

Universidade do Sul de Santa Catarina

Gestão de Vendas e Atendimento ao Cliente



UnisulVirtual

Universidade do Sul de Santa Catarina

Gestão de Vendas e Atendimento ao Cliente

UnisuVirtual

Palhoça, 2015

Créditos

Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul

Reitor

Sebastião Salésio Herdt

Vice-Reitor

Mauri Luiz Heerd

Pró-Reitor de Ensino, de Pesquisa e de Extensão

Mauri Luiz Heerd

Pró-Reitor de Desenvolvimento Institucional

Luciano Rodrigues Marcelino

Pró-Reitor de Operações e Serviços Acadêmicos

Valter Alves Schmitz Neto

Diretor do Campus Universitário de Tubarão

Heitor Wensing Júnior

Diretor do Campus Universitário da Grande Florianópolis

Hércules Nunes de Araújo

Diretor do Campus Universitário UnisulVirtual

Fabiano Ceretta

Campus Universitário UnisulVirtual

Diretor

Fabiano Ceretta

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Ciências Sociais, Direito, Negócios e Serviços

Amanda Pizzolo *(coordenadora)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Educação, Humanidades e Artes

Felipe Felisbino *(coordenador)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Produção, Construção e Agroindústria

Anelise Leal Vieira Cubas *(coordenadora)*

Unidade de Articulação Acadêmica (UnA) – Saúde e Bem-estar Social

Aureo dos Santos *(coordenador)*

Gerente de Operações e Serviços Acadêmicos

Moacir Heerd

Gerente de Ensino, Pesquisa e Extensão

Roberto Iunskovski

Gerente de Desenho, Desenvolvimento e Produção de Recursos Didáticos

Márcia Loch

Gerente de Prospecção Mercadológica

Eliza Bianchini Dallanhol

Janete Zanchin

Gestão de Vendas e Atendimento ao Cliente

Livro didático

Designer instrucional

Roseli Rocha Moterle
Eliete de Oliveira Costa (2ª edição)

UnisuVirtual
Palhoça, 2015

**Copyright ©
UnisulVirtual 2015**

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio sem a prévia autorização desta instituição.

Livro Didático

Professora conteudista

Janete Zanchin

Designer instrucional

Roseli Rocha Moterle

Eliete de Oliveira Costa (2ª ed)

Projeto gráfico e capa

Equipe UnisulVirtual

Diagramador(a)

Caroline Casassola

Revisor(a)

Contextuar

658.81

Z31 Zanchin, Janete

Gestão de vendas e atendimento ao cliente : livro didático /
Janete Zanchin ; design instrucional Roseli Rocha Moterle, Eliete de
Oliveira Costa. – 2. ed. – Palhoça : UnisulVirtual, 2015.

121 p. : il. ; 28 cm.

Inclui bibliografia.

1. Vendas – Administração. 2. Negociação. 3. Cliente –Atendimento.
I. Moterle, Roseli Rocha. II. Costa, Eliete de Oliveira. III. Título.

Sumário

Introdução | 7

Capítulo 1

Gestão de vendas: uma visão geral | 9

Capítulo 2

Estratégias, planejamento e organização de vendas | 37

Capítulo 3

A negociação e seus fundamentos | 63

Capítulo 4

Atendimento ao cliente | 83

Considerações Finais | 113

Referências | 115

Sobre a Professora Conteudista | 121

Introdução

Eu, você e a grande maioria das pessoas da sociedade somos consumidores. Temos cada vez mais acesso à informação, somos amparados por leis – Código de Defesa do Consumidor (CDC) – e isso faz com que nos tornemos consumidores mais exigentes e sofisticados em nossas escolhas. Por outro lado, temos à disposição uma enormidade de marcas de produtos/serviços, disputando nossas necessidades e nossos desejos, utilizando-se para isso sedutoras peças de comunicação de marketing fazendo com que, na maioria das vezes, fiquemos em dúvida sobre qual escolher. Diante desse contexto, a excelência no atendimento torna-se um dos fatores críticos de sucesso da empresa na conquista da preferência do consumidor e na preservação de sua competitividade e de sua permanência no mercado.

Entretanto, as empresas têm certa dificuldade de criar e reter clientes. E aqui parece importante levantar um questionamento em razão de que em nenhum tempo da história do marketing desenvolveram-se tantos fundamentos e tecnologias voltadas à criação e retenção de clientes, no entanto, as empresas, no seu dia a dia, apresentam dificuldades em reter seus clientes fiéis. Por quê?

