

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS



Bruno Emmanuel M. de Oliveira

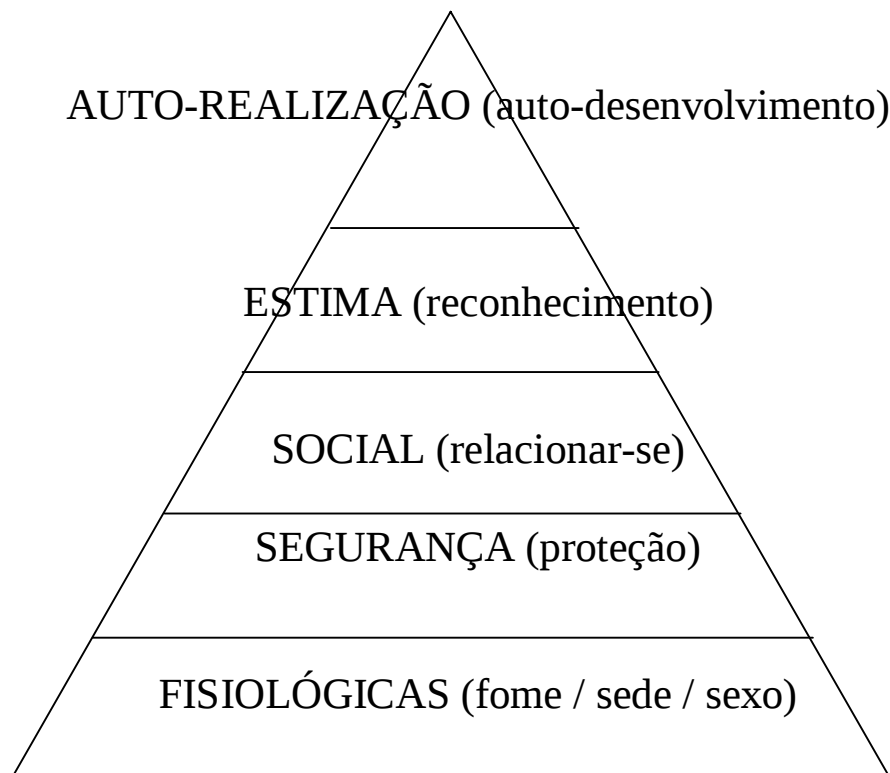
VENDAS X MARKETING

A venda não é uma atividade isolada, ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui: produto, preço, propaganda e sistema de distribuição.

DEFINIÇÃO DE MARKETING

É a área que envolve todas as atividades relacionadas com o processo de troca, orientadas para a satisfação dos *desejos e necessidades* dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES (MASLOW)



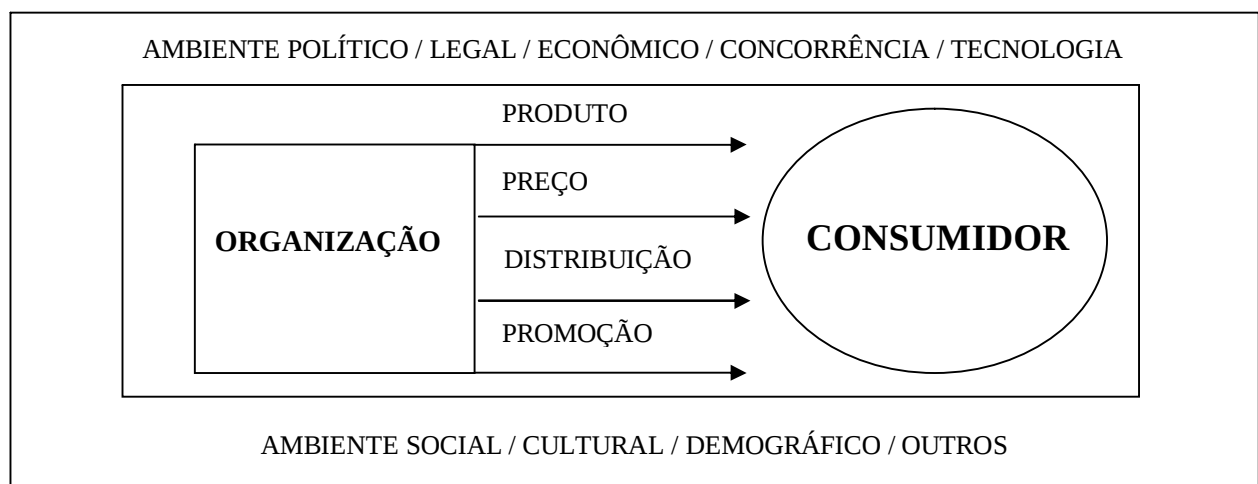
COMPOSTO DE MARKETING (4 P's)

PRODUTO	PREÇO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO
• teste e desenv. do produto • qualidade • diferenciação • embalagem • marca • serviços • assist. técnica • garantia • embalagem	• política de preços • métodos para determinação de preços • descontos por quantidades especiais • condições de pagamento	• transporte • armazenagem • centro de distribuição • logística	• propaganda • publicidade • promoção de vendas • venda pessoal • relações públicas • <i>merchandising</i>

MODELO DOS 4 A's

ANÁLISE	ADAPTAÇÃO	ATIVAÇÃO	AVALIAÇÃO
Visa identificar as interações entre a empresa e o mercado, através de pesquisas e do uso de S.I.M.	Processo de ajustamento dos produtos / serviços ao meio ambiente	Representada por distribuição, logística, venda pessoal e o composto de comunicação.	É o controle dos resultados obtidos pelo esforço de marketing.

VARIÁVEIS DO AMBIENTE DE MARKETING



ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

É o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, à medida que estas tarefas se aplicam à força de vendas.

Descrição das funções de venda pessoal.	Substituição do tomador de pedidos pelo consultor de vendas
Definição do papel estratégico da função de vendas	Dar seqüência às estratégias de marketing e de vendas
Configuração da organização de vendas	Definir critérios para a estruturação da força de vendas
Desenvolvimento da força de vendas	Definição do perfil do vendedor e de um programa de treinamento
Direcionamento da força de vendas	Definição de objetivos e metas de vendas. Uso de teorias de motivação, técnicas de liderança e de marketing de incentivo
Determinação do modelo de avaliação de desempenho da força de vendas	Realização periódica de auditoria de vendas, para se medir a eficácia da área de vendas como um todo

INFLUÊNCIAS NA ATIVIDADE DE VENDAS

INTERNAS	EXTERNAS
• COMPOSTO DE MARKETING • RECURSOS DA COMPANHIA • ATITUDE DA ADMINISTRAÇÃO • LOCALIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS NA ORGANIZAÇÃO	• CONCORRÊNCIA • VAREJISTA • GOVERNO • ECONOMIA • TECNOLOGIA

ORGANIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE VENDAS

1. POR TERRITÓRIO (CIDADE / ESTADO / REGIÃO)
2. POR CLIENTES (TAMANHO / TIPO)
3. POR PRODUTOS
4. MISTO



QUALIDADES EXIGIDAS DO NOVO GERENTE DE VENDAS

1. Saber realizar previsões de vendas;
2. Ser um analista de mercado;
3. Ser um planejador estratégico;
4. Estudar o comportamento do consumidor;
5. Saber gerenciar oportunidades;
6. Saber analisar custos e lucros;
7. Administrar o orçamento;
8. Administrar o tele-marketing;
9. Saber negociar, liderar equipes e situações;
10. Ser um comunicador verbal;
11. Dominar as ferramentas eletrônicas.

“O crescimento dos negócios é largamente influenciado pela busca constante de satisfação dos clientes, através do trabalho do vendedor”.

EVOLUÇÃO DA VENDA PESSOAL

- Os primeiros vendedores surgiram no século XVIII, na Inglaterra, através das transações realizadas entre o CAMPO e a CIDADE.
- Revolução Industrial – necessidade de escoamento dos excedentes de produção (desenvolvimento do comércio internacional).
- No Brasil o comércio começou a se desenvolver em fins do século XIX (caixeiros-viajantes e mascates – divulgadores de novidades).
- Vendedores profissionais (período pós 2ª guerra), passaram a funcionar como difusores de inovações, conhecedores do mercado e com elevado conhecimento técnico.
- Importância da relação MARKETING x VENDA PESSOAL

VISÃO DO VENDEDOR PELO CLIENTE

- a) Conhecedor do negócio em que atua
- b) Provedor de satisfação através da venda
- c) Ajuda ao cliente na resolução de problemas
- d) Personalidade agradável
- e) Boa aparência profissional

GERÊNCIA DE VENDAS

É o responsável pelo desempenho da equipe e pelos resultados alcançados. Seu trabalho exige a participação de outras pessoas com espírito de cooperação e motivação.

Para que o gerente de vendas possa fazer um bom trabalho de administração, deve ser um profundo conhecedor das técnicas de vendas, do produto e do mercado. No entanto, o gerenciamento requer habilidades administrativas e de liderança que, muitas vezes, não são qualidades de alguns vendedores.

26 % dos presidentes das 500 maiores empresas americanas tiveram experiência em vendas ou marketing.

IMPORTÂNCIA DA GERÊNCIA DE VENDAS

NÍVEL INTERNO – uma companhia é geralmente avaliada pela sua capacidade de vendas e lucro. São as vendas que geram recursos para que a empresa possa fazer frente as suas despesas.

NÍVEL EXTERNO – a atividade de vendas é importante pelo impacto que, de modo geral, causa na economia e na sociedade.

DIRETRIZES DE UM GERENTE DE VENDAS

1. MISSÃO

É a determinação de qual é o negócio da empresa e do que ela se propõe fazer para atender o mercado. Deve ser desenvolvida sempre a partir de algum benefício para a sociedade, ou do mercado em si.

2. OBJETIVOS E METAS

Os objetivos conduzem as empresas para certos caminhos desejados pela administração. Podem ser quantitativos (obter certa fatia de mercado) ou qualitativos (projetar uma imagem de competência). São geralmente estabelecidos por prazos de um a dois anos.

Para a consecução de objetivos mais abrangentes é necessário que se planejem metas de prazos mais curtos. Estas metas são, portanto, as etapas intermediárias que devem ser tomadas para o alcance dos objetivos.

3. ESTRATÉGIAS E TÁTICAS

Para alcançar os objetivos e metas, a administração desenvolve estratégias e táticas, que são planos de ação que partem de uma análise do ambiente, onde se determinam oportunidades e ameaças do mercado e também os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Líder é o indivíduo que chefia, comando e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de idéias. Essa é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos.

TRAÇOS DE PERSONALIDADE DO LÍDER:

- ENTUSIASMO
- OTIMISTO
- TRANQUILO
- ENÉRGICO AO TOMAR DECISÕES
- USO DA LÓGICA E DA ORDEM
- ORGANIZAÇÃO
- CLAREZA NA COMUNICAÇÃO

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

O administrador é quem dá as ordens. Ele impõe sua vontade aos subordinados, centralizando todas as decisões.

Este estilo não é apropriado quando a força de vendas é experiente e de alto nível profissional.

Poderá ser utilizado quando for necessária alguma ação disciplinar em que o grupo esteja indiferente, ou mesmo quando a força de vendas seja inexperiente.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

O administrador procura orientar o grupo a encontrar, por si mesmo, a solução para seus diversos problemas, fazendo-o participar e decidir na direção da melhor solução. Porém, a palavra final é quase sempre dele, com base nos fatos apresentados.

É mais adequado quando a força de vendas é de nível elevado e quando o tempo permite que os elementos se reúnam para opinar ou tomar certas decisões.

