *Visões de negociação*

Para Gil (2007, p. 247) “a palavra negociação frequentemente evoca imagens negativas”. De um lado, pode trazer à memória transações comerciais que se caracterizam pelo paradigma “eu ganho, você perde”. E, de outro, evoca o confronto entre nações ou organizações sociais. Ainda segundo o autor, nem sempre a imagem que se tem de um negociador é das melhores. Tal mito inicial foi reforçado pela grande circulação de leituras “didáticas” na área, que sugeriam, entre outras táticas, “vencer pelo cansaço” o oponente ou fazê-lo investir mais recursos do que a outra parte em uma negociação, com o intuito de não deixar um “caminho de volta” (COHEN, 1980; COHEN, 2005; ERVILHA, 2000). O posicionamento pode ser sintetizado na definição de Cohen (1980, p. 13): “Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa.”

Confirmando o pressuposto anterior, Cohen (2005, p. 3) propõe, nas primeiras páginas da atualização de seu livro seminal da década de 1980 que “(...) esforçamo-nos o tempo todo para fazer com que os outros concordem conosco”. Com a evolução dos estudos em negociação, aos poucos, tal viés “de guerrilha” sofreu alterações, assim como a conceituação anterior discutida no tema “conflito”.

A visão academicamente compartilhada sobre negociação, nos dias atuais, é a de compartilhamento de ganhos ou perdas, sem atitudes oportunistas que possam prejudicar, a longo prazo, o relacionamento entre as partes envolvidas na negociação.

Tal posicionamento é bastante nítido na definição de Luecke e Watkins (2003, p. 6), que propõem a chamada negociação integrativa:

(...) é um processo onde as partes cooperam mutuamente para atingir benefícios máximos pela integração de seus interesses, na busca de um acordo. Esses acordos são baseados na criação do valor da negociação e nas reivindicações desta. (LUECKE E WATKINS 2003, p. 6).

Posicionando-se sobre a concepção primária da utilização da negociação (a qual denominam negociação distributiva), pontuam que, na realidade, poucas negociações terão simplesmente um perfil distributivo. E que, ainda que a competição seja comum a uma negociação, oportunidades de integração entre as partes estão presentes.

Assim, segundo Martinelli e Almeida (1997), a negociação hoje atende à busca pela construção de um relacionamento duradouro, que encaminhe a novas negociações futuras e que mantenha (ou melhore) o contato entre as partes envolvidas. E, na busca de soluções integrativas¹, os autores pontuam que não se trata apenas da divisão dos ganhos oriundos de uma negociação, e sim do atendimento das necessidades reais das partes.

4.5 Tipos de negociação

Para Martinelli e Almeida (1998), existem dois tipos de negociação:

a. **Ganha-Ganha** (URY, 1993): Reflete a busca por um acordo que seja integrativo, ou seja, que ambas as partes da negociação tenham suas necessidades básicas atingidas. Para Fisher e Ury (1985), isso inclui o reconhecimento prévio das percepções e necessidades da outra parte envolvida em uma negociação.

b. **Ganha-Perde** (PRUITT; CARNEVALE, 1993; URY, 1993): consiste em considerar os interesses de ambas as partes como opostos. Isso faz com que a solução dos conflitos pareça inviável, incentivando a adoção de comportamentos onde um lado ganha, e outro perde (ganha-perde). Podem evoluir para um estágio onde ambas as partes não têm suas necessidades básicas atendidas (o perde-perde) .



1 Para Hampton (1992), a solução integrativa é a mais adequada, pois oferece esperança de satisfação completa de ambas as partes.

Para Thompson e Hastie (1990), essa percepção falha de interesses pode levar ao “bloqueio” de descoberta de soluções que poderiam ter características positivas para ambos (soluções ganha-ganha ou integrativas).

Fisher e Ury (1985) também dão ênfase à comunicação sendo um processo bilateral, que objetiva a tomada de decisão conjunta. Obviamente, trata-se de uma visão direcionada para negociações do estilo ganha-ganha. Acuff (1993) é ainda mais explícito no que diz respeito ao papel da comunicação: em sua definição, propõe que a negociação é um processo de comunicação destinado a atingir um acordo sobre diferentes posturas. Nota-se, nessa definição, que existe uma maior preocupação com o elemento humano e suas complexidades.

Martinelli (2002) coloca que, anteriormente, as negociações objetivavam apenas a vantagem individual (relações ganha-perde). Hoje, academicamente, os diferentes enfoques sobre negociação têm um ponto comum: a ideia da satisfação de todas as partes envolvidas em uma negociação, ou seja, a negociação ganha-ganha.

Porém, nem todos concordam com essa visão, como Robinson² (1996 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Em sua visão, a única salvaguarda real das negociações é o fato de que um acordo beneficia apenas um lado, sem muitas contemplações com o outro lado, até porque este agirá da mesma maneira.

Independente de como ela aconteça, se por telefone, face a face, ou por meios eletrônicos, entre outros, pode-se afirmar que uma série de fatores estão envolvidos tanto no início quanto no final da negociação, podendo ser assim considerados como um “processo”.

4.6 Mitos da negociação

Por ser um conceito em formação e estar amplamente relacionado com a forma como as pessoas se relacionam e como as empresas estabelecem seus acordos, verifica-se a existência de vários mitos em torno do tema negociação (MARTINELLI, 2002).

Este item tem como objetivo discutir e esclarecer os mitos mais conhecidos (SHELL, 2001):

² ROBINSON, C. *Effective negotiating*. Londres: Clays, 1996.

1. **Bons negociadores nascem bons negociadores:** isto é inexato; existem muito poucos negociadores naturais, na verdade, eles são “produzidos” pelo meio. A negociação pode ser vista como uma habilidade a ser aprendida e desenvolvida, sendo para isso necessário o estudo e a prática dos conceitos que permeiam esta capacidade;
2. **A experiência é a chave da negociação bem-sucedida:** o aprendizado gerado pela experiência, sem dúvida, é fundamental para o aprimoramento da capacidade de negociação. No entanto, o foco excessivo na experiência individual pode bloquear a troca de conhecimentos com outras pessoas e também promover um excesso de autoconfiança, levando muitas vezes, o negociador ao erro;
3. **Negociadores efetivos se arriscam sempre:** na verdade, os negociadores efetivos correm riscos calculados, ou seja, antes de se arriscarem eles analisam muito bem a situação, buscando obter o maior número de informações a respeito da situação de decisão. Mediante uma análise crítica de todas as alternativas de solução, eles, então, tomam sua decisão; e
4. **Bons negociadores não contam com a organização:** isto é uma crença falsa. Os bons negociadores contam com a organização não só para ajudá-los a levantar as informações necessárias para tecer um acordo otimizado, como também para dar suporte a cada uma das etapas do processo de negociação.

Falamos de mitos sobre negociação. Mas quais são as condições essenciais para se negociar com êxito? Eles estão sintetizados a seguir (MATOS, 2003):

- **Precisar negociar:** que implica a consciência da necessidade;
- **Querer negociar:** que leva à vontade firme de obter acordos de cooperação; e
- **Saber negociar:** que significa ter a capacidade de acionar os meios adequados.

De acordo com o autor, a motivação e o conhecimento são fundamentais para o processo de negociação. Saber decodificá-los em linguagem inteligível, em atitudes e comportamentos integrativos, condiciona o êxito do processo. A vontade, o conhecimento situacional, a inteligência,

a atitude afetiva e a tecnologia de conversação criam o cenário, o clima e a ação para bons desempenhos e resultados. Assim, além da consciência das necessidades e da vontade sincera de encontrar soluções mutuamente satisfatórias, é preciso o conhecimento específico, uma metodologia para negociar.

Atividades

01. Comente sobre a evolução do conceito de negociação.

02. Comente criticamente sobre os mitos da negociação.

Reflexão

Neste capítulo, vimos as funções essenciais de uma negociação, bem como a categorização de vários estilos de negociadores.

Em qual destes estilos você se enquadraria? E como lidaria com negociadores de perfis distintos aos seus?

Pense a respeito. Um negociador deve estar preparado para lidar com todo público – inclusive aquele que não lhe é de imediato compatível.