Dentre tantas variáveis que compõem essa dificuldade, consideramos algumas e dentre elas destaca-se que a área do marketing não é a única responsável no atendimento das expectativas dos clientes, para atingir sua satisfação. Esse valor – o de satisfazer o cliente – deve estar no DNA da empresa. Isso nos remete, então, que a busca da satisfação dos clientes envolve todas as atividades da empresa e isso significa muito mais que atender a reclamações, providenciar reembolsos, trocas e devoluções e/ou sorrir para os clientes. Significa dizer que os clientes esperam que os profissionais que os atendam se comprometam em ajudá-los a atingir seus objetivos; esperam, também, obter sugestões e propostas de melhorias em suas atividades e seus processos; desejam que os profissionais de vendas não coloquem seus interesses acima dos deles; que os profissionais de vendas se mantenham comprometidos ao longo do tempo - ainda que não haja uma oportunidade imediata de venda ou de negócio; e, por fim, os clientes querem ter garantia de acesso e de atendimento sempre quando necessitarem.

É a partir dessas e outras questões referentes à gestão de vendas e ao atendimento ao cliente que atingem nossas vidas no dia a dia, seja como consumidores ou profissionais de vendas, que o(a)s convidamos a participar e trocar ideias, experiências, informações e conhecimentos para que juntos possamos ampliar nosso “horizontes” nessa área.

Seja muito bem-vindo(a)!!!

Janete Zanchin

Capítulo 1

Gestão de vendas: uma visão geral

Habilidades

Ao concluir o presente capítulo, o acadêmico(a) deve ter desenvolvido as habilidades de compreender a evolução da venda pessoal; entender a importância das informações e do relacionamento interpessoal no processo de negociação; compreender o comércio eletrônico como forma de comercialização e os modelos utilizados para execução de transações eletrônicas.

Seções de estudo

Seção 1: Venda Pessoal: conceito e breve contextualização de sua evolução

Seção 2: A carreira do profissional de vendas

Seção 3: Ética e vendas

Seção 4: A importância e o papel estratégico da venda pessoal

Seção 5: Comércio Eletrônico

Seção 1

Venda Pessoal: conceito e breve contextualização de sua evolução

1.1 Conceito e Contextualização histórica da Venda Pessoal

Inicialmente, vamos situar a ideia de Venda Pessoal (VP) dentro do contexto do Marketing. Na atualidade, a VP é uma das ferramentas que fazem parte do “P” – Promoção – denominada, por alguns pensadores e autores da área, como Comunicação de Marketing e Comunicação Integrada de Marketing.

Muitos são os conceitos de venda pessoal. Destaca-se, aqui, o conceito de De Miguel (2009, p. 310) que afirma ser a VP “[...] um processo de comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com as necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores.”

Outra perspectiva importante para esta abordagem é o conceito de Ingram et al. (2009, p. 20), para quem a VP é a “[...] comunicação pessoal com um público por meio de pessoal remunerado de uma organização ou de seus agentes de modo que o público perceba que a organização do transmissor é a fonte dessa mensagem.”

É importante você entender que a venda pessoal apresenta características diferenciadas no contexto do **B2C – Business-to-Consumer** – e do **B2B – Business-to-Business**. Acompanhe:

- **B2C (Business-to-Consumer)** – transações comerciais com o consumidor final.
- **B2B (Business-to-Business)** – negociação de bens e serviços entre as organizações.



As dimensões atuais do conceito de venda pessoal foram construídas ao longo dos tempos, adaptando-se às mudanças políticas, econômicas e sociais que remontam à **Grécia Antiga**.

Revolução Industrial A

Revolução Industrial ocorre na Inglaterra em meados do século XVIII e se estende até a metade do século XIX.

A história relata a venda como uma atividade de troca; entretanto, para Canaday (1999 apud INGRAM et al., 2009), o vocábulo **vendedor** já é um termo mencionado nos escritos de Platão. O que se sabe é que até a **Revolução Industrial**, a ideia de vendedor como a conhecemos hoje, ou seja, aquele que ganha a vida somente com a venda, não existia em quantidade mensurável. A função de vendas era

exercida pelos comerciantes, mercadores e artesãos. Esses antecessores dos comerciantes contemporâneos não eram bem vistos pela sociedade, porque, com frequência, utilizavam de trapaça para a venda de produtos.

É no começo da **Idade Média** que surgem os primeiros vendedores de porta em porta na forma de **mascates**. Estes selecionavam e coletavam produtos agrícolas junto aos fazendeiros locais e os comercializavam nas cidades e, em troca, compravam produtos manufaturados para serem vendidos nas áreas rurais.