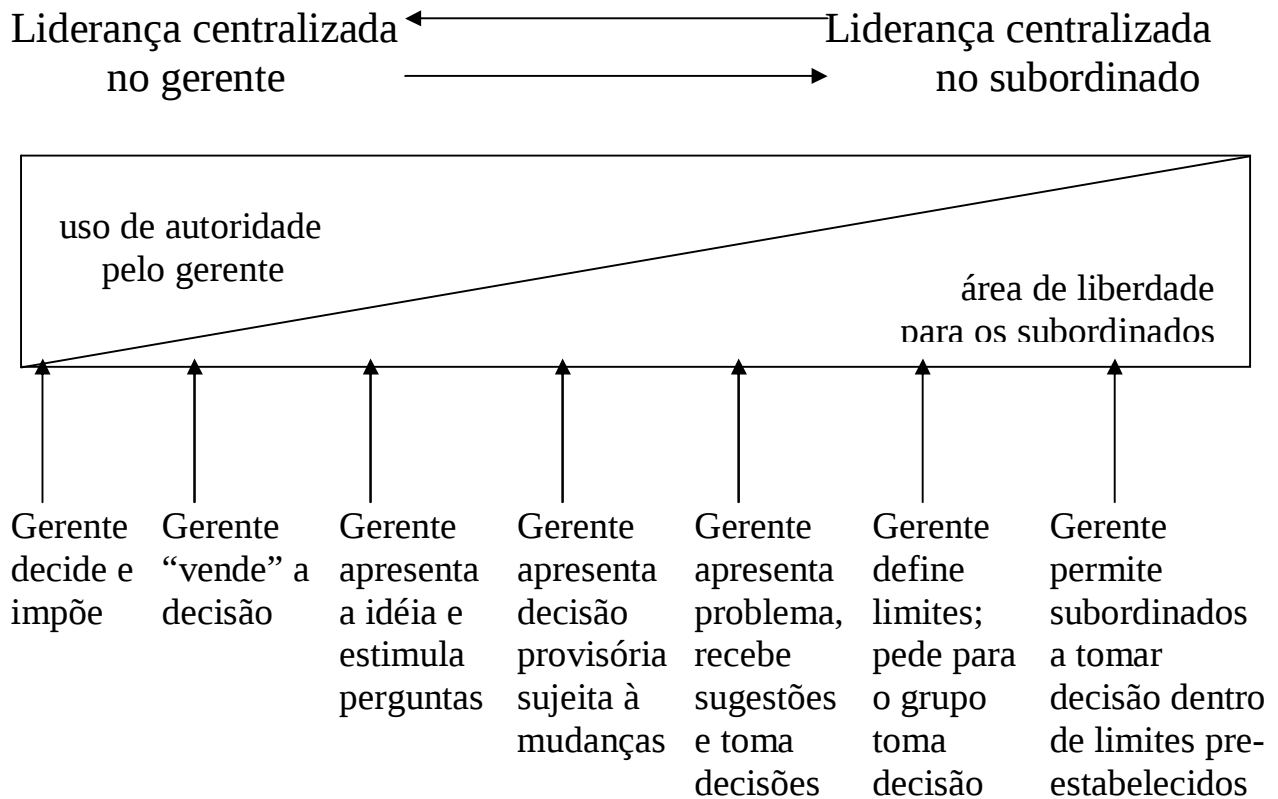
Em caso de força de vendas muito numerosa, o gerente pode encontrar dificuldade para coordenar todo o pessoal.

LIDERANÇA LIVRE

Caracteriza-se pela liberdade total de uma equipe de vendas. O gerente pouco interfere no andamento dos negócios de seus representantes, os quais tomam as decisões que querem e direcionam suas ações como acham melhor.

Pode ter melhor aplicação quando a força de vendas for de nível superior, em que os vendedores conhecem o ramo de negócios e o mercado.

Quanto melhor o nível da equipe, maior a tendência para a abertura, ao passo que quanto menor o nível desses indivíduos, maior a tendência para o estilo autocrático. É recomendável que o administrador utilize preferivelmente uma administração flexível, adaptada às exigências das diversas situações encontradas. Ele deve ser autocrático em certos momentos, democrático em outros e, ainda, liberal em outros.



Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Livre
• <i>Interesses próprios à custa dos liderados</i> • Impõe-se apoiada na obediência • Disciplina é resultado de regulamento rígido • Utiliza mais a coerção e raramente a persuasão • Desconfiança íntima dos liderados • Comanda, controla e dirige de perto • Que obediência imposta	• Interesses do próprio grupo e da empresa • Autoridade baseada na cooperação voluntária • Disciplina é produto da solidariedade de propósitos • Utiliza mais a persuasão e raramente a coerção • Transfere confiança aos liderados • Orienta, educa e motiva • Deseja obediência consentida	• O próprio grupo fixa seus interesses • O grupo age longe de controle e de autoridade • Pouca ou nenhuma cooperação no acatamento da autoridade • Jamais utiliza a coerção e raramente a persuasão • Confunde confiança com excesso de liberdade • Ausência de comando e controle • O grupo é que determina seu grau de obediência

PLANEJAMENTO DE VENDAS

É uma função do gerente de vendas, consistindo em decidir com antecipação o que deve ser feito, através de uma análise das situações interna e externa, fazendo uma previsão do que pode acontecer, preparando-se para atender e executar essa previsão e controlar o trabalho para que tais objetivos sejam alcançados.

ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Compilação de dados	Análise da situação ambiental, através da compilação e armazenamento dos dados.	✓ Sistema de informações
Percepção e estudos dos fatores que possam reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa	A preocupação é comparar as informações da análise ambiental com os recursos da empresa a fim de verificar as reais oportunidades existentes para obtenção do crescimento e melhoria da eficiência.	✓ Pontos fortes e pontos fracos ✓ Ameaças e oportunidades ✓ Potencial de mercado ✓ Potencial de vendas
Formulação das suposições fundamentais	A partir de opiniões, julgamentos, dados estatísticos, projeções de empresas especializadas, a empresa pode fazer a sua previsão de vendas e, em consequência disto, o orçamento.	✓ Previsão
Estipulação dos objetivos ou metas da empresa	À luz das informações e da análise do que poderá ocorrer no futuro, a empresa pode estabelecer objetivos e metas, ou o que espera alcançar em determinado período.	✓ Objetivos ✓ Metas
Determinação das atividades que precisam ser exercidas p/ alcançar os objetivos	Devem-se buscar as seguintes respostas: a quem vender? O que vender? Qual o método de vendas mais apropriado?	✓ A quem vender? ✓ O que vender? ✓ Método de vendas
Preparação do cronograma	Devem-se determinar os aspectos mais operacionais e quantificáveis para a execução do programa de vendas. Podem-se estabelecer quotas de vendas, frequência de visitas e objetivos de cada visita aos diferentes clientes.	✓ Contatos a serem feitos ✓ Frequência da visita ✓ Objetivos da visita ✓ Quotas ✓ Territórios ✓ Rotas ✓ Orçamento

PLANO DE VENDAS

É um documento escrito do qual constam os principais tópicos de um planejamento. Deve ser um documento operacional da empresa, que servirá de conduta para todas as atividades do pessoal envolvido no que foi planejado.

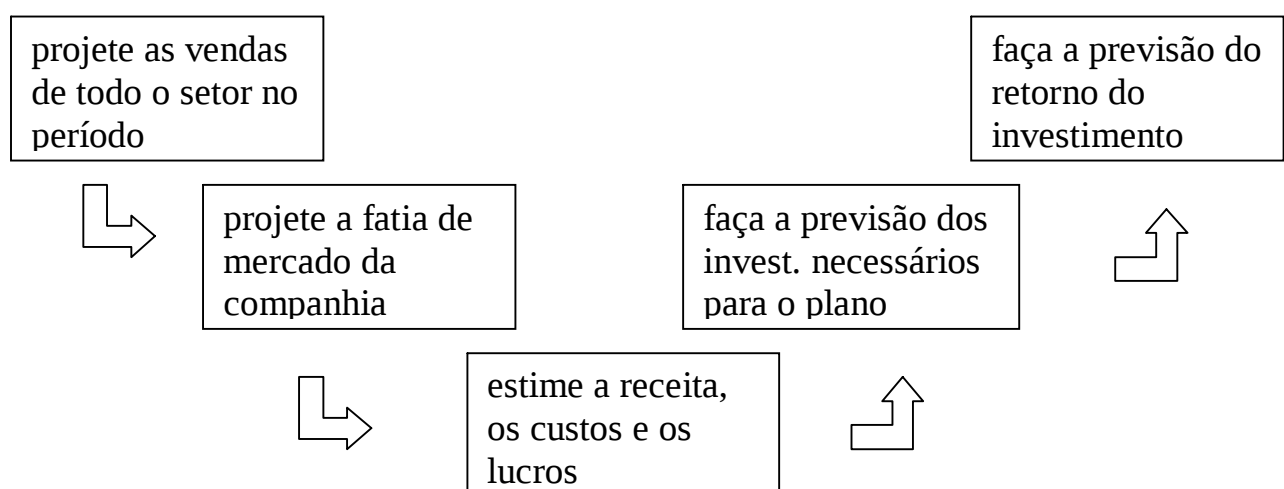
Para executar o plano de vendas, o planejador precisa ter profundo conhecimento dos passos abaixo mencionados:

Passo 1 - Análise:

➤ Onde está a organização hoje? Por quê?

Passo 2: Projeção:

➤ Se continuarmos a fazer o que estamos fazendo, onde chegaremos? Nesse caso, os passos recomendados são:



Passo 3: Objetivos:

Onde queremos chegar?

Passo 4: Síntese:

- Como vamos colocar tudo isso junto?
- Estratégia: qual o melhor caminho para chegar lá?
 - Tática: que ação é exigida, por quem e quando?
 - Controle: que medidas indicarão progresso?

POTENCIAL DE MERCADO

São as vendas esperadas de um bem, um grupo de bens ou de um serviço, para todo um ramo industrial, num determinado mercado e durante um intervalo de tempo específico. O potencial, portanto, é a capacidade máxima de um mercado absorver determinado produto.

Para estimar o potencial de mercado, muitos métodos são possíveis dentre eles podemos citar:

Intenção de compra	Consiste em perguntar aos clientes se comprariam ou não os produtos oferecidos pela empresa, ou então, qual a quantidade que tencionam comprar no próximo ano ou período em consideração. Apesar de sua simplicidade, pode não representar a realidade, pois os clientes poderão mudar de idéia no momento de realizar suas compras.
Comparação	A projeção é feita com base na comparação de algum fator já conhecido. Por exemplo: obtém-se a venda total de um produto, divide-se o valor pelo número de funcionários da empresa e o resultado será o desempenho anual de vendas por funcionário.
Testes de mercado	O produto é comercializado em pequena escala e os dados são coletados com o objetivo de determinar o número de consumidores que comprará o produto.
Análise de dados secundários	Pode-se fazer uma análise de correlação, em que a variação de um fator de mercado é associada a algum aspecto relacionado com a variação da procura do produto, extraindo-se daí uma relação matemática.

PREVISÃO DE VENDAS

É feita a partir da análise da empresa e de seu ambiente, da concorrência, das condições gerais dos negócios e do posicionamento do produto no mercado.

Deve ser feita com cautela, pois o seu impacto nos demais setores (produção, finanças, pessoal, etc.) é bastante expressivo. Uma previsão otimista, por exemplo, pode gerar uma compra exagerada de matéria-prima por parte do setor de produção, novas contratações pelo setor de pessoal, etc.

TIPOS DE PREVISÃO DE VENDAS

POR PRODUTO	POR REGIÃO	POR MERCADOS	POR CLIENTES
----------------	---------------	-----------------	-----------------

MÉTODOS UTILIZADOS

➤ CIENTÍFICOS

- a) MODELOS MATEMÁTICOS
- b) REGRESSÃO MÚLTIPLA
- c) MÉTODOS ESTATÍSTICOS

➤ NÃO CIENTÍFICOS

- a) INTENÇÃO DE COMPRA - os clientes são questionados a respeito de compras futuras para o período planejado.
- b) OPINIÃO DA FORÇA DE VENDAS – os vendedores, por terem relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar quanto esperam vender.
- c) VENDAS PASSADAS – com base nas informações históricas das vendas, faz-se uma projeção considerando a média dos índices de crescimentos alcançados, suas variações sazonais e cíclicas.
- d) JULGAMENTO DOS EXECUTIVOS – com base em sua experiência e intuição, determinam o que a empresa venderá no período considerado.

PASSOS PARA ELABORAÇÃO DA PREVISÃO DE VENDAS

- 1) Determinar os objetivos para os quais serão usadas as previsões;
- 2) Dividir os produtos a serem estudados em grupos homogêneos;
- 3) Determinar quais os fatores que influenciam as vendas de cada produto e procurar estabelecer a importância relativa de cada um deles;
- 4) Escolher o método de previsão mais adequado a cada caso;
- 5) Reunir todas as informações disponíveis;
- 6) Analisar as informações;
- 7) Verificar os resultados da análise e compara-los entre si e/ou com outros fatores;
- 8) Estabelecer premissas sobre os efeitos dos fatores que não podem ser calculados;
- 9) Converter as deduções e premissas em previsões específicas para o mercado em geral e para regiões particulares;
- 10) Aplicar as previsões às operações da empresa;
- 11) Analisar o desempenho das vendas e rever periodicamente as previsões.

TERRITÓRIOS

São as unidades geográficas em que se apresentam divididas as zonas de vendas. A divisão territorial dá oportunidade de identificar os clientes potenciais e chegar mais próximo de um atendimento adequado.

A divisão territorial é, em grande parte, determinada pela natureza do produto e pelo tipo de trabalho.