Leitura recomendada

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

Negociar é um processo de comunicação, um relacionamento entre partes interessadas em satisfazer suas necessidades. Para que uma negociação seja efetiva e possa transformar o confronto em cooperação, é necessário que as partes envolvidas estejam dispostas a negociar, procurando conhecer os fatores que influenciam o processo, como os poderes associados, as informações disponíveis e o tempo envolvido.

Este livro é dirigido a todas as pessoas que querem estar à frente das tendências ambientais ou que procuram maior conhecimento sobre como melhor negociar, não só em termos profissionais, mas também no próprio dia a dia de cada um. Constitui-se de cinco partes: Conceitos básicos e comunicação; Fatores que influenciam as negociações; O ambiente da negociação; Comportamento na negociação; e Aplicações práticas.

Fonte: http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/detalhes_produto.aspx?prd_des_ean13=9788522417438

Referências bibliográficas

ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.

BAZERMAN, M. H.; NEALE, M. A. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASSE, P. *The one hour negotiator*. London: Buterworth-Heinemann, 1995.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Record. Rio de Janeiro. 1980.

COHEN, D. Gestão à brasileira. **Revista Exame**, p. 200-207, 19.05.2000.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ERVILHA, A.J. L. **Habilidades de negociação** – As técnicas e a arte de seduzir nas vendas. São Paulo: Nobel, 2000.

FISCHER, R.; URY, W. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

GIL, A. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007

HOGARTH-SCOTT, S. *Retailer-Supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way Forward for the Millennium?* **British Food Journal**, vol. 101, n. 9, p. 668-682. 1999.

KEEGAN, Warren J. **Marketing Global**. 7a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOZICKI, S. **Negociação criativa**. São Paulo: Futura, 1999.

LUECKE, R.; WATKINS, M. *Negotiation – Authoritative answers in your fingertips*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação: como transformar confronto em cooperação**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica**. Barueri: Manole, 2002.

MATOS, F. **Negociação: modelo de estratégia e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas 2007.

MELLO, J. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

POLLAN, S.; LEVINE, M. *The total negotiator*. New York: Avon Books, 1994.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?* *Strategic Management Journal*. v. 15, p. 5-16, 1994.

PRUITT, D, G.; CARNEVALE, P. J. *Negotiation and Social Conflict*. Buckingham: Open University Press, 1993.

SHELL, G. R. **Negociar é preciso: estratégias de negociação para pessoas de bom senso**. São Paulo: Negócio, 2001.

STEELE, P.; MURPHY, J.; RUSSILL, R. *It's a deal: a practical negotiation handbook*. Inglaterra: McGraw-Hill, 1995.

URY, W. *Getting the past no – Negotiating your way from confrontation to cooperation*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1993.

WEEKS, D. *The eight steps to conflict resolution: preserving relationships at work, at home, and in community*. Los Angeles: J. P Tacher, 1992.

Na próxima unidade

Muitas variáveis influenciam uma negociação e seus resultados. No próximo capítulo, estudaremos as três principais variáveis que influenciam o resultado de negociações, bem como avaliaremos a importância da comunicação entre os agentes em uma negociação.

Capítulo 5

Negociação, Poder e Comunicação

Este capítulo o levará a entender mais detalhes da Negociação na vida de um vendedor. Destaca-se as habilidades do negociador, as variáveis de negociação, o poder no contexto da negociação e a comunicação.

Objetivos da sua aprendizagem

Após estudar os conceitos básicos de negociação, esperamos que você seja capaz de:

- conhecer as habilidades do negociador;
- identificar as variáveis de negociação;
- entender a influência do poder sobre a negociação;
- saber como se dá a comunicação no processo de negociação.

Você se lembra?

Você acredita que para negociar é necessário possuir habilidades?

Pois bem, negociação não é uma tarefa simples e fácil. É preciso entender o seu processo e como as algumas variáveis interferem nos resultados de uma negociação.

5.1 Habilidades do negociador

Algumas pessoas acreditam que as habilidades dos negociadores são inatas. Em contrapartida, no meio acadêmico a ideia mais difundida é que a negociação é uma habilidade que pode ser aprendida e melhorada na prática (POLLAN; LEVINE, 1994).

É consenso geral a existência de um conjunto de características que formam o perfil do negociador (GIL, 2001).

Observa-se um esforço da parte de vários autores para identificar as habilidades necessárias ao negociador, bem como para traçar o perfil do mesmo.

Fischer e Ury (1985) destacam três características fundamentais para o negociador ideal: ser firme, ser amistoso e ser criativo.

E Acuff (1993) destaca o fato de que para que uma negociação seja eficiente, todo negociador deve ter boa capacidade de relacionamento interpessoal, descobrindo os interesses da outra parte e desenvolvendo a capacidade de elaborar diversos acordos possíveis até convencer a outra parte de que está sendo tratada com justiça, chegando ao acordo final.

O negociador precisa concentrar-se nas ideias, discutir proposições, proporcionar alternativas à outra parte, ter objetividade no equacionamento dos problemas, apresentar propostas concretas, saber falar e ouvir, colocar-se no lugar da outra parte, saber interpretar o comportamento das pessoas, saber separar as pessoas dos problemas, bem como os interesses da empresa dos interesses individuais (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Neste contexto, Matos (2003) destaca algumas características que compõem o perfil do negociador:

- Líder (comunicação e delegação);
- Postura de educador;
- Gestor de mudanças (inovador);
- Gestor de conflitos (harmoniza interesses);
- Gestor de oportunidades (transforma crises em resultados);
- Motivado ao poder;
- Aspira-se desenvolver-se para influir decisoriamente nos resultados institucionais;
- Tem habilidade para a comunicação;
- Possui capacidade de diagnóstico

Matos (2003) ressalta ainda que o negociador deve ter domínio sobre as seguintes áreas:

- **Domínio e influência sobre a estratégia da empresa:** manifestar-se por meio de uma contribuição efetiva aos valores, objetivos e resultados organizacionais.
- **Domínio da cultura organizacional:** é o perfeito conhecimento da história, filosofia, princípios, hábitos e tradições que influem nas políticas e condicionam atitudes e comportamentos.
- **Domínio da situação externa:** conhecer a conjuntura sociopolítica e econômica e suas influências sobre o negócio.
- **Domínio da filosofia gerencial:** reconhecer os valores, estilos e técnicas adequadas à gestão e saber como desenvolvê-las com eficácia.
- **Domínio das técnicas instrucionais:** Saber definir a qualidade do saber e as técnicas de transmissão do conhecimento.
- **Domínio das relações no trabalho e das relações com as organizações representativas e sindicais:** manter um sistema permanente de conversação e bom relacionamento no trabalho e de habilitação das gerências à negociação.
- **Domínio das situações em mudança:** estar preparado para a superação de crises e para o processo de mudança planejada de estruturas, sistemas de valores, modelos, técnicas e procedimentos.

Shell (2001) apresenta uma definição que estabelece três tipos de perfil para o negociador:

- **Tecnocratas:** voltados para a racionalidade e o planejamento e são controlados, metódicos, analíticos, conservadores, determinados e meticulosos;
- **Artistas:** desempenham sua função a partir de sonhos e da observação do mundo e são ousados, excitados, voláteis, intuitivos, imaginativos e inspirados; e
- **Artesãos:** levam em conta a experiência adquirida e são focados em relacionamentos humanos, abertos espiritualmente, eruditos, honestos, amáveis, voltados para o coletivo, conservadores dos valores.

Martinelli, Ventura e Machado (2004) destacam que os negociadores hoje precisam ser flexíveis, criativos e com conhecimentos generalistas, tendo boa capacidade de adaptação e entendimento das diferenças culturais.

Levando em conta a ética, Mello (2003) destaca três posturas do negociador:

- **Jogador:** negociadores que adotam a postura de jogador normalmente partem do princípio de que todos conhecem as regras do jogo e utilizam, com frequência, o blefe e outras táticas enganosas que são aceitas por todas as partes;
- **Idealista:** buscam ser sinceros e honestos durante a negociação; e
- **Pragmático:** postura intermediária entre o jogador e o idealista, adaptam-se ao contexto da negociação, blefando ou sendo sinceros dependendo da outra parte e dos interesses em jogo. A ideia é chegar ao acordo final alcançando seus objetivos, pois se a outra parte tiver alcançando os interesses dela também, ele não atrapalhará.