Em meados do século XVIII, com o crescimento da Revolução Industrial, o consumo se intensificou. De acordo com Ingram et al (2009, p. 21), diante das novas dimensões econômicas, o papel dos vendedores foi impulsionado, uma vez que:

- As economias locais não eram mais autossuficientes.
- O comércio intermunicipal e internacional começou a prosperar.
- A introdução da produção em escala passou a estimular o crescimento de mercados de massa em áreas geográficas dispersas, que precisavam ser alcançadas pelo trabalho dos vendedores.

Nos primeiros anos de 1800, a venda pessoal estava bem instituída na Inglaterra, diferentemente do que acontecia na realidade norte-americana, onde a VP começava a se desenvolver. Essa realidade só irá se modificar nos EUA de forma perceptível entre 1850 e final do século XIX, momento em que os vendedores passaram a ser parte estabelecida nas relações comerciais nos EUA. O início da consolidação da venda pessoal em terras americanas pode ser constatado a partir do relato de uma atacadista de Detroit que diz ter enviado, em 1880, 400 vendedores viajantes para “desbravar” o mercado.

No Brasil, com a implantação das estradas de ferro, na segunda metade do século XVIII, surge e ganha destaque o vendedor **caixeiro-viajante**, cuja denominação era atribuída às pessoas que, antigamente, vendiam produtos manufaturados, como tecidos, joias etc., fora de onde eles eram produzidos. Antigamente, quando não havia a facilidade de transporte entre as cidades, os caixeiros-viajantes eram a única forma de transportar produtos entre diferentes regiões fora das grandes cidades.

O período entre 1915 e 1945 foi marcado por três grandes eventos: a 1ª Guerra Mundial, a Grande Depressão nos EUA e a 2ª Guerra Mundial. Nesse contexto, toda a atividade econômica mundial passa a centrar esforços na guerra. Em função disso, nesse período, não foram desenvolvidos novos métodos de vendas. Todavia, durante o período da **Grande Depressão**, as empresas comerciais empregavam vendedores agressivos para gerarem a receita necessária para sua sobrevivência.

A **Grande Depressão**, conhecida também por Crise de 1929, caracterizou-se por uma grande depressão econômica que teve início em 1929, perdurou durante a década de 1930 e terminou com a Segunda Guerra Mundial. Considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX, provocou altas taxas de desemprego, profunda queda do produto interno bruto de vários países, e na da produção industrial, no do preço de ações e em de quase todos medidores de atividades econômicas, em muitos países no mundo.

Programas de Marketing Integrado.

É unificação e a coordenação das atividades funcionais da empresa com a finalidade de satisfazer as necessidades do consumidor.

Após o término da 2ª Grande Guerra Mundial, com a economia renovada, os vendedores aparecem como empregados importantes para um número cada vez expressivo de empresas que começaram a perceber os benefícios de **Programas de Marketing Integrado.**

A partir dos anos 1940, a venda pessoal começa a se tornar mais profissional, uma vez que os consumidores se tornam mais exigentes e intolerantes com os profissionais de vendas. Isso porque esses profissionais falavam muito rápido e, por muitas vezes, pressionavam a compra.

Em 1947, a *Harvard Business Review* publica uma sequência de artigos que apontam a importância dos vendedores aumentarem “[...] a eficácia de seus esforços de vendas por meio da melhoria de sua conduta profissional.” (MARCHETTI, 2002 *apud* INGRAM et al., 2009, p. 22).

Atualmente, o vendedor difere muito da figura inicial. Muito mais do que um apresentador de informações referentes aos seus produtos e/ou serviços, ele deve ser capaz de responder a uma série de necessidades de seus clientes na pré-venda, durante a venda e na pós-venda.

É nesse sentido que o aperfeiçoamento se faz cada vez mais necessário, inclusive para fazer frente à evolução do conceito de vendas que, no passado, vislumbrava o lucro por meio do volume de vendas, tendo o produto como foco e, na atualidade, as empresas vislumbram o lucro por meio da satisfação do cliente, tendo como foco as necessidades do consumidor.

Observe, na figura 1.1 a seguir, a diferença desses conceitos, considerando os critérios do ponto de partida, foco, meio e fim.

Figura 1.1 – O conceito de vendas e o conceito de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (1996).



Nesse momento, convido-o(a) a fazer uma parada para uma reflexão!!! A sua empresa ou a empresa que você trabalha visa ao lucro utilizando-se de qual dos conceitos? O de vendas? O de marketing? Um misto dos conceitos?