VANTAGENS

- Cobertura mais intensiva dos clientes e prospects;
- Melhor controle das atividades dos vendedores;
- Cria nos vendedores a sensação de responsabilidade, aumentando a sua motivação.

DESVANTAGENS

- O vendedor passa a se considerar dono do território e tende à acomodação;
- Falta de estímulo por parte dos vendedores para empreender esforços adicionais.

CRITÉRIOS PARA DETERMINAÇÃO DE TERRITÓRIOS

- ✓ Os territórios devem ser de fácil administração;
- ✓ O tempo de viagem entre os clientes deve ser o mínimo possível;
- ✓ O potencial de vendas deve ser fácil de estimular nas unidades estabelecidas e as oportunidades de vendas também devem ser iguais para todos os vendedores;
- ✓ A carga de trabalho também deve ser igual para todos.

PASSOS PARA UMA DIVISÃO TERRITORIAL

- 1º) Selecionar as unidades para a divisão (estados, regiões, cidades, etc.) considerando o potencial e a necessidade de visitas;
- 2º) Analisar o trabalho necessário, definindo quantas vezes os vendedores devem visitar os clientes, quais os tipos de trabalho necessários, capacidade do vendedor, concorrência, etc.
- 3º) Traçar um roteiro de visita.

ROTAS

São os 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 necessárias e pelo número de clientes.

Ao se estabelecer uma rota, devemos dividir os clientes por ordem de importância, com base na sua capacidade de compra. As empresas costumam dividi-los em tipos A, B e C, sendo o cliente A o de maior importância, portanto merece maior visitação. O nível de visitação varia de acordo com o bom senso do administrador.

A = 2 visitas mensais.

B = 1 visita mensal.

C = 1 visita a cada dois meses.

ORÇAMENTO DE VENDAS

É o planejamento financeiro do plano de vendas. A vantagem do orçamento é proporcionar uma expectativa futura e permitir que os vários setores se preparem para atender à produção esperada e às vendas.

Os orçamentos de vendas podem tomar as seguintes configurações:

- a) **Orçamento de vendas:** são comparados os volumes de receitas e unidades antecipados a partir da venda de vários produtos. Representa o custo necessário para obter as receitas previstas.
- b) **Orçamento das despesas de vendas:** antecipa os diversos gastos com as atividades de vendas pessoais, que são salários, comissões, despesas de força de vendas, etc.
- c) **Orçamento de propaganda:** define os fundos de investimento em propaganda.
- d) **Orçamento administrativo:** orçamento de todo o pessoal administrativo, despesas de operações de escritórios, aluguel, eletricidade, etc.

QUOTAS

Servem com parâmetros para análise de atividade de vendas. Além de ser um instrumento de controle,

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Antecede a organização dos territórios de vendas, o zoneamento de vendas e outros critérios para a formulação da estratégia de vendas.

Os critérios para segmentar um mercado deverão estar apoiadas em informações precisas acerca do mercado total que se deseja dividir e de suas peculiaridades. Isto requer pesquisas de mercado ou através de dados secundários.

VARIÁVEIS DE SEGMENTAÇÃO E DIMENSÕES

VARIÁVEL	DIMENSÃO
Geográfica	➤ Limites políticos ➤ Área comercial
demográfica	➤ Idade ➤ Sexo ➤ Raça
Sócio-econômica	➤ Renda ➤ Ocupação ➤ Educação
Psicológica	➤ Personalidade ➤ Atitudes ➤ Estilo de vida (atividades, interesses, valores, etc.)
Tipo de produto	➤ Tipo de uso do produto ➤ Lealdade à marca ➤ Durabilidade do produto
Comportamento do consumidor	➤ Quando as compras são feitas ➤ Motivos de compra ➤ Influência na compra
Benefícios	➤ Satisfação sensorial ➤ Atualidade (estar na moda) ➤ Durabilidade/Qualidade
Ramo de atividades	➤ Tipo de atividade ➤ Tipo de distribuição ao consumidor ➤ Tamanho do usuário
Marketing mix	➤ Preço ➤ Marca ➤ Promoção de vendas ➤ Canal de distribuição

DISTRIBUIÇÃO E LOGÍSTICA

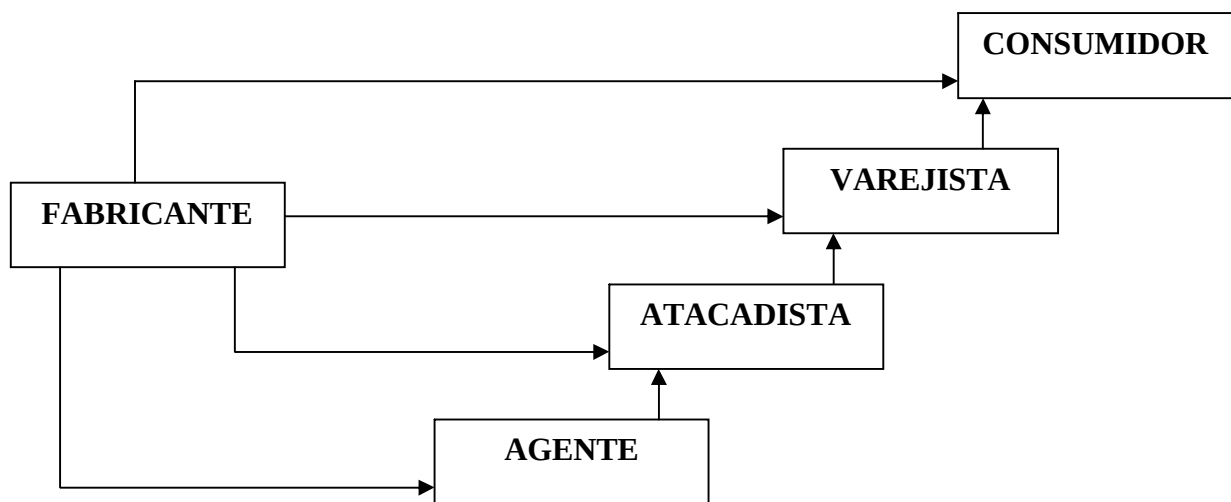
A distribuição inclui todas as atividades relacionadas com a transferência física do produto:

- Decisões de transporte;
- Armazenagem;
- Localização de depósitos;
- Filiais;
- Estoques;
- Processamento de pedidos, etc.

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

É a combinação de instituições pelas quais o vendedor vende os produtos ao consumidor, usuário ou consumidor final.

O canal é o caminho percorrido pelo produto para transferir-se do produtor ao consumidor final.



Um produto será escolhido pelo consumidor se proporcionar o maior nível de satisfação (pacote de utilidade). Os componentes básicos desse pacote são: **forma, posse, lugar e tempo**.

Do ponto de vista do consumidor, a distribuição proporciona utilidade (satisfação) de lugar e de tempo. A satisfação de **lugar** significa que um consumidor pode adquirir os produtos que necessita no lugar em que ele é desejado (conveniência). A utilidade de **tempo** tem sido considerada muito importante nas decisões estratégicas de algumas empresas, pois colocar produtos no mercado em épocas inadequadas pode resultar em fracasso (efeito sazonal).

FATORES QUE AFETAM AS DECISÕES SOBRE CANAIS

Produto	• Um produto tecnologicamente avançado necessita de um canal mais curto, devido à transferência de informações. • Um produto perecível também necessita de um canal mais curto, devido ao seu prazo de validade. • Um produto de preço elevado, destinado a classe “A”, com propósito de proporcionar status, deve ter sua distribuição limitada através de um canal mais curto. • Do ponto de vista contrário os produtos mais baratos, destinados às camadas mais baixas da população, devem obedecer a um canal mais longo de distribuição com vistas a sua massificação.
Intermediários	• Se um fabricante de produtos tecnologicamente avançados constatar que no seu ramo de atuação existem distribuidores independentes, capacitados para a venda, ele poderá optar pela venda através desses intermediários. • Muitas vezes, por falta desses intermediários na praça que se deseja estabelecer, as empresas optam pela venda direta. Esse fator deve sempre ser considerado.
Mercado	• Um mercado concentrado pode determinar uma estratégia de vendas diretas, devido à facilidade de contatar os consumidores próximos. • Por outro lado, um mercado, onde os consumidores estão muito espalhados, pode determinar uma estratégia de canal de distribuição mais longo.
Hábitos de Compra	• A procura por produtos em determinados locais onde não eram comercializados anteriormente, como por exemplo: livros em bancas de jornais, cosméticos em farmácias, revistas em supermercados, dentre outros.
Meio Ambiente	• Ambiente econômico – a recessão fez com que as empresas procurassem reduzir custos e uma das táticas utilizadas foi a diminuição da distância produtor – cliente. • Concorrência acirrada em todos os setores. Caso Boticário / Natura / Colorama.
Empresa	• É a principal responsável pela forma como os produtos serão distribuídos. Através da observação dos objetivos visados e dos recursos disponíveis. • Uma empresa com dificuldades financeiras pode optar por um canal com maior número de intermediários.

INTENSIDADE DE DISTRIBUIÇÃO

Intensiva	A empresa deseja fazer a distribuição de seus produtos para o maior número possível de consumidores, através de canais mais longos. Ex: cigarros, bebidas, etc.
Seletiva	A empresa vende para determinado mercado, escolhendo seus distribuidores dentro de certos critérios. Ex: artigos esportivos, vestuário, etc.
Exclusiva	Os fabricantes escolhem seus revendedores e os autorizam a distribuir de forma exclusiva seus produtos. Ex: veículos.

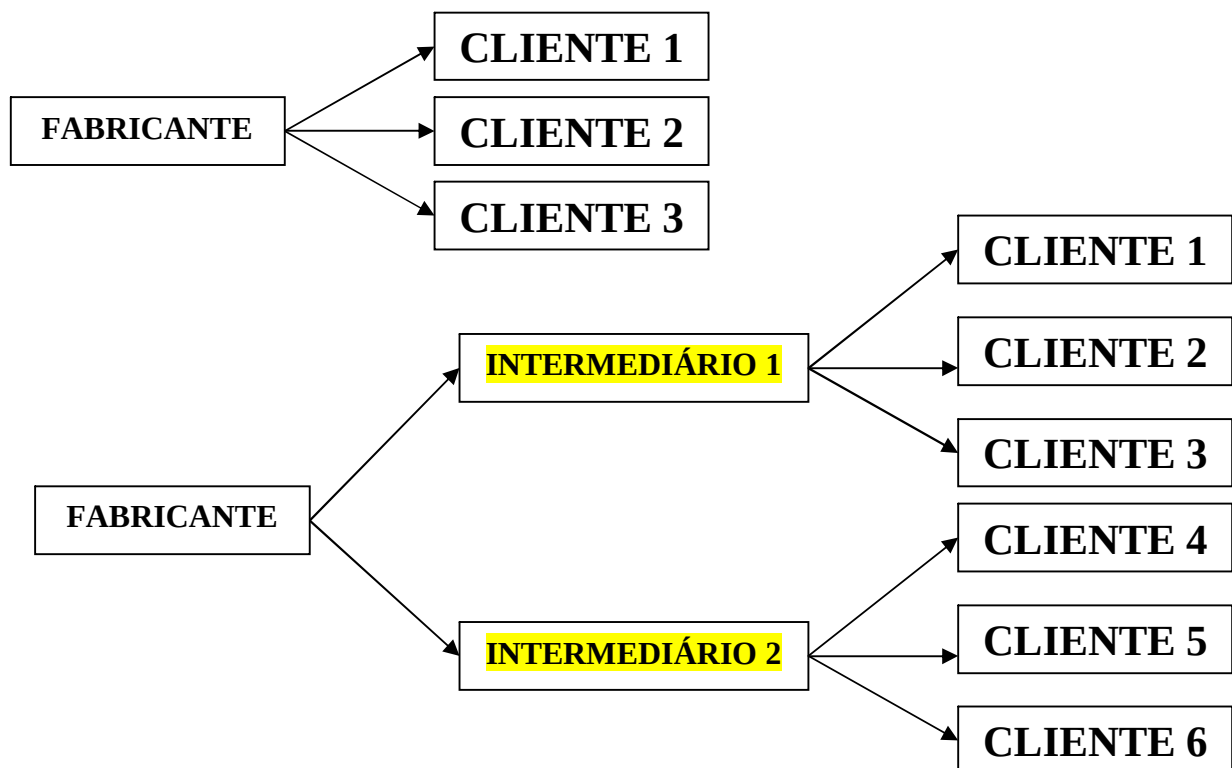
VANTAGENS DO USO DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Aumento do nível de abrangência de cobertura de um mercado (aumento dos contatos).