De posse das diferentes habilidades e perfis dos negociadores apresentados pelos autores, observa-se que não há na literatura uma classificação que possa sistematizar as habilidades dos negociadores em categorias críticas que facilitem a sua visualização e o seu uso.

No entanto, fica muito claro que no desenvolvimento da competência de negociação deve-se articular o conjunto de habilidades humanas, técnicas e conceituais (MAXIMIANO, 2007), bem como colocar em ação os conhecimentos e atitudes favoráveis à negociação (GIL, 2001).

Na prática, o negociador deve cuidar para desenvolver e aprimorar suas competências, que são formadas pelo conjunto de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2004).

Dentro desse contexto, este trabalho tem como objetivo sistematizar o conjunto de características que formam as habilidades humanas, técnicas e conceituais do negociador e verificar como essas habilidades influenciam o uso dos poderes pelo negociador, que se constitui numa das variáveis cruciais da negociação.

5.2 Personalidade

Os traços de personalidade definem as características fundamentais de uma pessoa, que determinam suas preferências e seu temperamento, permanecendo com a passagem do tempo (RIBEIRO, 2006). Numa definição mais simples, pode-se dizer que a personalidade explica como uma pessoa funciona (DAFT, 2005).

Robbins (2002, p. 88) descreve personalidade como sendo “a soma total das maneiras como uma pessoa reage e interage com as demais” e descreve traços de personalidade como sendo “características marcantes que podem descrever o comportamento de uma pessoa”.

A personalidade pode ser definida como “os distintos padrões de comportamento, incluindo pensamentos e emoções que caracterizam a adaptação de cada pessoa às situações de sua vida”.

O conceito de personalidade apresenta quatro características essenciais (MOWEN; MINOR, 2003):

- Primeiro, para ser considerado uma característica de personalidade o comportamento de uma pessoa deve se mostrar coerente ao longo do tempo.
- Segundo, os comportamentos específicos devem distinguir uma pessoa das outras. Uma característica de personalidade não pode ser compartilhada por todos os consumidores.
- Terceiro, os pesquisadores não conseguem prever com precisão o comportamento de uma pessoa em uma situação específica a partir de uma única medição de personalidade.
- Uma quarta característica da personalidade é a de que ela ameniza os efeitos das mensagens e situações no comportamento do indivíduo.

Segundo Freud, a personalidade resulta do choque de três forças – id, ego e superego. Presente no momento do nascimento, o id representa os impulsos fisiológicos que levam uma pessoa a agir. Esses impulsos são completamente inconscientes e formam um caldeirão caótico de excitações agitadas. O id impulsiona o indivíduo a ir em busca da gratificação instantânea de seus instintos. Assim, ele opera sobre o princípio do prazer. Ou seja, ele age para que uma pessoa tenha sentimentos e emoções positivas (MOWEN; MINOR, 2003).

O ego começa a se desenvolver na medida em que a criança cresce. A função do ego é controlar os apetites do id e ajudar a pessoa a viver de maneira eficiente no mundo. Segundo Freud, o ego é responsável pela “razão e pelo bom senso, enquanto o id é responsável pelas paixões indomadas”. Freud via o ego como algo que atua sobre o princípio da realidade, o que ajuda a pessoa a ser prática e a viver de maneira eficiente no mundo (MOWEN; MINOR, 2003).

O superego pode ser compreendido como a consciência ou a voz dentro de uma pessoa, a qual ecoa a moral e os valores dos pais e da sociedade. Apenas uma pequena porção dele se encontra disponível para a mente consciente. Para Freud, o superego é formado durante a metade da infância, por meio do processo de identificação. Ele se opõe ao id de maneira ativa e entra em atrito direto com ele. Uma das atribuições do ego é resolver esses conflitos. O ponto de conflito entre o id e o superego é o que classifica a visão psicanalítica da personalidade como uma teoria do conflito (MOWEN; MINOR, 2003).

Na abordagem da teoria das características, as pessoas são classificadas de acordo com suas características ou traços dominantes. Um traço é “qualquer característica segundo a qual uma pessoa se difere de outra de uma maneira relativamente permanente e coerente”. As teorias das características descrevem as pessoas quanto a suas predisposições, medidas por uma série de adjetivos ou frases curtas. Assim, a personalidade de uma pessoa é descrita em termos de uma combinação única de traços (MOWEN; MINOR, 2003).

Para que a abordagem da teoria das características seja útil aos profissionais de recursos humanos, as características de personalidade medidas devem ter relevância direta para o comportamento no trabalho (MOWEN; MINOR, 2003).

Além disso, a escala de características deve mostrar fortes provas de credibilidade e validade. A credibilidade é revelada quando a escala mostra ser internamente coerente (isto é, cada questão mede o mesmo

constructo geral) e apresenta resultados semelhantes quando a pessoa passa por um novo teste após certo período. Uma maneira de aumentar a credibilidade é tomar medidas múltiplas de comportamento. As medidas simples de comportamento são pouco confiáveis. A validade existe quando é possível mostrar que a escala mede o traço para cuja avaliação ela é planejada (MOWEN; MINOR, 2003).

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 42) afirma que “dado o vasto número de traços de personalidade descritos na literatura científica precisamos de algum tipo de esquema de classificação para entender os traços em si e suas inter-relações”.

A personalidade pode ser caracterizada pelas seguintes dimensões, que descrevem o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual como um todo JUNG (apud MAXIMIANO, 2006):

- **Dimensão extroversão-introversão:** relaciona-se com a maneira como as pessoas se energizam. Os extrovertidos ganham energia do mundo exterior, por isso sentem-se confortáveis em interagir outras pessoas. Os introvertidos ganham energia de seu mundo interior e, por isso, preferem o recolhimento;
- **Dimensão sensação-intuição:** relaciona-se com o processo por meio do qual as informações são adquiridas, processadas e interpretadas, podendo ser por mecanismos de sensação ou intuição. A sensação caracteriza-se pela atenção aos detalhes. Já a intuição é o comportamento cuja atenção é voltada ao todo, a visão de conjunto e às ideias abstratas.
- **Dimensão pensamento-sentimento:** relaciona-se com a forma de avaliação e tomada de decisões. Quando as informações são avaliadas por meio de mecanismos de pensamento, as decisões são tomadas com base na racionalidade e na lógica. Quando as informações são avaliadas com base em sentimentos, as decisões são tomadas em função considerações e preferências pessoais.
- **Dimensão julgamento-percepção:** refere-se ao modo como as pessoas lidam com o mundo exterior para resolver problemas. Julgamento é o comportamento caracterizado pela tomada de decisão com base na ação, mesmo que as informações disponíveis sejam escassas. Percepção é o comportamento caracterizado pela análise e busca de todas as informações possíveis para a tomada de decisão.

Essas quatro dimensões são combinadas e utilizadas para explicar o comportamento individual (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Várias empresas utilizam programas de mensuração da personalidade na avaliação de desempenho, na promoção e até mesmo na seleção de empregados. A ideia é ajustar o indivíduo a um trabalho específico. Neste contexto, Robbins (2002, p. 92) descreve alguns atributos de personalidade que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações:

– **Centro de controle:** percepção de uma pessoa sobre a fonte de seu destino. As pessoas podem ser internos, ou seja, que acreditam controlar o próprio destino, ou externos, que acreditam que sua vida é controlada por fatores alheios a sua vontade como a sorte ou o acaso. Robbins (2002, p.92) afirma que pessoas do grupo dos externos costumam ser menos envolvidas com o trabalho, apresentam maior índice de absenteísmo e são mais alienadas quanto ao seu ambiente de trabalho do que as pessoas do grupo dos internos.

– **Maquiavelismo:** “grau em um indivíduo é pragmático, mantém distância emocional e acredita que os fins justificam os meios”. Robbins (2002, p.93) afirma que “para trabalhos que requerem habilidades de barganha (como as negociações trabalhistas) ou oferecem recompensas significativas pelo sucesso (como nas vendas comissionadas), os indivíduos altamente maquiavélicos serão produtivos”.