Considerando a própria evolução do conceito de vendas e as características cada vez mais complexas e instáveis do mercado, o aprimoramento das atividades do profissional de vendas passa a ser preocupação contínua das empresas. Em relação à profissão de vendas, Ingram et al. (2009) apresentam o resultado de uma pesquisa em seu livro *Home-style Selling, Sales & Marketing Management* (2009), que aponta os seis critérios que definem as profissões.

A profissão de vendas atende a quatro desses critérios, conforme você pode visualizar no quadro 1.1 a seguir.

Quadro. 1.1 - Critérios de definição de profissões

CRITÉRIOS QUE DEFINEM PROFISSÕES	PROFISSÃO DE VENDAS
1. Operar a partir de base substancial de conhecimento.	O Marketing possui um arcabouço conceitual - desenvolvido por estudiosos, acadêmicos e apoio de empresas e executivos -, que embasa a atividade.

continua

CRITÉRIOS QUE DEFINEM PROFISSÕES	PROFISSÃO DE VENDAS
2. Contribuição significativa à sociedade.	O profissional de vendas contribui com o crescimento econômico de seu país basicamente de dois modos: <ol style="list-style-type: none"> a. age como estímulo para transações econômicas; b. aprofunda a difusão da inovação.
3. Ter cultura e organização definida de colegas.	Organização dos profissionais em entidades de classe e por vocabulário comum de vendas.
4. Conjunto singular de habilidades profissionais.	Embora as habilidades variem de acordo com a natureza do cargo, apresentam-se as habilidades básicas de um vendedor na atualidade: <ul style="list-style-type: none"> • orientação à realização; • comunicação interpessoal; • orientação de serviço ao cliente; • pensamento analítico; • pensamento técnico etc.
5. Autonomia para tomar decisões e a quantidade de confiança do público.	De acordo com o estudo da autora, está é uma das áreas que precisa progredir nas atividades da VP: <ol style="list-style-type: none"> a. Autonomia para tomar decisões – embora os profissionais de vendas do B2B tenham considerável autonomia nas decisões, isso não acontece no B2C, no qual o vendedor recebe uma “cartilha” de como atender e como agir diante das prováveis circunstâncias dentro de situações negociais etc. b. Quantidade de confiança do público – uma possibilidade de melhoria deste aspecto é o desenvolvimento de um programa de certificação amplamente aceito.
6. Código de ética uniforme.	Código de ética uniforme também é um aspecto que requer melhorias – muitas empresas e algumas organizações têm seu código de ética para o exercício da atividade, todavia falta um código com mecanismo para lidar com os infratores, a exemplo dos médicos, dos engenheiros, que obedecem e respondem ao código de ética de seus Conselhos federais e estaduais. Independentemente de as vendas serem ou não percebidas como profissão verdadeira em comparação à Engenharia e à Medicina, os profissionais de vendas podem se beneficiar, e muito, se participarem de organizações profissionais, trabalharem com base em educação continuada e adotarem elevados padrões éticos.

Fonte: Adaptado de Marchetti (2002 apud INGRAM et al., 2009, p. 22).

Diante da complexidade e da dinamicidade dos mercados, das novas tecnologias e do aumento da sofisticação do comportamento dos consumidores, os profissionais de vendas assumem cada vez mais um papel estratégico nos resultados das organizações. Sendo assim, os profissionais em questão devem ser cada vez mais capacitados para exercer a atividade e uma das maneiras de fazer frente a essa situação é fazer parte de programas de educação continuada para enfrentar o contexto atual bem como prováveis eventos futuros.

Observe, no quadro 1.2 a seguir, as mudanças que a área de vendas tem enfrentado e como ela tem respondido.

Quadro 1.2 - Eventos que estão moldando o mercado atual

MUDANÇAS	RESPOSTA DA FORÇA DE VENDAS
Intensificação da concorrência.	Mais ênfase em desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo e de confiança com os clientes.
Mais ênfase no aumento da produtividade de vendas.	Aumento do uso de tecnologia (<i>laptops</i> , correios eletrônicos, banco de dados e <i>software</i> do relacionamento com o cliente etc.)
Aumento do uso de métodos de menor custo por contato.	Mais ênfase em objetivos relacionados à lucratividade.
Fragmentação das tradicionais bases de clientes.	Especialização em vendas para tipos específicos de clientes.
Múltiplos canais de vendas (exemplo: programa de contas-chave, telemarketing, redes eletrônicas.	Globalização dos esforços de vendas.
Clientes ditando padrões de qualidade e procedimentos de estoque/ embarque a serem atendidos pelas empresas vendedoras.	Venda em equipe.
A remuneração da força de vendas baseia-se na satisfação do cliente e no desempenho da equipe.	Demanda por conhecimento especializado e profundo como insumo para decisões.
Venda em equipe.	Mais ênfase em treinamento de vendas voltado para o cliente.