Realizam certas tarefas de marketing que são necessárias para a venda do produto ou serviço.

Muitas vezes, o fabricante não teria condições de realizar certos trabalhos, como por exemplo: prospecção e demonstração.

Redução de custos, pois ocorre uma diminuição do número de funcionários ligados à área de vendas do fabricante, bem como a redução de todos os seus custos acessórios (transporte, alimentação, treinamento, etc.)



LOGÍSTICA

Logística e distribuição física são usados para descrever um grupo comum de atividades. O termo logística foi utilizado, inicialmente, por militares para referir-se a um sistema completo de movimentação, suprimento e aquartelamento de tropas. Muitas empresas têm relegado a um segundo plano, dentro das suas atividades mercadológicas, as suas atividades de logística.

DEFINIÇÃO – é a movimentação e a manipulação de bens, do ponto de produção até o ponto de consumo ou uso. A logística pode ser dividida em duas partes:

- a) TRANSPORTE – é relativo ao movimento de passagem de bens entre empresas e/ou entre firmas e consumidores.
- b) ESTOCAGEM – é usado como sinônimo de armazenagem e significa todas as atividades associadas com a guarda de produtos até a sua necessidade de consumo.

A logística existe por causa da separação geográfica entre as fontes de produção e as de consumo. Desde que as mercadorias têm de ser entregues aos clientes em boas condições, o objetivo pode ser o barateamento máximo. À medida que a localização de clientes é considerada fixa, há três variáveis a serem consideradas:

- a) Onde os produtos devem ser fabricados?
 - fabricação própria.
 - fabricação parcialmente sub-contratada
 - fabricação inteiramente sub-contratada

b) Como as mercadorias podem ser transportadas?

- por estrada de rodagem
- por estrada de ferro
- por via marítima ou fluvial
- por via aérea
- transporte intermodal

c) Onde esses produtos precisam ser estocados?

- no ponto de fabricação
- no ponto de venda
- no ponto intermediário

VAREJO

Varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo.

CLASSIFICAÇÃO DO VAREJO

As organizações varejistas são variadas e novas formas continuam surgindo. Hoje os consumidores podem comprar bens e serviços em uma ampla variedade de lojas. Os tipos de lojas de varejo mais importantes classificam-se em oito categorias:

- **Lojas de Especialidade** – vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha.
- **Lojas de Departamentos** – vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas.
- **Supermercados** – operam com custo baixo, margem de lucro pequena, volume elevado de vendas, auto-serviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar.
- **Lojas de Conveniência** – são lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.
- **Lojas de Descontos** – vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume.
- **Varejos de Liquidação** – compram a preços abaixo do atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, freqüentemente, pontas de estoque, números e modelos esparsos obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas.
- **Superlojas** – o espaço de venda médio das superlojas é de aproximadamente 11.000 m². Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de itens não-alimentícios.
- **Showrooms de Catálogos** – vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem *markup* alto, giro rápido e desconto nos preços. Os consumidores escolhem os bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do *showroom*.

VARIÁVEIS CONTROLÁVEIS DO VAREJO

- a) **Composto de bens e serviços:** é a decisão quanto ao tipo de produtos que serão oferecidos na loja (mix de produtos) e quanto aos serviços que serão prestados.
- b) **Composto de distribuição:** são as decisões relativas à localização da loja ou das lojas, depósitos, nível de estoque que deverá ser mantido, transporte até o cliente, etc.
- c) **Composto de comunicação:** refere-se à comunicação de um varejista com o seu mercado. Inclui decisões sobre propaganda, promoções, vendas, etc.

Todas estas variáveis controláveis devem ser abordadas para se obter uma estratégia de varejo bem sucedida. No entanto, também devem ser levadas em consideração as variáveis do meio-ambiente: consumidor, economia, aspectos legais, concorrência, clima, etc.

ATACADO

Atacadistas são intermediários que vendem seus produtos a varejistas ou outros atacadistas. O que diferencia uma atacadista de um varejista é que ele não vende ao consumidor final.

Existem basicamente dois tipos de atacadistas: aquele que compra a mercadoria para revender, tomando, portanto, posse das mesmas; e aquele que vende, mas não toma posse da mercadoria. No primeiro caso, é conhecido como comerciante e no segundo como agente.

O atacadista comerciante pode ser dividido em dois grandes tipos: o de funções completas (aquele que presta todo tipo de serviço de um atacadista para seus clientes) e o de funções limitadas (presta apenas alguns dos serviços de um atacadista), que podem ser dos seguintes tipos:

- **Pague e leve:** a mercadoria que está a venda fica no estabelecimento do atacadista; o varejista escolhe os produtos que tem interesse em comprar e mesmo os transporta (ex: Makro).
- **Atacadista de caminhão:** carrega a mercadoria no próprio caminhão, tira os pedidos e entrega a mercadoria no mesmo instante (ex: refrigerantes e cigarros).
- **Drop shipper (direto):** é o atacadista que não mantém estoques e que não se preocupa com o armazenamento, uma vez que, ao vender os produtos, faz o pedido para a fábrica e esta envia a encomenda diretamente para o comprador, evitando assim a permanência no depósito do intermediário.

Os agentes, caracterizados como aqueles que não têm posse das mercadorias, podem ser principalmente de dois tipos:

- **Representante comercial:** trabalha com extensão da sua representada, com contrato assinado e, em muitos casos, exclusividade.
- **Corretores:** não têm compromisso com apenas um fabricante ou empresa. Ele realiza a venda e depois ganha uma comissão do produtor.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE VENDEDORES

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.

RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO

Não existe uma padronização de procedimentos, uma vez que depende dos objetivos, políticas, recursos financeiros, estrutura e do tamanho da empresa. O quadro abaixo mostra um modelo aproximado.

TIPO	FORMA	RESPONSÁVEL
Pequena ou micro-empresa	direta e simplificada	principal executivo, diretor ou gerente geral
Empresas de estrutura familiar	direta e simplificada	mesmo dispondo de um gerente de vendas, a palavra final, na maioria das vezes é do proprietário.
Médias empresas	composto de várias etapas de seleção	parceria entre o gerente de vendas e o setor de recursos humanos.
Grandes empresas	composto de várias etapas de seleção	existe um maior envolvimento do setor de recursos humanos, havendo a possibilidade de o gerente atuar decisivamente numa entrevista final.

O CLIENTE DEVE DETERMINAR O TIPO DE VENDEDOR

- Qualquer esforço de marketing deve levar, primeiramente, em consideração o consumidor. Tudo deve ser feito em função dele, para assegurar sua satisfação e conseqüentemente obter lucro a longo prazo.
- O setor de vendas, como parte integrante do marketing, também deve agir considerando o consumidor em primeiro lugar, ouvindo a sua opinião sobre o tipo de vendedor que ele gostaria que o atendesse. Os clientes gostam de comprar com vendedores com quem se sentem bem, com quem se identificam.
- A Avon obteve grande sucesso no seu sistema de vendas de porta em porta porque nomeou representantes mulheres para vender para mulheres. As vendedoras da empresa têm características muito próximas de suas compradoras, até mesmo quanto à classe social.

NATUREZA DO TRABALHO DOS VENDEDORES

Vendedores missionários	São empregados pelo fabricante para trabalhar com seus intermediários e fregueses. Responsáveis pela divulgação da imagem da empresa, apoio aos intermediários e treinamento dos seus funcionários.
Entregadores de mercadoria	Refrigerantes, cigarros e produtos de mercearia são vendidos dessa forma. A ênfase maior é dada na entrega da mercadoria.
Tomadores de pedidos internos	O vendedor aguarda os compradores que entram na loja com alguma determinação de comprar. Seu papel é mais de orientação e assistência ao comprador.
Tomadores de pedidos externos	Visitam clientes, objetivando a reposição de estoques. O esforço de marketing já foi feito antes, facilitando assim a venda.
Vendedor técnico	São especialistas que, além da venda em si, prestam serviço de assistência técnica.
Vendedor de produtos tangíveis	Tem a função básica de criar demanda, através de apresentações, demonstrações e argumentos convincentes.
Vendedor de produtos intangíveis	Idêntico ao anterior, sendo que trabalha com venda de serviços.

O VENDEDOR IDEAL

Toda empresa se interessa por contratar profissionais altamente qualificados para o trabalho de venda de seus produtos. Os gerentes procuram avidamente supervendedores. No entanto, difícil é saber o que faz com que um vendedor seja realmente bom. Algumas características importantes são:

1. Elevado nível de energia;
2. Intensa autoconfiança - positivista;
3. Sistema de valores, caracterizado por prestígio, status, ansiedade por ganhar mais, melhorar o padrão de vida;
4. Hábito de trabalhar sem supervisão;
5. Perseverança habitual;
6. Tendência natural à competição.

A preocupação de contratar vendedores qualificados existe quando o administrador tenciona formar uma equipe própria de trabalho. No entanto, poderá utilizar os serviços de representantes profissionais de vendas, que trabalham por conta própria.

ESTRUTURA DA FORÇA DE VENDAS

Ao contratar uma equipe própria, o administrador deve em primeiro lugar determinar o número ideal de vendedores. Para isto de levar em conta:

- Previsão de vendas.
- Expectativas de mudanças da força de vendas (taxa de *turnover*).
- Programa de marketing (adaptação da força de vendas aos novos produtos)
- Carga de visitação.
- Julgamento (experiência e sensibilidade).

CONSTRUÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO ACEITÁVEL

1- FATORES QUANTITATIVOS

- ✓ Idade
- ✓ Educação – inclusive qualificação profissional
- ✓ Experiência
- ✓ Qualificações especiais: línguas, estado civil, propriedade de veículo, conhecimento de outros ramos, etc.
- ✓ Saúde
- ✓ Boa aparência
- ✓ Facilidade de expressão

2- TRAÇOS DE CARÁTER

- ✓ Estabilidade – manutenção de empregos e interesses
- ✓ Disposição para o trabalho
- ✓ Perseverança – capacidade de terminar o que começa
- ✓ Sociabilidade – capacidade de convivência com outras pessoas
- ✓ Lealdade – à empresa
- ✓ Autoconfiança – iniciativa própria, poder de decisão
- ✓ Liderança – capacidade de comandar
- ✓ Equilíbrio Emocional

3 - MOTIVAÇÃO NO CARGO (o que faz apegar-se ao cargo)

- ✓ Dinheiro
- ✓ Segurança
- ✓ Status
- ✓ Poder
- ✓ Perfeição
- ✓ Espírito de competição
- ✓ Disposição para prestar serviços

EXEMPLO DE CONSTRUÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO

FATORES QUANTITATIVOS	
Idade	22 a 25 anos
Educação	nível mínimo de 2º grau
Experiência	de vendas, de abertura de contas novas e de comércio do ramo de bens duráveis.
Qualificações especiais	deve ser proprietário de carro, de preferência, que tenha interesse permanente em apresentação de produtos.
Saúde	capacidade para viajar, resistência à fadiga.
Boa Aparência	higiene e esmero no vestir sem aparentar extravagância.
Facilidade de expressão	deve ser capaz de falar com clareza e objetividade, ter poder de argumentação e capacidade de persuadir.
TRAÇOS DE CARÁTER	
Estabilidade	a equipe é renovada a cada 2/3 anos, por isso, a estabilidade do vendedor pode ser apenas razoável
Disposição para o trabalho	deve estar disposto a trabalhar duramente para organizar sua zona de vendas
Perseverança	deve ter muita perseverança para abrir continuamente novas contas.
Sociabilidade	grau mediano, em vista das pequenas frequências de visitas, de curta duração.
Lealdade	média
Autoconfiança	em grau extraordinário. Há pouca supervisão de campo. O candidato deve ter iniciativa própria
Liderança	desnecessária- não comanda ninguém
Equilíbrio emocional	o vendedor tem de saber controlar suas emoções para poder ter o controle das vendas.
MOTIVAÇÃO NO CARGO	
Dinheiro	comissão alta é o fator principal
Segurança	não precisa ter senso de segurança pois será substituído caso as vendas da zona não forem boas
Status	baixo – trabalhará como principiante numa empresa de ramo pouco importante
Poder	pequeno – os preços são fixos não lhe é permitido tomar decisão
Perfeição	escassa – deve vender e viajar. O produto vende-se pelo preço, não pela qualidade.
Espírito de Competição	pouco – o trabalho e a remuneração são individuais.
Disposição para prestar serviços	média – mas deve evitar tarefas menores, - Ex. = entregas, abastecimento do próprio carro.