– **Auto-estima:** “grau em que os indivíduos gostam de si mesmo”. Robbins (2002, p.94) afirma que indivíduos com auto-estima elevada acreditam possuir a capacitação necessária para ter sucesso, aceitam desafios e são mais satisfeitos do que os indivíduos com baixa auto-estima.

– **Automonitoramento:** um traço de personalidade que mede a capacidade de um indivíduo em adaptar seu comportamento a uma determinada situação. Robbins (2002, p.94) afirma que “indivíduos com elevada capacidade de automonitoramento prestam mais atenção ao comportamento dos outros e são mais fáceis de adequar”.

– **Propensão a assumir riscos:** há pessoas que têm maior disposição a correr riscos do que outras. Segundo Robbins (2002, p. 95) “uma alta propensão a correr riscos pode conduzir um corretor de valores a um melhor desempenho”, mas por outro lado “uma alta propensão para correr riscos pode significar um obstáculo na carreira de um contador que trabalha com auditoria”.

– **Personalidade Tipo A:** “pessoa excessivamente competitiva e que parece sofrer de uma urgência crônica em obter cada vez mais coisas em cada vez menos tempo”. Segundo Robbins (2002, p. 95) este tipo de trabalhador é mais rápido, preocupa-se mais com a quantidade do que com a qualidade de seu trabalho, raramente é criativo e baseia-se em experiências passadas quando confrontados com um problema.

– **Personalidade Tipo B:** contrário da personalidade tipo A, ou seja, “raramente se sente pressionado a obter número crescente ou a participar de cada vez mais eventos em um tempo cada vez menos” (ROBBINS, 2002, p. 95).

É possível modificar a personalidade de uma pessoa?

Os traços de personalidade permanecem com a passagem do tempo, mas é possível desenvolvê-los ou amenizá-los. Mas apenas o indivíduo tem condições de fazer isso, através da busca de apoio psicológico que o auxilie nesse processo de auto-conhecimento e mudança.

Conexão:
Você quer saber mais
sobre sua personalidade?
Entre no site www.inspira.org
e faça o teste!

5.3 Variáveis básicas da negociação

Para alguns autores (MARINELLI, 1998 e MONTEIRO, 2006) a negociação pode encarada de muitas formas – entre elas, a de ser um processo em constante evolução.

Neste processo negocial, existem três principais variáveis que influenciam o resultado de toda e qualquer negociação: o tempo, a informação e o poder.

No presente capítulo, iremos explorar um pouco mais estes conceitos. Vamos lá?

5.3.1 Tempo

Desde o início da negociação, os envolvidos devem estar conscientes de quanto tempo possuem para execução do processo. Martinelli e Almeida (1997) ressaltam que o tempo deve ser cuidadosamente analisado, verificando-se seus impactos nos resultados dos processos.

Principalmente, como ressaltam os autores, não deve ser perdido de vista o fato de que seja qual for o tempo disponível para a realização da negociação, ele é limitado – mas pode ser controlado. Donaldson (1999) afirma que o tempo disponível pelos participantes em uma negociação pode ser uma questão crítica – afinal, não se controla o outro lado, tampouco se sabe que uso a outra parte fará da ciência de seu tempo disponível.

Cohen (1980, p. 45) observa que o fator “tempo” pode favorecer uma ou ambas as partes do processo. O autor ainda faz quatro observações bastante válidas em relação à variável “tempo” em uma negociação:

A maior parte dos acordos e concessões realizadas em uma negociação acontece no fim do prazo ou depois dele. Tenha paciência e não se precipite.
--

Em uma negociação conflituosa, não revele qual o seu limite de tempo. Não se sabe qual uso desta informação a outra parte fará.

Todas as partes envolvidas em uma negociação têm um prazo-limite. Por isso, provavelmente calma aparente da outra parte é parte do jogo. Ela está tão ou mais ansiosa que você.

Ações precipitadas são válidas somente quando existem informações que subsidiem a ação. Caso contrário, dê tempo ao tempo e seja perseverante.
--

5.3.2 Informação

As informações disponibilizadas às partes sobre o objeto da negociação podem influenciar drasticamente o resultado de uma negociação. Segundo Cohen (1980), quanto maior o número de informações, melhor será a posição do agente, e quanto mais cedo estas informações forem buscadas, mais fácil será a sua obtenção.

Martinelli e Almeida (1997) observam que a informação está intimamente relacionada com o conhecimento de suas próprias necessidades

e as necessidades alheias. Entretanto, para os autores, raramente uma negociação parte deste princípio – em vez disso, as pessoas tendem a se focar em suas posições, como se estas fossem suficientes para garantir o sucesso do processo negocial.

Por este motivo, Monteiro (2006) observa que a troca de informações deve servir para que cada lado da negociação mude sua posição e aceite um acordo. Por este motivo, ambas as partes devem estar preparadas para ouvir e entender os posicionamentos da outra parte e, com isso, reduzir a probabilidade de falhas de comunicação entre as partes e resistências.

As informações podem ser coletadas em diversos lugares e com diversos agentes. Monteiro (2006) lista três principais fontes: Internet, bibliotecas e o telefone. Outras fontes podem ser utilizadas, como, por exemplo, a consulta a fornecedores e clientes, análise de documentos disponíveis no mercado e conversas com concorrentes potenciais.

Independente da fonte da informação, algo deve ser considerado: certifique-se da veracidade da informação obtida.

As três variáveis (tempo, poder e informação) têm grandes impactos na realização de qualquer negociação. Entretanto, especialmente a informação pode impactar os direcionamentos das outras variáveis. Uma determinada informação pode, por exemplo, levar ao estabelecimento de novos prazos para a negociação. Ou uma informação privilegiada pode conceder mais poder a uma das partes.

5.3.3 Poder

As pessoas têm certa aversão natural ao poder (MARTINELLI, ALMEIDA, 1997). Algumas pessoas acreditam que o poder corrompe as pessoas. Outras, que as pessoas mudam quando detêm algum tipo de poder.

Independente das opiniões correntes: o fato é que o poder é um componente presente em toda e qualquer negociação. O caso é que sem poder, um grupo não consegue realizar seus objetivos.

O poder é um forte componente que explica uma série de comportamentos dentro das organizações. Explica, também, de que maneira as partes se comportarão em uma negociação. Veremos nos próximos tópicos algumas abordagens sobre o poder nas organizações, entender como este poder é constituído. A compreensão das fontes do poder gera conhecimento e a descoberta de novos meios de se gerenciar este poder.

5.3.3.1 Definição

O poder pode ser definido como a capacidade de “influenciar o comportamento de outro indivíduo no sentido de que façam algo que normalmente não fariam” (ROBBINS, 2000 p. 404).

Dizemos que alguém detém poder sobre outra quando esta pessoa possui algo que a outra parte necessita. Quanto maior for esta necessidade, maior será o poder de uma parte sobre a outra. Ou seja: o poder é basicamente uma relação de dependência de uma pessoa sobre outra.

É esse o motivo, por exemplo, pelo qual Porter (1989) listou o poder dos fornecedores como sendo um importante determinante na formação de vantagem competitiva. Afinal, quanto menor o poder dos fornecedores sobre o fabricante (ou seja: maior o número de fornecedores), menor o poder que cada um deles exerce individualmente sobre o fabricante.

Ainda assim, o poder não é sinônimo de sucesso. O poder não requer uma relação de compatibilidade de objetivos – ele é apenas exercido. Por outro lado, uma negociação integrativa requer a compatibilidade destes objetivos e a concordância das partes.

A visão “predatória” da negociação (vigente até meados da década de 1980) caiu em desuso com o avançar da economia e dos processos produtivos. Neste novo mundo, organizações e pessoas precisam de colaboração e negociações constantes para se manter ativas no mercado. Desta forma, o uso desmedido do poder, como apontam Ury (1993) e Burbridge et al. (2007) traz consequências muito negativas no longo prazo.