Fonte: Ingram et al (2009, p. 23).

Considerando as informações apresentadas até o momento sobre a VP, em especial as contidas no quadro anterior, percebe-se que, nas últimas décadas, o que vem acontecendo no mercado requer um conjunto integrado de ações para

o sucesso das vendas, em especial, a capacidade de resposta às mudanças, o foco no cliente, a capacidade de uso de novas tecnologias e o nível de experiência e conhecimento formal dos profissionais de vendas.

Considerando as informações da contextualização da evolução da VP e os desafios dos profissionais dessa área, a seguir apresentam-se as características da carreira do profissional de vendas.

Seção 2

A carreira do profissional de vendas

Como em qualquer outra profissão, a carreira na área de vendas tem características próprias. E, dentre as diversas opiniões existentes sobre o tema, busca-se a opinião de Ingram et al. (2009), que entendem serem necessárias as seguintes características para a carreira de vendas:

a. Segurança no emprego

Por serem geradores de receita, os profissionais de vendas desfrutam de uma segurança de emprego relativamente boa, se comparados aos demais grupos ocupacionais. Indubitavelmente, a segurança no trabalho individual vai depender do desempenho de cada profissional, mas, geralmente, o grupo de vendedores é o último a ser afetado por corte de pessoal.

b. Oportunidade de progresso

Quanto mais competitivo for o mundo dos negócios, maiores são as oportunidades de progresso aos profissionais de vendas. Esta variável contribui para tornar a carreira de vendas atraente. “Em mercados altamente competitivos, indivíduos e empresas bem-sucedidos em determinar e atender às necessidades dos clientes serão recompensados.” (INGRAM et al., 2009, p. 42).

c. Feedback imediato

Os profissionais de vendas são informados do desempenho de seu trabalho. Os resultados de seus esforços podem ser observados e acompanhados tanto pelos vendedores quanto pelos seus gerentes de vendas. Sem contar que, diariamente, os profissionais de vendas recebem informações dos clientes e isso pode se tornar desafiador, estimulante e produtivo. A possibilidade de reagir, de maneira imediata, ao *feedback* do cliente durante um atendimento é um benefício único da venda adaptável e a diferencia de outras ferramentas da comunicação de marketing, como a propaganda e relações públicas. O *feedback* imediato tem como “ingredientes” a espontaneidade e a criatividade, o que torna a atividade de vendas dinâmica e interessante.

d. Prestígio

Como já vimos, as vendas não têm sido uma atividade de prestígio na percepção do público de forma geral. Todavia, há provas de que, na medida em que o público aprende mais sobre as ocupações e as qualificações dos profissionais de vendas, a imagem dos vendedores melhora e, por consequência, o prestígio de vender aumenta. À exceção das publicações de negócio, uma análise da imprensa demonstra que há mais considerações positivas do que negativas sobre os profissionais de vendas que se tornam notícia. Na dimensão positiva, estes profissionais são vistos como conhecedores de suas atividades, bem treinados, corteses e educados, preparados e capazes para resolverem os problemas dos clientes. Por outro lado, os aspectos negativos estão centrados em técnicas de enganação e alta pressão.

e. Carreira dinâmica

Monotonia e tédio são aspectos que não se encontram nas atividades de um profissional de vendas, visto que seu trabalho é muito dinâmico e multifacetado. Na área de vendas, a regra é a variação diária no trabalho, pois os clientes mudam, novos produtos e serviços são desenvolvidos e lançados e os concorrentes lançam outros componentes em ritmo acelerado.

f. Remuneração

É, sem dúvida, considerada uma das vantagens desta carreira. Ela está vinculada ao desempenho, em especial, se as comissões e os bônus estiverem vinculados no pacote da remuneração.

g. Independência

Devido à natureza das funções de vendas, elas, de modo geral, permitem a independência das ações. Essa independência, geralmente, é um subproduto das operações descentralizadas de vendas, uma vez que os profissionais de vendas trabalham longe da sede das empresas, isto é, exercem suas atividades profissionais em casa e elaboram seus próprios planos de viagem. A independência de ação e a liberdade para tomar decisões geralmente são percebidas como vantagens que as funções de vendas possuem sobre funções que são bastante supervisionadas. Todavia, a independência, apesar de seu apelo, mostra algumas disfunções.



Por exemplo, novos contratados que desenvolvem suas atividades de vendas em casa podem considerar um tanto confusa a falta de um escritório, pois, para eles, é importante ter um ambiente onde haja a quem se reportar para tirar dúvidas, trocar ideias, em especial, se a experiência de trabalho anterior proporcionava um contato regular.