ATRIBUIÇÕES GERAIS DO VENDEDOR

a)- ATRIBUIÇÕES DE VENDAS

- realizar regularmente visitas aos clientes;
- vender a linha de produtos;
- introduzir produtos novos;
- responder às indagações;
- superar as objeções;
- verificar o estoque dos clientes;
- interpretar os produtos para os clientes;
- estimar o potencial do cliente;
- estimar as necessidades do cliente;
- explicar as diretrizes da empresa, no que tange a preços, condições de pagamento, crédito, prazos, sistemas de entrega e assistência técnica;
- obter pedidos;
- assegurar a realização de cotas.

b)- ATRIBUIÇÕES PROMOCIONAIS

- fazer demonstrações dos produtos;
- descobrir e divulgar uso de produto;
- informar os clientes sobre campanhas publicitárias;
- desenvolver clientes potenciais;
- distribuir catálogos, folhetos, brindes e peças promocionais;
- treinar o pessoal dos intermediários;
- apresentar, aos clientes, dados e informações sobre o mercado.

c)- ATRIBUIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS

- manter relações amistosas com os clientes;
- difundir a imagem da empresa;
- recolher informações sobre a imagem da empresa;
- representar a empresa.

d)- ATRIBUIÇÕES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

- instalar material promocional;
- averiguar e relatar reclamações;
- providenciar substituições e devoluções;
- providenciar descontos e bonificações;
- acompanhar o fluxo de pedidos;
- providenciar pedidos de abertura de crédito;
- providenciar prioridades de entregas.

e)- ATRIBUIÇÕES DE COBERTURA TERRITORIAL

- zelar pelo seu território e por sua clientela;
- preparar roteiros de visita que permitam uma cobertura mais eficiente;
- distribuir seus esforços de acordo com os potenciais dos clientes;
- acompanhar a instalação de prováveis clientes;
- verificar a mudança ou fechamento de clientes;

f)- ATRIBUIÇÕES ADMINISTRATIVAS

- planejar o trabalho diário;
- organizar o trabalho de campo;
- analisar os clientes perdidos;
- preparar a lista de clientes potenciais;
- freqüentar as reuniões de vendas e convenções;
- freqüentar as sessões de treinamento;
- manter atualizado e em ordem seu material;
- obter informações para abertura de crédito;
- obter informações sobre cancelamento de crédito e de pedidos;
- informar a empresa sobre as atividades dos concorrentes em seu território;
- prestar contas das despesas;
- manter atualizado o fichário de clientes;
- preparar seu kit, pasta, amostras e materiais acessórios de venda.

DIRETRIZES PARA CONTRATAÇÃO

1. Análise das responsabilidades e deveres.

- ✓ estudo das principais atividades de um vendedor;
- ✓ tipo de vendedor que será necessário para executar as funções;
- ✓ treinamentos que deverão ser realizados após a contratação;
- ✓ política de remuneração.

2. Descrição do cargo

- ✓ é um documento escrito, feito após a etapa de análise das responsabilidades, que tem o objetivo de orientar os entrevistadores e todos os que estão envolvidos na contratação.

Exemplo: descrição de cargo de um vendedor de varejo:

Título da função	Vendedor no departamento de artigos femininos
Deveres e responsabilidades	Gerais: Vender mercadorias e manter estoques. Específicos: 1. Atender clientes e lidar com seus pedidos 2. Processar vendas a vista e a crédito. 3. Montar displays. 4. Manter mercadorias nas prateleiras. 5. Contar estoques 6. Reportar-se ao gerente de departamento.
Habilidade e requisitos	1. Habilidade em vendas.. 2. Habilidade em serviços administrativos. 3. Boa aparência. 4. Habilidades em relacionamento pessoal.

3. Especificação

- ✓ **Características físicas** – aparência, comunicação, postura e saúde.
- ✓ **Características mentais** – habilidade no raciocínio lógico, técnico ou conceitual.
- ✓ **Características gerais** – sexo, idade, estado civil, classe social, etc.
- ✓ **Personalidade** – ambição, honestidade, auto-realização, entusiasmo, etc.
- ✓ **Nível de experiência** – educacional e no trabalho.

RECRUTAMENTO

FONTES DE RECRUTAMENTO

- A própria empresa.
- Outras empresas: concorrentes, clientes, empresas não concorrentes.
- Instituições educacionais: escolas, universidades, etc.
- Anúncios.
- Agências de emprego.
- Candidatos voluntários.
- Grupos minoritários.
- Associação de classe.
- Estagiários.

PROCESSO DE SELEÇÃO

O processo de seleção exige esforço para encontrar o candidato adequado ao trabalho de vendas, com as características estabelecidas na descrição do cargo. Este processo varia devido a vários fatores, dentre eles citam-se:

- Tamanho da organização;
- Natureza do produto;
- Localização geográfica;
- Status do mercado de trabalho;
- Características pessoais do administrador.

Enquanto na grande empresa geralmente existe departamento um encarregado de executar o trabalho de seleção de pessoal, nas pequenas e médias, o processo de seleção raramente envolve métodos sofisticados, predominando a entrevista pessoal e a análise de currículo. Algumas contratações são feitas por indicação, ou então, em caso de escassez de pessoal especializado, falta de recursos ou de tempo, são contratados serviços de empresas especializadas em recursos humanos.

As agências oferecem especialização e conhecimento, que permitem evitar erros e conseqüentes custos que possam advir de contratações erradas, realizadas por profissionais inexperientes. Geralmente cobram um valor equivalente ao salário do funcionário a ser contratado e os anúncios são pagos à parte.

ETAPAS NO PROCESSO DE SELEÇÃO

a) Análise dos documentos (currículo, referências, ficha de solicitação).

Envolve análise dos documentos e do currículo do candidato, que permite, de modo prático, avaliar sem tem as principais características exigidas. Esta análise é exigência básica, sobretudo quando o recrutamento é feito através de anúncio.

b) Testes e entrevistas preliminares.

Muitas empresas realizam a entrevista inicial com o candidato para avaliar aspectos fundamentais, como aparência, comportamento, timbre de voz e as informações prestadas no currículo ou ficha de avaliação. A entrevista inicial serve como fase eliminatória, sendo complemento da análise dos documentos apresentados. A entrevista inicial pode ser acompanhada de testes. Em geral, as empresas solicitam ao candidato que preencha a ficha de solicitação de emprego e mencione o motivo que o levou a tomar esta decisão, e com isto examinar a capacidade de comunicação escrita do candidato.

c) Análise e exame das referências do candidato.

Devem ser feitos antes da contratação do candidato. Evidentemente, as referências por ele apresentadas serão aquelas que darão boas informações a seu respeito. Entretanto, para o conhecimento de características do candidato, como pontualidade, relações humanas, etc., elas podem ser bastante úteis, principalmente as referências bancárias ou de empregos anteriores.

d) Testes psicológicos.

Muitas empresas utilizam intensivamente testes psicológicos, sobretudo para apurar o grau de inteligência, de interesse e de personalidade. O **teste de inteligência** proporciona idéia da habilidade e do nível de abstração do indivíduo. O **teste de personalidade** analisa o nível de sociabilidade, iniciativa, introversão, extroversão, etc. Os **testes de interesse** procuram verificar o nível de interesse do indivíduo em certos assuntos. Em alguns casos, são usados os **testes de aptidão** para determinar persistência, desejo e determinação dos candidatos.

e) Entrevista final.

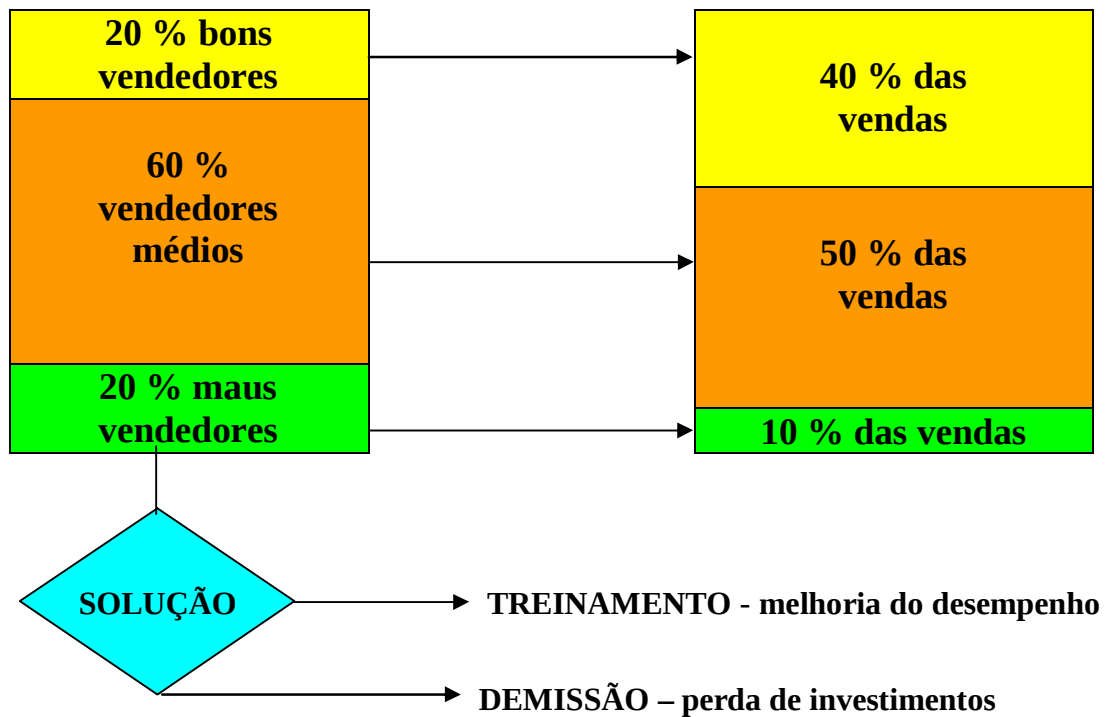
Depois de todas estas etapas, a entrevista final deve ser feita para encerramento do processo de seleção. Em geral, quem faz a entrevista final é o próprio gerente de vendas ou administrador que está solicitando a contratação. O mais recomendado, no entanto, é que a entrevista seja feita por mais de um profissional. Assim, em cada uma dessas entrevistas podem ser analisados diferentes aspectos do indivíduo. Por exemplo: um entrevistador pode testar o nível de conhecimento do candidato, ou testar comportamentos e expectativas futuras, reações, etc. Com estas entrevistas múltiplas, o risco de contratação errada diminui.

f) Exame médico.

Depois de selecionar os candidatos mais bem qualificados para o trabalho de vendas, eles são encaminhados para o exame médico. A saúde é fundamental no desempenho do trabalho. Finalmente ocorre a contratação.

TREINAMENTO DE VENDAS

- ❖ Pode ser encarado como forma de otimização dos investimentos na área.
- ❖ Objetiva um maior retorno do investimento feito na contratação.
- ❖ Pesquisas de gerentes de vendas, nos Estados Unidos, revelam que:



IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

PARA A EMPRESA	• Otimizar os investimentos • Formação de uma equipe mais coesa • Aumento dos lucros e do faturamento • Diminuição da rotatividade.
PARA O VENDEDOR	• Fator motivacional • Melhoria do desempenho no trabalho • Aumento dos rendimentos.

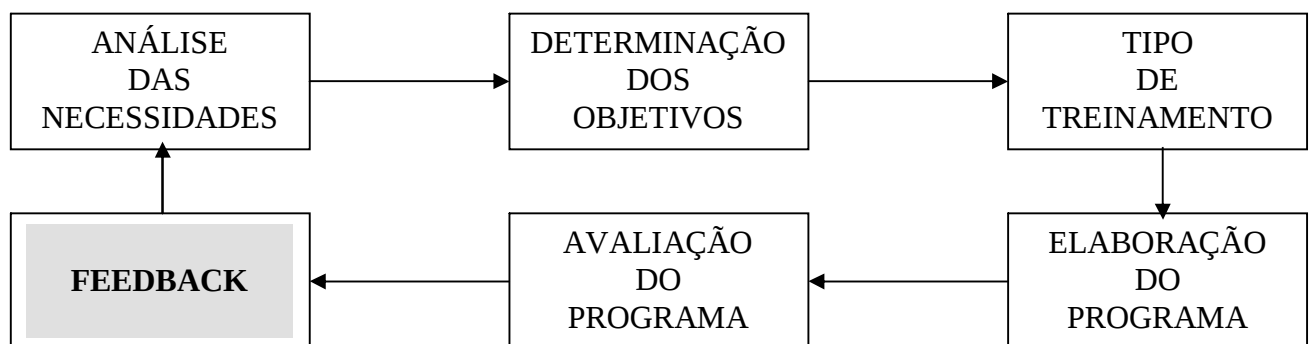
☺ Apesar de todas estas vantagens para a empresa, alguns administradores ainda encaram o treinamento como uma despesa, procurando evita-lo de qualquer maneira.