5.3.3.2 Fontes de poder

Alguns autores (ROBBINS, 2000; ROBBINS, 2005; WAGNER III; HOLLENBACK, 2003; BLOCK, 2004; MATINELLI; ALMEIDA, 1998) apontam algumas categorias de fontes de poder. São essas fontes que determinam, afinal, como o poder é constituído:

Poder formal	Poder coercitivo Poder de recompensa Poder Legítimo
Poder pessoal	Poder de talento Poder de referência Poder carismático

Quadro 1: Fontes de poder

Fonte: Martinelli, Almeida (1997), Robbins (2000), ROBBINS (2005), WAGNER III; HOLLENBACK, 2003; Block, 2004

Poder formal

O poder formal é constituído, basicamente, pela posição que a pessoa ocupa dentro da organização.

Neste sentido, o cargo da pessoa pode conferir-lhe poder devido à pessoa ter meios de enquadrar outras dentro de um comportamento esperado – por meio do uso do **poder coercitivo** (uso de ameaças para obtenção de resultados), do **poder de recompensa** (quando a pessoa tem o poder de recompensar comportamentos – oferecendo, por exemplo, promoções) e o **poder legítimo** (o poder que a pessoa tem de usar e controlar todos os recursos da organização).

Um quarto tipo de poder formal é o **poder de informação**. Fazendo uso desse tipo de poder, o indivíduo tem o controle das informações da organização.

Um exemplo de como o poder de informação é utilizado pode ser visto no quadro a seguir:

O poder dos manuais de Lamborghini

A informação correta em mãos habilidosas realmente geram uma importante fonte de poder. Que o diga Ferruccio Lamborghini, o criador dos exóticos (e caríssimos) carros esportivos que levam seu nome.

Lamborghini, durante a Segunda Guerra Mundial, estava em Rhodes com o exército italiano. Seus superiores estavam impressionados com suas habilidades mecânicas, com seu talento inacreditável para consertar tanques e outros veículos que ninguém mais conseguia consertar. Depois de terminada a guerra, ele admitiu que seu talento devia-se, em boa parte, ao fato de ter sido o primeiro da ilha a receber os manuais dos veículos, que decorou e depois os destruiu.

Tornou-se, assim, indispensável a todos na ilha.

Poder pessoal

O poder formal reside nas características pessoais de cada pessoa. Assim, não necessariamente quem tem o poder formal (conferido pela organização) tem o poder pessoal (características pessoais que geram poder sobre outras pessoas).

Assim, em muitas situações, um líder informal tem maior influência sobre as pessoas do que um líder formal. A história do sindicalismo nos mostra claramente essa relação.

As fontes de poder pessoal são três: o **poder de talento** (a influência que a pessoa exerce como resultado de uma especialidade), o **poder de referência** (a admiração que outras pessoas têm sobre a pessoa).

Um tipo de poder muito específico e atualmente em voga é o denominado **poder carismático**. O poder carismático é uma extensão do poder de referência. É caracterizado pela conquista de pessoas por meio de características pessoais, assunção de riscos e capacidade de ter comportamentos não-convencionais motivadores.

5.3.3.3 Dependência

A dependência explica o porquê, afinal, das pessoas conferirem poder a uma pessoa. Existe a dependência quando alguém detém algo que é desejado por você.

Quanto maior for a necessidade deste fator – ou, quanto menor o número de possíveis fornecedores desse fator – maior o poder exercido por esta pessoa. Por exemplo: suponhamos que você precise de um empréstimo bancário – e a liberação do crédito está condicionada à aprovação de um único gerente. Excluindo-se a possibilidade de empréstimos em outros lugares, este gerente possui muito poder sobre você.

Robbins (2005, p. 306) lista três fatores que criam a dependência:

Importância: a importância que as pessoas dão aos fatores. Quanto maior for a importância dada pelas pessoas a determinados fatores, maior será o poder exercido desse fator sobre as mesmas.

Por exemplo: a grande maioria das pessoas precisa trabalhar para se manter. O dinheiro, portanto, tem grande importância na vida das pessoas. Assim, os meios com os quais as pessoas obtêm este dinheiro têm grande importância sobre suas vidas (no caso, suas fontes de renda: seus empregos, auxílios financeiros).

Então, a origem deste dinheiro exerce um grande poder sobre as pessoas. No caso: para alguém que trabalha em um emprego convencional, seus chefes têm um grande poder sobre eles pela importância do recurso que controlam (o dinheiro).

Escassez: se o que a pessoa deseja é abundante, um único fornecedor deste bem não possui influência significativa sobre ela. Porém, quando o fornecedor é o único detentor do bem desejado, pode-se dizer que este fornecedor detém poder sobre os demais. Um exemplo deste critério pôde ser visto no caso da Lamborghini.

Não-substituição: quanto menos substitutos o recurso tiver, maior será o poder que os detentores do recurso terão.

5.4 Poder no contexto da negociação

As organizações são sociedades políticas, em que os jogos de interesses, as lutas pelo poder, influências, competições e conflitos tornam as negociações uma constante (MELLO, 2003).

As tentativas de influenciar e direcionar atitudes e comportamentos apoia-se numa estrutura de poder, cujos estilos de liderança condicionam-se à filosofia da política adotada (MATOS, 2003). Uma das definições mais consagradas para o poder é a capacidade de realizar e de exercer controle sobre as pessoas, acontecimentos, situações e sobre si próprio (COHEN, 1980).

O poder, normalmente, está associado a um sentido negativo, talvez pelo fato de muitas vezes sua utilização pelas pessoas estar caracterizada pelo uso excessivo ou pelo abuso do poder, desenvolvendo uma relação de domínio de uma parte sobre a outra (MONTANA; CHARNOV, 2003).

O poder é um fator importante a ser considerado dentro de uma negociação, pois ele é o mecanismo pelo qual o negociador exercerá sua influência no processo (RIBEIRO, 2003).

Através dele, o negociador poderá conseguir aquilo que deseja (HOGARTH-SCOTT, 1999), mesmo respeitando regras e correndo riscos calculados (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998).

É importante lembrar que o poder, nas mãos de uma pessoa, pode perdurar por muito tempo, por isso é muito importante saber a quem atribuir poder (SPARKS, 1992).

De acordo com Mills (1993) negociadores fracos ou inabilidosos quase sempre, atribuem seu mau desempenho à falta de poder, no entanto, os negociadores habilidosos são capazes de atingir seus objetivos, mesmo quando aparentemente possuem pouco poder.

Outro ponto a destacar é que o poder nunca deve ser um objetivo em si, mas sim, um meio para se chegar a um fim (MOTTA, 2004).

Existem diversas classificações de tipos de poder. Além da visão anteriormente demonstrada, Martinelli e Almeida (1997) classificaram os poderes no contexto da negociação em duas categorias: poderes pessoais e circunstanciais.

5.4.1 Poderes pessoais

Os poderes pessoais são inatos, ou seja, são inerentes ao negociador (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997):

- **Poder da moralidade:** transmitido desde a infância. Está relacionado com os valores morais e os padrões éticos de determinada cultura;
- **Poder da persistência:** perseverança para atingir os objetivos;
- **Poder da capacidade persuasiva:** mostrar a importância de algo à outra parte, especialmente se considerar três fatores: (a) entender o que o outro está dizendo; (b) os argumentos devem ser incontestáveis e (c) satisfação das necessidades; e
- **Poder da atitude:** ações ou decisões que determinam o comportamento.

Os poderes pessoais estão presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado pelo negociador e da natureza da negociação. Cabe ao negociador utilizá-los para potencializar a negociação.

5.4.2 Poderes circunstanciais

Já os poderes circunstanciais enfocam a situação, o momento, o tipo de negociação, a influência do meio na mesma (COHEN 1980).

O ambiente age como influenciador da negociação, surgindo assim os poderes circunstanciais, que devem ser utilizados oportunamente para o alcance dos objetivos da negociação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

O quadro 2 faz uma síntese dos poderes circunstanciais mapeados pelos autores.