A independência de ação, há muito desfrutada pelos profissionais de vendas, é muito mais examinada e monitorada pelos gerentes de vendas na atualidade do que no passado, pois a ênfase na produtividade, conquistada, em parte, por meio da redução de custos, vem estimulando os gerentes a assumirem um papel mais participativo no planejamento de viagens e no cronograma de visitas.

Na área de vendas, existem muitas funções que podem ser exercidas pelo profissional. Todavia, o termo vendedor não é, em si, muito descritivo. Desse modo, um vendedor pode ser o atendente do bar da esquina ou um executivo negociando a venda de jatinhos da *Boing* para os Emirados Árabes.

2.1 Classificação das funções da Venda Pessoal

Um profissional de vendas pode trabalhar em diversas áreas do mercado, tais como: **varejo, atacado e representação comercial**. Veja a explicação de cada uma delas.

- O varejo inclui todas as atividades na área de bens e serviços, diretamente repassados aos consumidores finais para uso pessoal.
- O atacado, de forma genérica, são unidades de negócios que compram e revendem mercadorias ao varejo e a outros comerciantes e/ou outros estabelecimentos industriais, institucionais e usuários comerciantes, que não vendem em pequenas quantidades a consumidores finais.
- A representação comercial pode ser exclusiva ou não exclusiva. A exclusiva geralmente é feita por pessoas jurídicas, comissionadas para vender a linha de produtos de uma empresa, em uma relação contratual. A não exclusiva trabalha com produtos similares de empresas diferentes.

2.1.1 Funções combinadas de vendas

Dependendo da natureza dos negócios de uma empresa, um profissional de venda pode realizar diversas funções. O profissional pode exercer o cargo de gerente de território, misturando as responsabilidades em desenvolver novos negócios, manter e estimular os negócios já existentes e realizar atividades de apoio às vendas.

Por existir diferentes tipos de funções de vendas, torna-se difícil generalizar habilidades e qualificações necessárias para obter sucesso em vendas. Todavia, existem alguns modelos genéricos referentes às competências de profissionais de vendas. Spencer e Spencer (1993) apontam algumas dessa competências. Acompanhe-as no quadro 1.3 a seguir.

Quadro 1.3 – Modelo genérico de competências de profissionais de vendas

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Impacto e influência	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer credibilidade • Direcionar problemas e preocupações do cliente • Influenciar indiretamente • Simular mentalmente os efeitos das próprias palavras e ações
Orientação à realização	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos desafiadores, mas realizáveis • Usar o tempo eficazmente • (Melhorar as operações dos clientes) • (Focar oportunidades de potencial de lucro)
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Persistir, não desistir facilmente • Medir as oportunidades • (Responder a possíveis ameaças)
Entendimento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o comportamento não verbal • Compreender as atitudes dos outros e os seus significados • Prognosticar relações de outros
Orientação de serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar esforços extras para sanar as necessidades do cliente • Realizar <i>follow up</i> dos contatos dos clientes e das “reclamações” • (Tornar-se um conselheiro de confiança do cliente)
Autoconfiança	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar nas próprias habilidades • Aceitar os desafios • Ter estilo otimista
Construção de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Manter amizades no trabalho • Ter e usar rede de contatos
Pensamento analítico	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipar os obstáculos e preparar-se para eles • Pensar em planos e explicações diversificadas
Pensamento conceitual	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar regras práticas • Observar similaridades entre presente e passado

continua

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Procura de informação	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informações de muitas fontes
Inicial – conhecimento técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Ter conhecimento técnico ou relevante sobre o produto

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993, p. 172-173).

Diante da atual realidade do mercado, em que a extrema competitividade requer das instituições e de seus profissionais de vendas, além da construção de relacionamentos de longo prazo, baseado na confiança entre as empresas e os clientes, uma forte preocupação em prestar serviços para o cliente de forma ética.

Seção 3

Ética e vendas

Parece que não há como abordar venda pessoal sem adentrar nas questões éticas que a envolvem. Para tanto, acredita-se que se faz necessário lembrar o que é ética. Dentre tantos entendimentos a respeito do conceito de ética encontrados na literatura, busca-se o de Arruda (2006, p. 518), que diz:

Ética é uma parte da filosofia que estuda a moralidade das ações humanas como boas ou más. Para que uma conduta possa ser considerada ética, três elementos essenciais devem ser considerados: ação, intenção e circunstâncias.