☺ Esses administradores acham que os vendedores devem aprender em campo por conta própria, no exercício de suas atividades. O problema é que a imagem da empresa pode ser prejudicada por práticas indevidas.

FATORES DETERMINANTES DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO

- ☺ Postura da administração;
- ☺ Postura da equipe de vendas;
- ☺ Porte da empresa;
- ☺ Disponibilidade de recursos;
- ☺ Tipo do produto;
- ☺ Estágio do produto no ciclo de vida;
- ☺ Situação do mercado;
- ☺ Lançamento de novos produtos.

PASSOS PARA ELABORAÇÃO DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO



1. ANÁLISE DAS NECESSIDADES

- Começa com entrevistas junto aos vendedores e supervisores para identificação dos pontos fracos que orientarão os tópicos a serem enfatizados
- Determinação das diretrizes, políticas, normas ou outras informações que devem ser passadas e seguidas pelos funcionários.
- Para os novatos, deve-se partir de uma análise do cargo. Conhecendo-se as atividades que serão desempenhadas, torna-se mais fácil determinar qual o tipo de informação necessária e quais as habilidades exigidas.

2. ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DO PROGRAMA

- Melhorar o relacionamento com os clientes;
- Motivar a equipe de vendas;
- Aumentar as vendas (uso de técnicas de vendas);
- Aumentar a lucratividade;
- Melhorar o uso do tempo (administração do tempo);
- Reduzir os custos de vendas;
- Controlar a força de vendas.

3. DECISÃO DO TIPO DE TREINAMENTO



4. ELABORAÇÃO DO PROGRAMA

Nesta etapa todos os detalhes devem ser planejados, tais como:

- ✓ Período de duração do treinamento;
- ✓ Local de realização;
- ✓ Responsável pelo treinamento;
- ✓ Conteúdo do curso;
- ✓ Número de participantes
- ✓ Quais os recursos que serão necessários, etc.

Quanto ao **local**, o treinamento pode ser:

- ✓ Centralizado – conduzido em um local permanente.
- ✓ Descentralizado – pode ser em vários locais como hotéis, treinamento de campo, etc.

- A **época** para realização do treinamento e o seu **período de duração** devem ser considerados, de modo a não atrapalhar a vida dos vendedores nem a produtividade da empresa.
- A escolha de um profissional competente para **conduzir o treinamento** é fundamental. Ele precisa ter um bom nível de conhecimento do assunto que será abordado e ser um palestrante empolgante e convincente.
- Com relação ao **número de participantes**, devem ser limitados a no máximo 15 participantes. Mais do que isso torna-se difícil acompanhar de perto o progresso dos treinandos.
- O **programa** deve prever: dias e horários das apresentações, tópicos e recursos necessários.
- Existe a possibilidade de se desenvolver treinamento através de empresas de assessoria ou especializadas em treinamento. Tais empresas encarregam-se de todo o trabalho necessário, desde a identificação das necessidades até a implantação e avaliação do programa.

5. AVALIAÇÃO DO PROGRAMA

A avaliação pode ser feita ao final de um período de atividades ou através da **comparação do volume de vendas**, para saber se o programa está atingindo os objetivos.

Também é útil a distribuição de um **questionário de avaliação** no final do curso. Nesse questionário devem ser incluídas perguntas a respeito da capacidade do instrutor, do conteúdo do programa, das opiniões e sugestões.

DIDÁTICA PARA OS INSTRUTORES

- I. Na apresentação do instrutor devem ser lidas as suas **credenciais** (experiência profissional, nível de formação, etc.), pois os mesmos devem gozar de prestígio perante o grupo. Se houver falta de credibilidade, dificilmente, obterão apoio.
- II. Procurar manter a **pontualidade** de todos os horários estabelecidos para o treinamento, pois os atrasos prejudicam o desempenho do curso.
- III. Antes de começar a expor, o instrutor deve esclarecer qual o **conteúdo** que será apresentado naquela sessão e qual a importância do conhecimento do assunto.
- IV. O método de **fazer perguntas** deve ser usado, porque estimula a participação e, conseqüentemente, exige maior atenção.
- V. O **olhar** do instrutor não deve fixar-se em apenas algum ponto, pois isto demonstra favoritismo por certos participantes. O instrutor deve dirigir a palavra a todos e incentivar, sobretudo, a participação dos mais calados.
- VI. Se ocorrerem **conversas paralelas** durante as palestras, uma das atitudes que ajudam a manter a disciplina é fazer uma pausa prolongada, destacando-se com isto a voz dos que estão conversando. Outra atitude é formular perguntas para estas pessoas que estão conversando, obrigando-as a participar
- VII. O instrutor deve sempre ouvir o que todos têm para dizer, respondendo devidamente e procurando não desprezar ninguém, mesmo que aconteçam casos de antipatias pessoais.

MÉTODOS DE TREINAMENTO

AULAS EXPOSITIVAS

São imprescindíveis para certas etapas do treinamento como no treinamento inicial, em que a administração deseja orientar os treinandos sobre certos procedimentos.

Vantagem:

Proporciona condições para maior objetividade dos assuntos, ganhando-se tempo.

Desvantagem

Pode se tornar monótono, pois o treinamento assume atitude passiva. Uma forma de combater é utilizando-se de recursos audiovisuais (apresentações multimídia, filmes).

DEBATES

São utilizados com muita frequência em programas de reciclagem. Sua grande vantagem é permitir a participação de todos de forma interativa.

Tipos:

- **Estudos de casos** - consiste em apresentar uma situação real, em que os vendedores analisam e discutem as melhores soluções para o assunto apresentado.
- **Dinâmica de grupo** - os temas são debatidos em pequenos grupos.
- **Mesa-redonda** – um tema é debatido e colocado em discussão para todos os presentes.

SIMULAÇÃO

Consiste em teatralizar uma situação, na qual um participante faz o papel de vendedor e o outro o de comprador.

Os demais participantes assistem à apresentação analisando seus pontos fortes e fracos para discussão no final.

Vantagem

Todos se beneficiam dele. Aquele que faz a apresentação pode constatar suas fraquezas e corrigi-las. Os outros, pela observação, desenvolvem capacidade analítica, corrigindo seus próprios defeitos.

Desvantagem

Na maioria dos casos a pessoa perde a naturalidade.

OUTROS MÉTODOS

- Demonstrações
- Leituras
- Boletins informativos
- Palestras
- Cursos externos
- Livros de exercícios

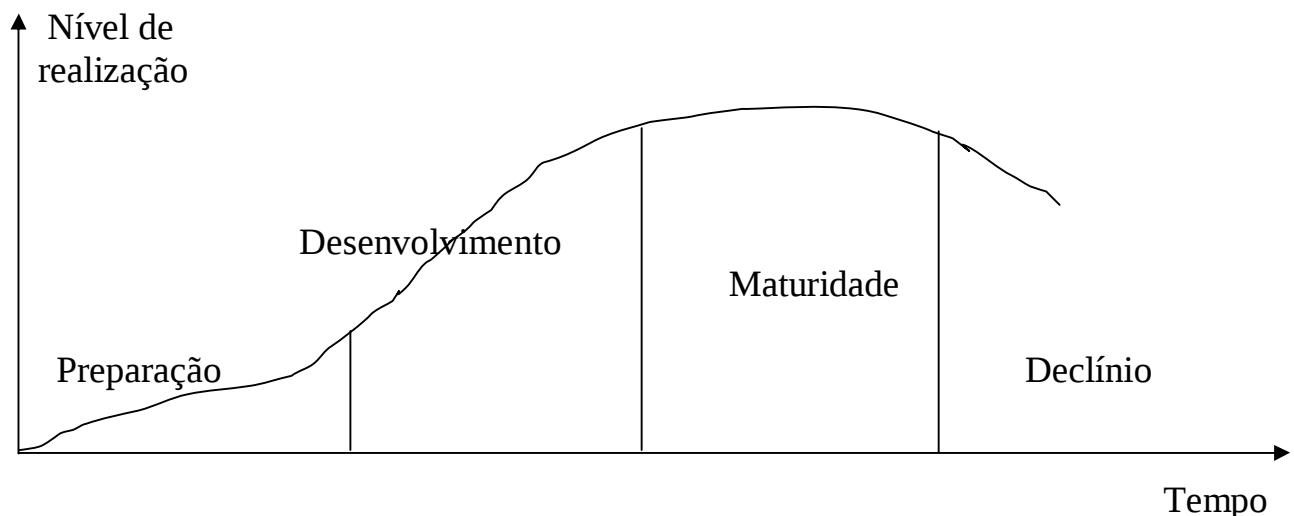
PONTOS IMPORTANTES EM UM TREINAMENTO DE VENDAS

1. **O vendedor deve conhecer a sua empresa e identificar-se com ela** – a maioria das empresas dedica a primeira parte do treinamento a temas institucionais, nos quais estão incluídos a história e os objetivos da empresa, o esquema de organização e as linhas de autoridade.
2. **O vendedor deve conhecer seus produtos** – durante o treinamento deve ser mostrado ao *trainee* como são julgados os produtos e como funcionam em várias utilizações, isto é, os seus benefícios para os clientes.
3. **O vendedor deve conhecer as características dos clientes e da concorrência** – o vendedor deve conhecer perfeitamente os diferentes tipos de clientes, suas necessidades, motivos e hábitos de compra. Deve aprender, também, a política de crédito, distribuição, etc., tanto da empresa como da concorrência, bem como toda a linha de produtos similares desta.
4. **O vendedor deve aprender como fazer apresentações de venda eficientes** – o vendedor deve receber os maiores argumentos de vendas existentes para cada produto e, se possível, sob a forma de roteiro exploratório.
5. **O vendedor deve conhecer os procedimentos de campo e suas responsabilidades gerais** – o vendedor deve saber como se espera que ele divida seu tempo entre clientes ativos e clientes potenciais. Como deve preparar os relatórios de visitas, como preencher o formulário de pedidos, como preencher a ficha do cliente e como seguir um roteiro programado com base na visita a clientes.
6. **O vendedor deve conhecer seu território de vendas** – é importante que conheça os limites do seu território, os clientes potenciais e os atuais. Deste modo, evita perda de tempo por falta de programação de visitas.
7. **O vendedor deve administrar seu tempo** – deve administrar seu tempo entre visitas e locomoção, entre visitas de prospecção de negócios e visitas a clientes atuais, entre atividades burocráticas.

MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

- Uma das principais atividades de 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 um impulso que leva os vendedores a trabalhar com entusiasmo, vontade e garra.
- A motivação é interna e compulsiva. É uma força que o indivíduo recebe com resultado de uma satisfação psicológica no trabalho.
- Apesar de ser íntimo e pessoal, o gerente pode e deve criar condições para que isso aconteça. Ele tem de tornar o trabalho o mais interessante possível, delegar responsabilidade, proporcionar chances de progresso e crescimento.

ESTÁGIOS DO CICLO DE CARREIRA DO VENDEDOR



Fatores motivacionais do vendedor

• Treinamento • Imagem da Empresa • Desafio • Ganhos • Bom Ambiente	• Ganhos • Desenvolvimento • Desafio • Imagem da empresa • Reconhecimento • Treinamento • Segurança • Bom ambiente	• Ganhos • Bom ambiente • Reconhecimento • Desafio • Segurança • Treinamento • Depto. eficiente • Autonomia • Benefícios • Imagem da empresa	• Ganhos • Benefícios • Tempo pessoal • Bons prêmios • Segurança • Imagem da empresa • Treinamento • Autonomia • Reconhecimento
--	---	---	--

Estágio de preparação – encontram-se neste estágio os novos vendedores, os quais podem ser principiantes em relação à própria atividade de vendas, à empresa ou ao produto. Precisam estar cientes das funções que devem exercer e do meio ambiente onde irão atuar. Nesse período, o treinamento é um ingrediente essencial.

Estágio de desenvolvimento – os vendedores que já se encontram preparados precisam converter o treinamento em resultados produtivos. Em geral, a produtividade destes é mensurada por meio de parâmetros como: o volume total de vendas, o número de novos clientes e os custos de vendas X faturamento.

Estágio de maturidade – o primeiro sinal apresentado pelo vendedor neste período é um certo declínio de sua produtividade. Na verdade, acontece que alguns profissionais de vendas parecem alcançar uma capacidade calculada, além da qual não são capazes de ir ou não querem ir. Uma das razões talvez resida no fato de estarem satisfeitos com os volumes de vendas e de renda apresentados. Isto ocorre, em parte, porque eles já satisfizeram todas as necessidades básicas no momento e se encontram em fase de busca de realização social e status.