Autor	Categorias
Cohen (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Poder da concorrência: tornar algo valioso, à medida que se cria uma disputa por aquele bem; • Poder da legitimidade: palavras, documentos e sinais impressos têm autoridade raramente questionadas; • Poder dos riscos: disposição para correr riscos em uma negociação; • Poder do compromisso: comprometimento das pessoas envolvidas. Possibilita a divisão dos riscos entre os membros do grupo; • Poder da especialização: consideração e respeito por aquele que tem maior conhecimento técnico, capacidade ou experiência; • Poder de conhecer “necessidades”: conhecer as verdadeiras necessidades da outra parte, muitas vezes não verbalizadas em uma negociação; • Poder do investimento: levar a outra pessoa a investir tempo, dinheiro ou energia em uma situação; • Poder da recompensa e da punição: a posição de uma pessoa pode ser reforçada se a outra parte acreditar que ela poderá ajudá-la ou prejudicá-la; • Poder de identificação: grau de identificação entre as pessoas pode aumentar a capacidade de negociação; • Poder do precedente: fatos ocorridos anteriormente podem estabelecer procedimentos;
Mills (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Poder da recompensa: aquele que pode dar ou negar uma recompensa detém o poder. Para proteger-se contra esse poder, o negociador deve relutar; • Poder coercitivo: oposto da recompensa, toda pessoa ou instituição que tenha o poder de punir ou tirar algo de alguém. Para rebater o poder coercitivo, o negociador deve superar seus medos e preparar-se para defender seus princípios; • O poder legítimo – quando se investe alguém em título, cargo ou função, se atribui a ele o poder legítimo. Para desafiar esse tipo de poder, o negociador não deve se intimidar pelos títulos, posições, cargos ou armadilhas envolvidas na situação; • Poder da informação: a informação possui um papel crítico na formulação de uma negociação. Para evitar que as informações sejam manipuladas ou encobertas, o negociador deve preparar-se. Quanto mais informação ele tiver, maior será o seu poder; • Poder do especialista: essa é uma forma especial do poder de informação, pois é muito mais digna de crédito. Para imunizar-se contra o poder do especialista, o negociador deve ser muito cuidadoso em sua preparação;

<p>Martinelli e Almeida, (1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poder do especialista: conhecer o que se negocia e com quem, bem como ter habilidades para estudar ou preparar uma boa maneira de se negociar. Envolve também a experiência; • Poder de investimento: havendo algo difícil de se negociar, é melhor deixá-lo para o final da negociação, após o outro lado ter gasto energia, dinheiro e tempo – o que pode ser fundamental para dar um ultimato, já que não há interesse em perder tudo o que foi conseguido até aquele momento; • Poder da posição: característico de posições, como: juiz, gerente, coronel, chefe, etc. Se a pessoa for destituída da função, ela perderá o poder; • Poder da legitimidade: está relacionado com a legitimidade do que está escrito, bem como com a necessidade de ordem e estrutura social, obtendo-se a base para a legitimação do poder; • Poder da concorrência: tática que aumenta o interesse das pessoas pelo bem; • Poder do precedente – o precedente pode ser usado como pretexto para gerar mudanças; • Poder dos riscos: ao negociar, é necessário correr riscos, com bom-senso e coragem, calculando as vantagens e desvantagens, a fim de que se possa arcar com as consequências adversas; • Poder do compromisso: ao fazer com que várias pessoas se comprometam em um mesmo projeto, é possível distribuir os riscos, facilitando a exploração de oportunidades favoráveis, já que o risco se dilui; • Poder de conhecer as necessidades: geralmente as necessidades principais dos negociadores são ocultas. Investigando, observando, questionando e ouvindo, é possível arrecadar informações valiosas sobre as reais necessidades das partes, permitindo assim a estruturação de uma negociação que as satisfaça; • Poder de recompensa e de punição: a influência sobre recompensa e punição cria a ideia de poder prejudicar ou favorecer um indivíduo em troca de alguma coisa; • Poder de identificação: existente em todas as relações interpessoais. Transações diversas podem se efetivar em decorrência da qualidade pessoal de um indivíduo e do relacionamento pessoal criado com outro, em função das similaridades, da admiração e da atração; • Poder de barganha: capacidade de exercer influência, habilidade da pessoa ou grupo em causar mudança de controle na direção desejada, incluindo capacidade de vencer obstáculos e conquistar objetivos. É um agrupamento especial dos poderes de persuasão e especialização.
--------------------------------------	---

Quadro 2: Poderes Circunstanciais

Fonte: Elaborado pela autora

Observe que existe muita similaridade entre as categorias propostas pelos autores!!!

5.5 *Negociação e comunicação*

Uma negociação é totalmente dependente do uso que se faz de suas três variáveis. Existe, ainda, uma outra variável que está implícita na execução de toda e qualquer negociação: a comunicação.

Vamos aprender um pouco mais sobre a comunicação?

Além do poder, outra variável de fundamental importância no processo de negociação é a informação, que diz respeito ao ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo (MARTINELLI, 2002).

Identificada como conhecimento ou instrução que um indivíduo ou grupo obtém através de diversas fontes, essa variável é crítica para que o resultado da negociação seja bem-sucedido (MATOS, 2003).

Quanto mais informações confiáveis as partes têm em uma negociação, mais distante fica de se obter um resultado inesperado ao final do processo (MELLO, 2003). Nas negociações, deve haver um grande empenho em reunir uma grande quantidade de informações antes de se iniciar o processo. Além disso, essa preocupação deve permanecer durante o processo de negociação, desenvolvendo a capacidade de perceber informações passadas indiretamente, através de comunicação não-verbal (gestos, expressões faciais, tom de voz) ou deixas (mensagem transmitida indiretamente, cujo significado pode ser ambíguo e requerer interpretação) e associá-las à negociação (ACUFF, 1993).

Dentro deste contexto, vamos discutir, nos próximos tópicos, a importância da comunicação dentro do processo de negociação.

5.6 *Processo de comunicação*

Maximiano (2007) define comunicação como um processo não só de transferência, mas também de entendimento de informações. Isso significa que para que a comunicação seja completa, você precisa ter certeza de que a mensagem que você enviou foi perfeitamente entendida pelo seu interlocutor !!! Parece fácil, mas na prática cometemos várias falhas de comunicação !!!

Para Robbins (2005), a comunicação é definida como o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento dos membros da organização.

A comunicação é também utilizada pelos gerentes para persuadir e influenciar os clientes e os parceiros, contribuindo para que a empresa realize sua visão e alcance seus objetivos (DAFT, 2005).

Estima-se que os gerentes gastam 80% de seu tempo em atividades de comunicação e 20% em atividades administrativas (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997), o que mostra a importância desse processo na atividade gerencial.

O processo de comunicação é composto pelos seguintes elementos (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997):

- **mensagem:** conjunto de informações que é transmitida;
- **emissor:** codifica a mensagem e envia-a através de um canal de comunicação;
- **receptor:** recebe a mensagem transmitida, decodificando-a;
- **canal de comunicação:** é o veículo utilizado para transmitir a mensagem; e
- **feedback:** é a resposta de um receptor à comunicação, realimentando o processo e assegurando que a mensagem foi compreendida.

A figura 1 ilustra o processo de comunicação:

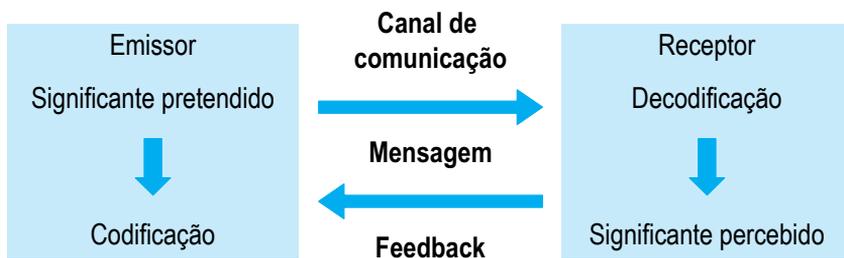


Figura 1: Processo de comunicação

Fonte Adaptada: Maximiano (2007)

No que diz respeito à composição da mensagem, é sempre importante lembrar que quanto mais clara e objetiva, maiores as chances da mesma ser compreendida de forma efetiva pelo interlocutor (DAFT, 2005).

Na organização, o negociador tem o grande desafio de “vender” ideias, sendo a comunicação a principal arma utilizada para ele estabelecer uma relação de confiança com seus interlocutores e convencê-los (CORRADO, 1994).