É importante ressaltar que se um desses três elementos não for bom, o comportamento não é ético. Vamos tentar refletir sobre o conceito de ética a partir de uma situação prática:



Sua irmã Maria tem diabetes do tipo um. Numa de suas crises, a insulina está em falta nas farmácias e drogarias, e Maria corre risco de vida. A legislação proíbe a compra de insulina de atravessadores. O que você faria?

Conforme o conceito apresentado acima, os três critérios de eticidade – **ação, intenção e circunstâncias** – devem ser classificados como bons. Faz-se necessário dizer também que a liberdade é um fator importante para a conduta ética e que, sob coação, você poderá escolher pelo bem ou pelo mal.

A transparência na forma de conduzir o negócio e as decisões das empresas bem como as informações corretas sobre seu composto mercadológico, produto, preço, praça e promoção são exigências cada vez mais consideradas pelos consumidores na hora de escolher produtos e serviços. As empresas atentas a essa nova realidade estão incluindo, nos programas de treinamento de vendas, questões éticas e legais que envolvem essa atividade.

Desse modo, você pode identificar as principais situações com problemas éticos e as práticas que os profissionais de vendas gostariam que fossem abordadas pela política da empresa. A lista a seguir advém de uma pesquisa realizada com vendedores industriais dos EUA e apresentada por Ingram et al. (2009).

Problemas éticos e práticas que deveriam ser abordadas nas políticas empresariais

1. Fazer declarações a um comprador existente que exagera na seriedade de seu problema para obter um pedido maior ou outras concessões.
2. Solicitar negócios de prioridade baixa ou volume baixo que o vendedor da empresa não entregará ou serviços em época de desaquecimento econômico ou períodos com escassez de recursos.
3. Permitir que questões pessoais – gostar de um comprador e não de outro – afetem preço, entrega e outras decisões referentes às vendas.
4. Procurar obter informações de compradores sobre as cotações de competidores com o propósito de submeter outra cotação.
5. Possuir preços menos competitivos ou outros termos para compradores que utilizam a sua empresa como única fonte de fornecimento do que para aquelas para as quais você é um de dois ou mais fornecedores.
6. Dar presentes físicos, tais como prêmios de promoções de vendas livres ou “bônus de incentivo por volume de aquisição” para um comprador.
7. Conceder viagens, almoços, jantares ou outros entretenimentos livres a um comprador.
8. Usar o poder econômico da empresa para obter preços-prêmio ou outras concessões de compradores.
9. Obter informações sobre os concorrentes perguntando aos compradores.
10. Dar tratamento preferencial a compradores a quem níveis mais altos da gerência da própria empresa preferem ou recomendam.

11. Dar tratamento preferencial a clientes que também são bons fornecedores.
12. Tentar alcançar e influenciar outros departamentos (por exemplo, engenharia) diretamente em vez de passar pelo departamento de compras, tentando visando a aumentar a probabilidade de vendas.

Fonte: Ingram et al. (2009, p. 189).

Considerando o ambiente competitivo global da atualidade e que as relações comerciais de âmbito do B2B e do B2C podem acontecer no ambiente doméstico (mercado interno) ou em países estrangeiros, as questões legais da relação de consumo são regidas no país onde a transação acontece. Atualmente, no Brasil, as relações de consumo do B2C são regidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).



No Brasil, em 1990, entra em vigor o Código de Defesa do Consumidor, para disciplinar as relações de consumo de maneira geral, incluindo vários segmentos do mercado, como, por exemplo: serviços bancários, serviços médicos, seguros, compras e vendas de imóveis, transporte rodoviário, serviços oferecidos pelas concessionárias de água, energia elétrica e demais serviços públicos.

Desse maneira, deve-se considerar que a estrutura legal da venda pessoal é bastante ampla. Todavia, podem-se considerar componentes-chave desta estrutura questões que envolvem:

Legislação antitruste

são leis que limitam ou se opõem à formação de trustes, cartéis e monopólios.

- a **legislação antitruste**;
- a lei contratual (contratos);
- as legislações locais que regulamentam as práticas de vendas;
- as diretrizes emitidas por órgãos federais que tratam de práticas comerciais desleais.

Observe a seguir um conjunto de lembretes legais importantes para os vendedores

Lembretes legais para vendedores

1. Usar dados fatuais em vez de declarações gerais de louvor durante uma apresentação de vendas. Evitar a má apresentação.