Estágio de declínio – a falta de incentivos e a impossibilidade de carreira dentro da empresa são os indicadores principais que levam qualquer profissional a este estado. Nele, a diminuição da produtividade é constante. Vendedores mais experimentados começam a cansar-se com facilidade devido a uma fadiga física e a um esgotamento emocional.

FATORES QUE PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO

- **Tarefas claras** – as pessoas gostam de trabalhar em organizações que estabelecem claramente o que se espera delas em termos de resultados.
- **Necessidade de realização** – é uma característica adquirida pelo indivíduo, que, por alguma razão, estabelece como objetivos para vencer na vida, alcançar os mais altos degraus do sucesso.
- **Remuneração com incentivos** – este é um fator motivacional mais forte que o salário pleno pois, cria forte ligação entre recompensa (e muitas vezes reconhecimento) e esforço despendido (através de resultados reais de vendas).
- **Boa administração** - é aquela que utiliza critérios adequados de recompensa e exerce liderança (fixa metas, estabelece critérios de avaliação, possui empatia, demonstra conhecimento).

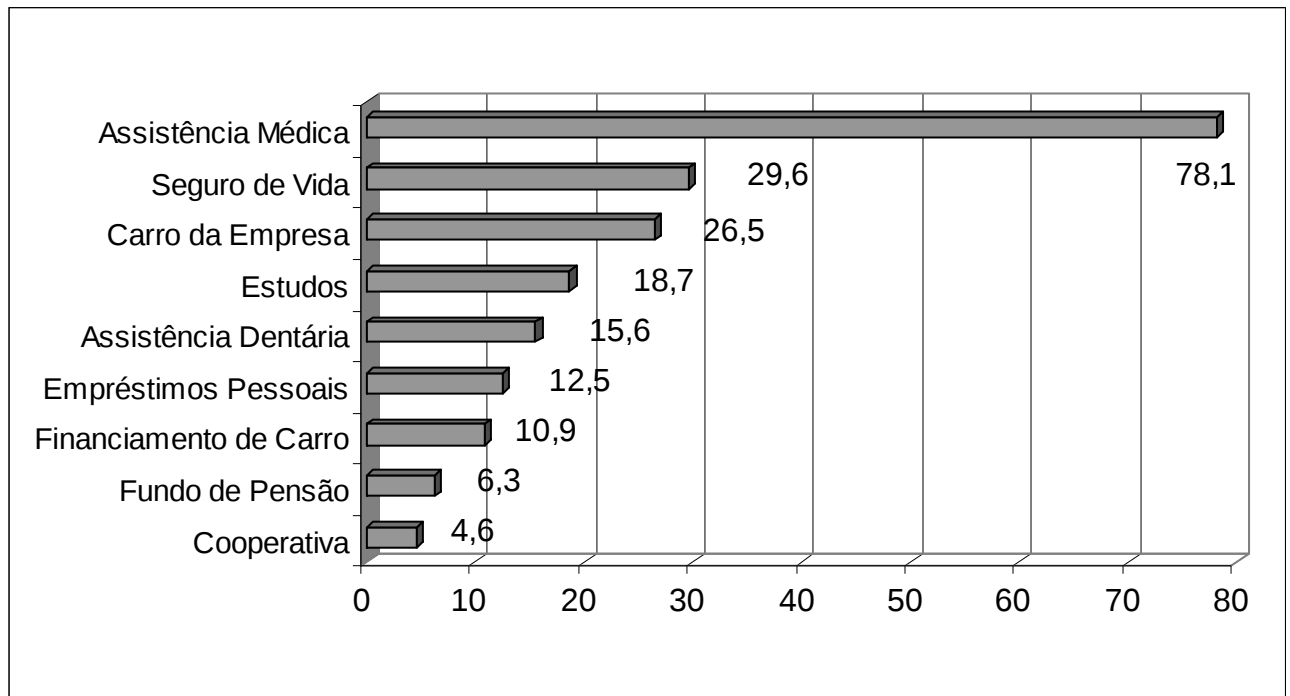
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PLANO DE CARREIRA

As empresas, de modo geral, incluem no sistema de remuneração de vendedores alguns planos como:

- I. Plano de benefícios.
- II. Plano de avaliação de desempenho.
- III. Plano de carreira.

I. PLANO DE BENEFÍCIOS

Todo vendedor sonha com aquela empresa que lhe ofereça benefícios indiretos, tais como: plano de saúde, previdência privada, cobertura de despesas com transporte, dentre outras. A tabela abaixo lista a ordem de preferências dos vendedores.



II. PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Objetivos:

- Conhecer o potencial humano da força de vendas da empresa.
- Possibilitar ao gerente e ao supervisor uma conscientização do seu papel no desenvolvimento e adaptação da equipe.

- Possibilitar ao chefe um diálogo sistemático com seu subordinado, sobre as dificuldades que devem ser vencidas para o melhor desempenho da sua função.
- Comprovar os resultados obtidos pelo funcionário no processo de seleção e o seu desempenho na situação real de trabalho.
- Indicar as necessidades de treinamento que devem ser supridas, através de cursos promovidos pela empresa.
- Fornecer subsídios para alterações salariais, de acordo com o desempenho alcançado pelo funcionário.
- Possibilitar aos chefes identificar quais as suas principais dificuldades que prejudicam uma boa supervisão.
- Propiciar um aumento de produtividade à medida que as dificuldades levantadas forem solucionadas.
- Criar faixas salariais e estabelecer um plano de carreira, com base em avaliação de desempenho.

Diante desses objetivos, devem ser consideradas as aspirações dos funcionários, pois, através do trabalho, as pessoas procuram satisfazer muitas de suas necessidades. Suas ações são dirigidas para alcançá-las e, por esta razão, sua conduta deve ser orientada para conciliar suas aspirações com os objetivos da empresa.

FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS VENDEDORES:

- Técnicas de vendas.
- Conhecimento dos produtos.
- Fechamento da venda.
- Atendimento aos clientes.
- Cumprimento do roteiro de visitas.
- Assiduidade na visitação.
- Ampliação do número de clientes.
- Desempenho na cobrança.
- Atingimento de metas.
- Desempenho na atribuição de descontos.
- Distribuição do material promocional.
- Aparência pessoal.
- Iniciativa.
- Cooperação com colegas.
- Preenchimento e entrega de relatórios.
- Liderança.
- Conduta formal.

FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS GERENTES:

- Liderança.
- Criatividade.
- Iniciativa.
- Administração do pessoal.
- Sociabilidade.
- Planejamento e Organização.
- Desenvolvimento dos subordinados.

FATORES UTILIZADOS NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS SUPERVISORES:

- Elaboração de roteiros.
- Cumprimento de objetivos.
- Boa vontade para com os chefes.
- Julgamento.
- Liderança.
- Desenvolvimento dos subordinados.

III. PLANO DE CARREIRA

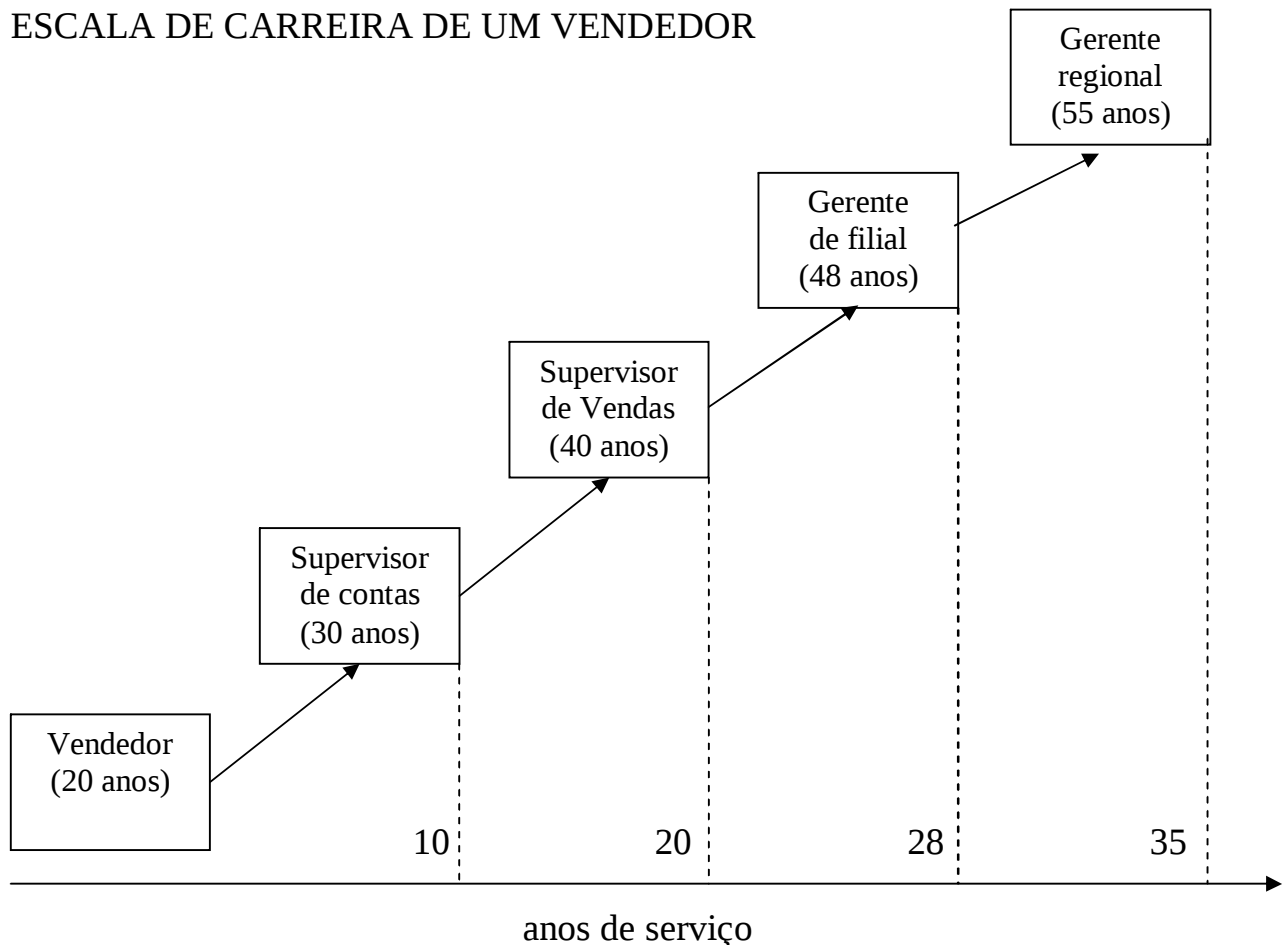
Freqüentemente, os administradores procuram melhorar o nível de motivação de seus vendedores através da elaboração de um plano de carreira. Assim, os vendedores sentem-se mais motivados, com a expectativa de progresso na empresa.

A questão fundamental é definir como prolongar o ciclo de carreira do vendedor na empresa. Se de um lado os fatores como ganhos, treinamento e o trabalho desafiante, têm ajudado a fixação do homem à empresa, a verdade é que o seu ciclo de vida só tem sido prolongado quando apoiado em um plano de carreira.

É dessa forma, através de um plano de carreira, que muitas organizações buscam diminuir a rotatividade de vendedores.

O plano de carreira, apoiado em um bom plano de avaliação de desempenho e de um sistema de remuneração eficaz, ajuda a dirigir os esforços dos homens de vendas à consecução dos objetivos e estratégias da empresa.

ESCALA DE CARREIRA DE UM VENDEDOR



CAUSAS DO BAIXO MORAL DOS VENDEDORES

- **Falta de confiança na administração** – pode ocorrer nos casos de algum gerente recém-contratado que não conhece bem o seu ramo de atuação, incompatibilidade de gênios, antipatias pessoais, dentre outros.
- **Condições de trabalho** – estruturas confusas em que são mal distribuídas as funções ou inexitem lideranças, criam um clima desorganização, resultando numa frustração.
- **Características do cargo** – em algumas empresas, os vendedores são tratados como funcionários de nível inferior por puro preconceito. Em outras eles recebem outras atribuições como cobrança, preenchimento de relatórios, etc.
- **Outras causas:**
 - a) Falta de reconhecimento por bom desempenho.
 - b) Insatisfação com promoções esperadas.
 - c) Má distribuição de territórios ou unidades de vendas.
 - d) Quotas que dificilmente são atingidas.
 - e) Demissões em massa.