No processo de negociação, a forma como o negociador compõe a mensagem pode ser um elemento crítico para que ele possa persuadir os indivíduos e influenciar as decisões e as ações das pessoas (EC-CLES; NOHRIA, 1992).

O negociador pode elaborar a mensagem com base em três tipos de apelo (KOTLER, 1994):

- **Racional:** busca a criação de uma identificação com interesses particulares da pessoa;
- **Emocional:** visa despertar emoções positivas ou negativas, como amor, humor, alegria, medo ou vergonha; e
- **Moral:** trabalha aspectos referentes ao que é adequado ao senso comum, estimulando o senso público do que é certo ou errado.

Entre o emissor e o receptor podem existir ruídos que se transformam em barreiras de comunicação, que atrapalham a compreensão efetiva da mensagem (MAXIMIANO, 2007):

- **Barreiras pessoais:** interferências causadas pelas emoções, valores, interesses, nível de conhecimento das pessoas envolvidas no processo de comunicação;
- **Barreiras físicas:** barulho, iluminação, calor, distância física; e
- **Barreiras semânticas:** são as interferências causadas pelos significados diferentes que uma palavra ou um gesto podem ter.

Você sabe quais são as principais causas de problemas de comunicação em empresas?

Segundo os autores Prochnow, Leite e Pilatti (2005), existem três principais causas:

- Atuação deficiente das lideranças no sentido de compreender os indivíduos
- A falta de *feedback* sobre os trabalhos desenvolvidos
- A não aceitação das ideias de melhorias das pessoas

Conexão:

O artigo “Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das empresas” está disponível na internet. Acesse o site http://www.fesppr.br/~bastosjr/Qualidade%20e%20Produtividade/1%BAsem2008_semin%E1rios/Sala%20202/Eq3b_Prochnow_fd_motivos%20causadores.pdf e leia o artigo completo

Para evitar a criação de barreiras ou ruídos na comunicação, a escolha do canal de comunicação adequado é crítica para que a mensagem chegue sem distorções ao receptor (MALINA; SELTO, 2000).

Basicamente, três tipos de canais de comunicação são identificados: oral ou pessoal, escrito e eletrônico (DAFT, 2005).

Geralmente as empresas mesclam a utilização desses tipos de canais de comunicação, levando em conta o conteúdo da mensagem e público que irá recebê-la (MAXIMIANO, 2007). O canal de comunicação deve ser previamente escolhido antes da negociação ser iniciada para que não haja nenhum tipo de interferência.

A escolha dos canais de comunicação depende dos participantes, de suas características individuais, das habilidades pessoais e interesses (MARTINELLI, 2002).

No que diz respeito ao *feedback*, destaca-se que este processo é crítico para a tomada de ações corretivas e/ou melhoria em relação ao processo de comunicação na organização (DAFT, 2005).

O *feedback* é o termômetro da organização no que diz respeito à sua capacidade de comunicação (MALINA; SELTO, 2000).

Verifica-se que muitas empresas encontram dificuldades em desenvolverem um processo de *feedback* eficiente, prejudicando o processo de negociação.

Dentre os vários problemas encontrados, destacam-se (BATEMAN; SNELL, 1998):

- Ausência total,
- Inconstância;
- *Feedback* fornecido de forma destrutiva,
- *Feedback* atrasado,
- *Feedback* realizado com métodos subjetivos; e
- *Feedback* não emitido diretamente pelo emissor

No caso da negociação, o *feedback* deve ocorrer em cada uma das etapas do processo, eliminando qualquer tipo de dúvida em relação à outra parte.

5.7 Tipos de comunicação

A eficiência e a eficácia na gerência não decorrem de um compromisso estritamente técnico, pois este tende a esfriar o relacionamento humano, dificultar os contatos, endurecer a postura e criar atitudes hostis. A gerência é, por definição, relacional. Relações interpessoais são o que o gerente permanentemente realiza. Sua tarefa é orientar, levar à ação, promover contatos, atender clientes, conduzir entrevistas funcionais. Sua função básica é comunicação, seu instrumento a conversa, o diálogo, a palavra. Saber orientar relações, motivar clientes e subordinados a um saudável entrosamento,

exige bom domínio de informações e uma razoável base cultural, para que a conversação se torne agradável e sugestiva (MATOS, 2003).

O autor destaca ainda que habilitar gerentes a uma boa conversação é matéria essencial em seu processo de desenvolvimento. Saber conversar com colegas e subordinados sobre a filosofia e a cultura da organização – seus valores e políticas –, sobre as teorias e técnicas de gerência, de comunicação e de clientela e obter melhores resultados é importante. Tão relevante quanto isto é saber conversar sobre generalidades, interesses comuns e a realidade de nosso tempo. É vital que o gerente saiba conversar sobre os acontecimentos sociopolítico-econômicos, em termos das grandes transformações no mundo e em nosso meio.

Para articular de forma efetiva o papel de negociador, ele precisa desenvolver duas habilidades fundamentais: saber falar e saber ouvir (MAXIMIANO, 2007).

A habilidade de saber falar está relacionada com a capacidade de comunicação verbal e não-verbal do líder (CERTO, 2003).

Seguindo esta ideia, é realizada uma síntese no quadro 3 das boas práticas relacionadas à comunicação oral e não-verbal (ATTADIA, 2007):

Comunicação oral
• A voz deve estar ajustada ao local e ao número de pessoas a serem comunicadas
• Evitar a dicção deficiente, que atrapalha o entendimento da mensagem
• Utilizar palavras de fácil entendimento. A utilização de linguagem rebuscada, culta ou muito técnica, pode criar a falsa imagem de uma pessoa muito erudita, criando um distanciamento da plateia
• Evitar a utilização excessiva de palavras estrangeiras para não parecer arrogante
• Evitar atitude verborrágica, ou seja, falar sem parar como se o silêncio fosse um crime
• Preparar o que será dito, ordenando as ideias com clareza.
• Eliminar vícios de linguagem para não tornar a mensagem cansativa
Comunicação não-verbal
• Manter atitude positiva e modesta.
• Evitar atitude hipnotizadora, ou seja, uma postura muito estática, causando sonolência na plateia
• Evitar postura espalhafatosa, chamando excessivamente a atenção do público
• Evitar postura tímida
• Observar atentamente a expressão corporal do receptor da mensagem
• Tomar cuidado ao utilizar brincadeiras com a plateia
• Não fazer julgamentos precipitados acerca do receptor da mensagem

Quadro 3: Boas práticas da comunicação verbal e não-verbal

Fonte: (ATTADIA, 2007, p.102.)

A habilidade de ouvir é outro aspecto fundamental da comunicação gerencial, envolvendo a capacidade de assimilar os fatos e os sentimentos para interpretar o significado genuíno de uma mensagem (MAXIMIANO, 2004).

Embora, aproximadamente, 75% da comunicação eficaz esteja relacionada à habilidade de escutar, a maioria das pessoas gasta apenas entre 30% e 40% de seu tempo ouvindo. A eficiência da maior parte das pessoas na escuta gira em torno de 25%. (DAFT, 2005).

Essas estatísticas demonstram o quanto a habilidade de ouvir é deficitária, levando a muitas falhas de comunicação (ROBBINS, 2002):

- **Percepção seletiva:** as pessoas só ouvem aquilo que lhes interessa;
- **Distorção seletiva:** o receptor ouve a mensagem e a modifica de acordo com seu sistema de crenças, aumentando aquilo que não foi dito; e
- **Retenção seletiva:** o receptor retém aquilo que é positivo e reforça as suas crenças pré-existentes.

Saber ouvir exige atenção, energia e talento. O ouvinte ativo é aquele que utiliza a linguagem corporal para entender a mensagem, e apresenta uma postura adequada para encorajar o transmissor da mensagem a completar o processo de comunicação (MAXIMIANO, 2004).

O bom ouvinte é atento não só à fala, mas também, aos aspectos não-verbais da comunicação, sabendo criar empatia com a pessoa que está transmitindo a mensagem. É rápido na compreensão e na criação da sua visão sobre o assunto abordado. Finalmente, é flexível o suficiente para receber críticas e mudar de opinião quando achar pertinente (TORQUATO, 2002).