TÉCNICAS DE VENDAS

- A gerência de vendas deve preocupar-se com o desenvolvimento das habilidades de seus vendedores. As técnicas de vendas são determinantes para a imagem da empresa.
- Melhorar o desempenho dos vendedores significa melhorar o nível de prestação de serviços da empresa e, conseqüentemente, adicionar benefícios aos produtos comercializados.

REQUISITOS PARA UM VENDEDOR COMPETENTE

Características Pessoais	⇒ Vestuário ⇒ Tom de voz ⇒ Educação ⇒ Postura
Características de Personalidade	⇒ Dinamismo e Versatilidade ⇒ Habilidades em Relações Humanas ⇒ Responsabilidade e determinação ⇒ Tomador de Decisões ⇒ Administração do Tempo

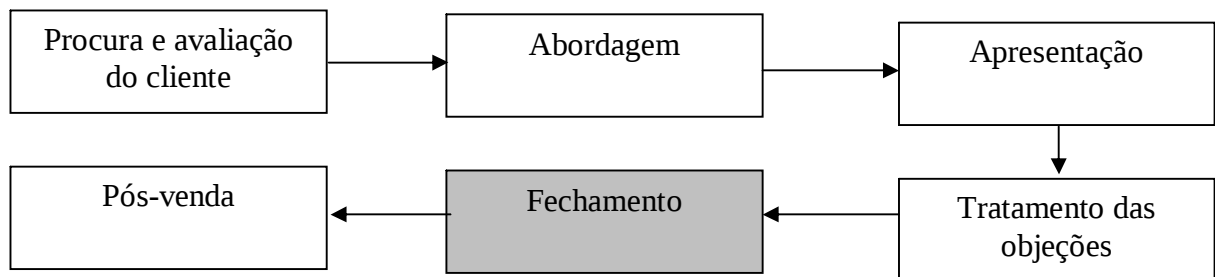
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO



Ferramentas úteis para administração do tempo de um vendedor:

- ✓ Planejamento estratégico;
- ✓ Preenchimento de relatórios;
- ✓ Uso do telefone e da mala direta;
- ✓ Preparo do material de apresentação (tarifas, condições, etc.);

PROCESSO DE VENDAS



1) Procura e avaliação de Clientes

- Os vendedores devem selecionar os clientes que aumentam o retorno sobre cada visita feita, já que a sua capacidade de vender é limitada pelo tempo.
- Existem vários métodos para obter nomes de clientes e posteriormente selecionar os mais qualificados:
 - a) *Corrente contínua* – indicação de novos clientes pelos já existentes.
 - b) *Centro de influências* – manter contato com pessoas influenciadoras.
 - c) *Observação pessoal* – através de conversas, revistas, periódicos.
 - d) *Assistente de vendas* – uso de vendedor júnior para prospecção.
 - e) *Outras fontes* – feiras, exposições, listas telefônicas, indicação de amigos.

2) Abordagem

- A aparência é muito importante na abordagem inicial.
- O contato deverá ser feito preferencialmente com hora marcada.
- Tentar vender a entrevista para a secretária.
- Usar sempre de honestidade e sinceridade.
- É essencial despertar atenção dos compradores, senão a mensagem não será assimilada.
- Existem alguns métodos que ajudam a chamar a atenção na abordagem:
 - a) *Apresentação* – a entrevista deve ser iniciada com a apresentação pessoal do vendedor e da sua empresa.
 - b) *Abordagem do produto* – muito utilizado no varejo, em que a abordagem é feita pela demonstração ou comentário do produto.
 - c) *Método de fazer perguntas* – forma de despertar a atenção dos clientes, pois exige a participação. No entanto, as perguntas devem ser bem formuladas, evitando-se, por exemplo, aquelas que têm apelo particular.
 - d) *Abordagem do elogio* – o elogio é uma forma simpática de despertar a atenção das pessoas.

3) Apresentação de vendas

- Em qualquer tipo de apresentação, o vendedor deve considerar os objetivos de um processo de vendas: **Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA)**.
- A apresentação desejável pressupõe treinamento e desenvolvimento de habilidades técnicas.
- A demonstração deve ser simples e fácil de ser entendida.
- Devem ser evitados aspectos que possam distrair a atenção do cliente.
- O vendedor deve obter do cliente respostas positivas.

4) Tratamento das objeções

- As objeções podem ser falsas ou verdadeiras. As falsas são difíceis de serem identificadas, mas é com a prática e através do método de observação que se pode conhecê-las, pois a pessoa se sente desconfortável quando mente.
- Quando uma objeção é verdadeira, torna-se um passo para o fechamento da venda, pois é um sinal de que o cliente está interessado em comprar.
- Para responder convenientemente às objeções faz-se necessário ao vendedor:
 - Ouvir a objeção com atenção, identificando-a como verdadeira ou falsa.
 - Concordar e contra-atacar (método sim....mas)
 - Perguntar a razão da objeção e fazer perguntas específicas.
 - Adiar a resposta, se necessário.
- Com base em experiência passada é possível identificar as objeções mais frequentes e com isto planejar algumas respostas, que devem ser adaptadas de acordo com a situação.

5) Fechamento

- a) **Direto** – fazer a solicitação diretamente ao cliente, sem rodeios;
- b) **Formação de barreiras** – formular várias perguntas, induzindo o cliente a responder “sim” a todas elas. Dessa forma, o vendedor cria certas barreiras psicológicas, não existindo aparente motivo para recusar a oferta.
- c) **Ofertas especiais** – ofertas que motivam a compra de imediato incluem colocações do tipo: “compre logo, já estou com a nova tabela de preços”.

6) Pós-venda

- É o momento de cumprir todas as promessas feitas, “a hora da verdade”.
- O cliente aceitou todas as condições impostas e agora quer a confirmação de tudo o que foi prometido.
- Todo esforço deve ser feito para proporcionar o nível de satisfação prometido ao consumidor.

TIPOS DE ABORDAGENS DE VENDAS

I. ESTÍMULO-RESPOSTA

- O vendedor provoca estímulos no cliente através de um repertório de palavras (texto decorado) e ações destinadas a produzir a resposta desejada, que é a compra.
- Não é bem aceita pelo comprador, que prefere o diálogo.
- Qualquer interrupção na representação da venda reduz o impacto emocional.

II. ESTADO MENTAL (AIDA)

- Busca despertar no comprador: atenção, interesse, desejo e ação de compra.
- A mensagem de vendas deve prover a transição de um estado mental para outro, sendo esta a maior dificuldade do método.

III. SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES (NÃO MANIPULADA)

- O cliente compra produtos ou serviços para satisfazer a uma(s) necessidade(s) específica(s), sendo a tarefa do vendedor identificá-la(s).
- O vendedor deve utilizar técnicas de questionamento.
- O vendedor deve criar um clima amistoso, num ambiente de baixa pressão para obter a confiança do cliente.

IV. SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- É uma continuação do modelo anterior.
- Uma vez identificados os problemas do cliente, cabe ao vendedor propor soluções que proporcionem satisfação.

CONTROLE, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE VENDAS

O **controle** das atividades de vendas da empresa é feito para certificar-se de que não se está afastando dos objetivos visados. Para isto, faz-se necessário se obter informações para **análise e avaliação** dos resultados.

O trabalho de vendas deve ser devidamente documentado para que possibilite a função de controle por parte dos administradores. É por este motivo que muitas empresas exigem de seus vendedores o preenchimento de relatórios.

MÉTODOS DE CONTROLE

- **Cotas** – verificação por vendedor, observando-se seu desempenho em relação aos demais membros da equipe e comparação com o seu histórico de vendas.
- **Orçamentos** – definidos no planejamento estratégico e acompanhados mensalmente. Deve-se sempre procurar ajusta-los de acordo com fatores ambientais.
- **Auditoria de vendas** – avaliar objetivos, estratégias, táticas e políticas de vendas da empresa (ponto de vista estratégico).
- **Análise de vendas** – aprofundar e comparar os resultados obtidos em relação a outros concorrentes, a situações ambientais, etc (pontos fortes e pontos fracos).

AUDITORIA DE VENDAS

Consiste em um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do departamento de vendas da empresa, visando à determinação das áreas de problemas e à recomendação de um plano de ação corretivo para melhorar a eficácia de vendas da empresa.

O trabalho de auditoria passa por três fases:

Análise Situacional	Avalia o estágio atual da empresa e as operações passadas, através da análise histórica e do levantamento de dados sobre atividades passadas da empresa.
Investigação Funcional	Objetiva encontrar a posição relativa da empresa no mercado, através da detecção de possíveis falhas da empresa (pontos fortes e pontos fracos) e verificando com age a concorrência (ameaças e oportunidades).
Recomendações	As falhas devem ser apontadas e as sugestões devem ser formuladas, através de modificações na estrutura de vendas ou de mudanças de objetivos, casos eles sejam irreais.

A auditoria de vendas pode incluir informações dos seguintes tipos;

- Tamanho da força de vendas.
- Organização da força de vendas.
- Avaliação do critério de determinação de quotas.
- Avaliação do desempenho dos vendedores.
- Avaliação do nível de motivação do pessoal de vendas.
- Controle das formas pelas quais os compradores são localizados.

ANÁLISE DE VENDAS

É uma comparação de resultados de vendas atuais com vendas esperadas. Se por acaso as vendas não saírem de acordo com as metas, os responsáveis poderão ser chamados para justificar.

A análise de vendas pode ser feita através da observação dos seguintes fatores:

a) **Vendas Gerais**

- Neste caso são consideradas as vendas totais, incluindo o somatório de todos os territórios, produtos ou outra divisão qualquer.
- Este método caracteriza-se pela sua simplicidade, pois nada mais é necessário do que somar todos os dados de vendas.
- É normal comparar o desempenho de vendas totais da empresa com as vendas totais do ramo, obtendo-se uma visão da participação de mercado.
- As vendas gerais não revelam detalhes que muitas vezes são necessários.

b) **Vendas por Cliente**

- Permite constatar quais os grupos que dão maior retorno e quais os que estão dando prejuízo.
- A classificação pro clientes é variável de acordo com o mercado de atuação da empresa. Eles podem ser agrupados por:
 - *Tipo de atividade* (governo, varejistas, atacadista).
 - *Potencial de compra* (tipo A, tipo B ou tipo C).
 - *Clientes específicos*.
- Os dados devem ser coletados de forma que permitam análise histórica de informações. Com isto é possível avaliar a participação do cliente em relação ao faturamento da empresa, em diferentes períodos.
- Esta análise ajuda a direcionar os esforços de marketing aos clientes visados pela empresa ou corrigir as distorções causadas pela regra 80-20.

c) Vendas por Território e vendedores

- É uma forma eficiente de controlar os vendedores que estão se saindo melhor no trabalho e os que não estão.
- Em casos de territórios em que atua mais de um vendedor, deve-se analisar o desempenho individualmente. Neste caso, o uso de quotas bem estabelecidas e distribuídas é de muita utilidade.
- Analisando dados como número de visitas, contatos efetivados, apresentações, etc., pode-se avaliar o desempenho e buscar formas para corrigir as distorções do processo.

d) Análise de Custos

- Há necessidade de se verificar o nível de gastos para obtenção de resultados. Para tanto, deve-se responder a perguntas do tipo:
 - ✓ *Qual o meio mais lucrativo para as vendas?*
 - ✓ *Qual o mínimo para a compensação dos negócios?*
 - ✓ *Quais as possibilidades de se diminuir os custos operacionais?*
- As formas mais comuns de análise de custos incluem análise de atividades mercadológicas, segmentos de mercados e despesas totais.

e) Ações Corretivas

- O objetivo do controle é melhorar a lucratividade da atividade de vendas ou atingir os níveis de trabalho almejados pela gerência. Por isso, quando necessário, devem ser tomadas ações corretivas, com base nos resultados da análise ou auditoria de vendas.
- É necessário que, caso algum vendedor não esteja atingindo a sua quota ou esteja conseguindo-a de forma não lucrativa, haja oportunidade para correções.
- É importante que os vendedores ou os resultados de vendas não sejam avaliados apenas quanto a aspectos quantitativos. É aconselhável incluir também aspectos relacionados com a satisfação dos consumidores ou quanto ao bom atendimento da força de vendas.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de vendas**. São Paulo: Makron Books, 1991.

COBRA, M. **Administração de vendas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

COBRA, M. **Administração de vendas** (casos, exercícios e estratégias). São Paulo: Atlas, 1998.

GOBE, A. C. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGIDO, J. L. T. & SZULCSEWSKI, C. J. **Administração estratégica de vendas e canais de distribuição**. São Paulo: Nobel, 1998.

MILIONI, B. **Administração do tempo em vendas**. São Paulo: Nobel, 1998.

STANTON JR., J. L. **Administração de vendas**. 10 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.