O quadro 4 faz um resumo das boas práticas da habilidade de ouvir:

Boas práticas da habilidade de ouvir
• Manter postura atenta e olhar direcionado ao transmissor da mensagem
• Apresentar atitude calma, não demonstrando inquietação nem ansiedade
• Encorajar o transmissor a continuar a mensagem por meio de acenos de cabeça, movimentos faciais, palavras e gestos
• Evitar desligar-se quando o assunto é desinteressante

• Apresentar comportamento defensivo durante a exposição da mensagem
• Apresentar questões altamente pertinentes ao que está sendo comentado, mostrando que está compreendendo a mensagem
• Recapitular o que o transmissor disse, sintetizando sua fala
• Evitar a audição seletiva
• Ser capaz de ouvir críticas sem ofender-se
• Evitar a avaliação prematura do transmissor da mensagem
• Esperar o emissor acabar a mensagem, para tecer comentários
• Não formular mentalmente a resposta antes do término da mensagem
• Ser capaz de ouvir opiniões contrárias às próprias crenças e valores

Quadro 4: Boas práticas da habilidade de ouvir

Fonte: (ATTADIA 2007, p.104.)

5.8 Comportamento de um negociador de sucesso

Lewicki et al. (1996) ressaltam a importância de os negociadores considerarem a negociação de uma maneira estratégica. Assim, postulam uma série de passos do processo de negociação com uma perspectiva estratégica:

- Definição de questões principais
- Definição de agenda;
- Análise do oponente;
- Definição de interesses básicos;
- Estabelecimento de metas, objetivos e resultados esperados na negociação;
- Identificação dos próprios limites;
- Desenvolvimento de argumentos de apoio.

Implícito aos processos desenvolvidos anteriormente, encontra-se a questão principal: quais habilidades são necessárias a um negociador para que seja minimizada a possibilidade de fracasso em uma negociação?

Assim, foi desenvolvida com base no trabalho de Martinelli e Almeida (1997) uma compilação das características essenciais ao negociador bem-sucedido:

Característica	Justificativa
Separar as pessoas do problema	Evitar a introdução de emoções pessoais na negociação pode ajudar em seu sucesso, uma vez que tais questões não são objeto da negociação.
Concentrar-se nos interesses	O enfoque em interesses básicos impede o “desvio” de objetivos, proporcionando uma postura menos posicional em relação a objetivos secundários.
Buscar o maior número possível de alternativas	Não existe uma única alternativa possível. O bom negociador deve analisar criticamente várias opções de solução, na busca de uma solução que atenda aos objetivos de ambas as partes.
Encontrar critérios objetivos	O acordo deve refletir algum padrão justo, independente da vontade pura e simples das partes.
Evitar a barganha posicional	Evitar a fixação de posições além das básicas e tentar realizar um ajuste das posições é a melhor saída para evitar a inconclusão do processo.
Saber ouvir	Não se pode negociar sem ouvir e escutar. Ouvir a outra parte e estar atento às informações disponibilizadas durante o processo de negociação.
Prestar atenção à comunicação não-verbal	Prestar atenção aos maneirismos da outra parte pode ajudar o negociador a identificar quais os reais objetivos da negociação para a outra parte. Assim, pode-se buscar o ajuste os diferentes objetivos.

Quadro 5. Resumo das características essenciais do negociador bem-sucedido.

Fonte: Negociação: como transformar confronto em cooperação. (MARTINELLI; ALMEIDA, 1997).

Atividades

01. O que é uma solução integrativa? Como é alcançada?

02. Qual a importância de estudar o uso do poder na negociação?

03. Qual a diferença entre poder pessoal e circunstancial?

04. Para cada tipo de poder pessoal, cite um exemplo real.

05. Tomando como base a categoria de poderes circunstanciais proposta por Martinelli e Almeida (1997), cite um exemplo real para cada tipo de poder.

06. Qual a relação entre comunicação e negociação?

07. Quais os cuidados que o negociador deve tomar para compor a mensagem?

08. Qual a importância da comunicação não-verbal no processo de negociação?

09. O que é mais importante no processo de negociação: saber falar ou saber ouvir?

10. Destaque as habilidades, conhecimentos e atitudes do negociador.

11. O que é uma negociação do tipo ganha-ganha? E o que é uma negociação do tipo ganha-perde e perde-perde?

12. Quais habilidades e características você acha que um negociador bem-sucedido deve ter para conseguir o sucesso em negociação?

Reflexão

Neste capítulo, vimos as funções essenciais de uma negociação, bem como a categorização de vários estilos de negociadores.

Em qual destes estilos você se enquadraria? E como lidaria com negociadores de perfis distintos aos seus?

Pense a respeito. Um negociador deve estar preparado para lidar com todo público – inclusive aquele que não lhe é de imediato compatível.

Estudamos as principais variáveis que têm impacto em uma negociação. Com base neste conhecimento, exercite sua habilidade recém-adquirida e planeje uma negociação difícil (ainda que hipoteticamente).

Não se esqueça de considerar os fatores relacionados à comunicação!

Leitura recomendada

FERREIRA, Gonzaga. **NEGOCIAÇÃO: Como Usar a Inteligência e a Racionalidade**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PESSOA, Carlos. **NEGOCIAÇÃO APLICADA: Como Utilizar as Táticas e Estratégias para Transformar Conflitos Interpessoais em Relacionamentos Cooperativos**. São Paulo, Atlas, 2009.

Referências Bibliográficas

ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. New York: American Management Association, 1993.

ATTADIA, L. C. L. **Diagnóstico do nível de capacitação gerencial das micro e pequenas empresas: um estudo multicase no setor moveleiro de São José do Rio Preto**. São Paulo, 2007, 277 p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Universidade de São Paulo (USP)

BATEMAN, T; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLOCK, P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Makron Books, 2004.

CERTO, S. **Administração moderna**. 9ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COHEN, H. **Você pode negociar qualquer coisa**. 8. ed. Record. Rio de Janeiro. 1980.

CORRADO, F.M. **A força da comunicação**: quem não se comunica... como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAFT, R. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DONALDSON, M. **Técnicas de negociação**: o jeito divertido de aprender. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. **Beyond the hype**: rediscovering the essence of management. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

HOGARTH-SCOTT, S. *Retailer-Supplier Partnerships: Hostages to Fortune or the Way Forward for the Millennium?* **British Food Journal**, vol. 101, n. 9, p. 668-682. 1999.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEWICKI, R.J.; HIAM, A.; OLANDER, K.W.. **Think before you speak: a complete guide to strategic negotiation**. New York: Wiley, 1996.

MALINA, M; SELTO, F. *Communincating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard*. University of Colorado at Boulder and University of Melbourne, september 2000.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINELLI, D. P. **Negociação empresarial**: enfoque sistêmico e visão estratégica. Barueri: Manole, 2002.

MATOS, F. **Negociação**: modelo de estratégia e estudos de caso. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

MAXIMIANO, A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas 2007.

MELLO, J. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLS, H. A. **Negociação**: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTEIRO, F. As Variáveis Básicas da negociação. In: MARTINELLI, D.P.; GHISI, F.A. (orgs.). **Negociação**: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTTA, F.C.P. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NEVES, M. F. **Uma proposta de modelo para o planejamento e gestão estratégica de marketing nas organizações.** Tese Livre Docência. Área de Concentração: Marketing Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2004.

NOGUEIRA, E. **Gestão estratégicas de vendas**, s.d. Disponível em: <http://www.slideshare.net/eulernogueira/gestao-estrategica-vendas>
Acesso em: maio.2012.

OLIVEIRA, J. C V. de. **Formação de equipes de vendas.** Série Saiba Mais. SEBRAE, 2008. Disponível no site: www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/saibamais/equipe_devendas

ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SPARKS, D.B.. **A dinâmica da negociação efetiva:** como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. São Paulo: Nobel, 1992.

WAGNER III, J.A.; HOLLENCABK, J.R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

URY, W.. ***Getting the past no – Negotiating your way from confrontation to cooperation.*** Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1993.