2. Instruir completamente os clientes, antes das vendas, sobre as especificações, as capacidades e as limitações do produto. Lembre os clientes de ler todas as advertências.
3. Não praticar excesso de autoridade, porque as ações do vendedor podem ser ligadas à firma vendedora.
4. Evitar esses tópicos com concorrentes: preços, margens de lucro, descontos, prazos de vendas, ofertas ou intenções de ofertas, território de vendas ou mercados a serem servidos e rejeição ou cessão de clientes.
5. Não utilizar um produto como chamariz para vender outro produto.
6. Não tentar forçar o cliente a comprar somente de sua organização.
7. Oferecer o mesmo preço e apoio a todos os compradores que comprem nas mesmas circunstâncias.
8. Não se envolver com os produtos do concorrente.
9. Não menosprezar o produto de concorrentes, a realização de negócios, ou as condições financeiras sem evidências específicas de suas alegações.
10. Evitar promessas que serão difíceis ou impossíveis de se cumprir.

Fonte: Ingram e al. (2009, p. 190).

A ética, no mundo dos negócios, além de ser orientada pela Legislação, também segue um Código de Ética, que determina um modelo padrão de comportamentos e que é organizado e divulgado pelas entidades de classe, associações e empresas ou organizações do setor com as quais o profissional de vendas está vinculado.

A seguir, vamos estudar a importância e o papel estratégico da venda pessoal.

Seção 4

A importância e o papel estratégico da venda pessoal

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 408), a “[...] venda pessoal constitui o braço interpessoal do *mix* de promoção.” Isso significa dizer que é o único instrumento do composto de marketing cuja comunicação é feita de forma pessoal e direta entre a empresa e seus clientes individuais.

São os profissionais de venda que repassam ao comprador um conjunto de informações sobre o produto e/ou serviço, esclarecem as dúvidas, fecham o pedido, formam imagem, entre muitas outras atividades.

Em Marketing, a expressão “**estratégia go-to-market**”, relaciona-se aos canais que uma empresa se utiliza para se comunicar e se relacionar com seus clientes. É um componente da estratégia global de marketing.

O papel da força de venda varia de empresa para empresa. O uso de uma organização de força de vendas diretas – pessoas contratadas, em caráter permanente, para vender pessoalmente aos consumidores – é apenas uma das opções da estratégia **go-to-market**.

Além da força de vendas direta, a publicidade e a promoção de vendas, o telemarketing, os revendedores com valor agregado e a internet podem desempenhar papel importante na geração de vendas.

Muitas empresas, devido à natureza de seus negócios, aliada aos seus objetivos estratégicos, acreditam inteiramente na força de vendas face a face; outras decidem pela utilização de *call centers* telefônicos; algumas empresas vendem, principalmente, pela internet.

Outras ainda fazem uso do telemarketing, a internet e a força de vendas pessoal ao mesmo tempo. Você pode observar alguns exemplos da estratégia go-to-market no quadro 1.4 a seguir.

Quadro 1.4 – Exemplos de estratégia go-to-market

EMPRESA	GRANDE FABRICANTE DE COMPUTADOR	GRANDE EMPRESA QUÍMICA	EMPRESA FARMACÊUTICA	DISTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL
Equipe de Contas	Equipes globais, com especialistas em produtos para contas muito grandes ou contas com presença em vários países.	Força de vendas diretas para contas- chave.	Administração de contas-chave para compra em grupo managed care e redes integradas de assistência médica.	Equipes de força central para contas muito grandes
Equipes especializadas	Para setores com massa crítica.			
Força de vendas locais	Para grandes setores, fora dos mercados-alvo.		Para médicos.	Para contas secundárias; força de vendas ao consumidor nas sucursais da empresa.

continua

EMPRESA	GRANDE FABRICANTE DE COMPUTADOR	GRANDE EMPRESA QUÍMICA	EMPRESA FARMACÉUTICA	DISTRIBUIÇÃO INDUSTRIAL
Televendas passivas	Para dar apoio ao cliente	Para encomendas e suporte ao cliente.	Para hot line de serviço ao cliente e para informação.	Para suporte a todas as contas.
Televendas ativas	Para pequenas oportunidades.			Para prestação de serviço e contas pequenas.
Internet	Para pessoas físicas ou pequenas encomendas e para o processamento das encomendas de todos.			Para processamento das contas personalizadas maiores e contas em geral.
Publicidade	Para consumidores e empresas.		Para médicos e consumidores.	
Parcerias	Parceiros e revendedores com valor agregado em mercados verticais em que os parceiros aperfeiçoam os produtos.		Para toda a distribuição.	

Fonte: Zoltners et al (2001, p. 45).

Mercados verticais é um grupo similar de empresas e clientes que se dedicam ao comércio com base em necessidades específicas e especializadas.

A estratégia *go-to-market* muda de acordo com as circunstâncias de mercado. Na atualidade, as empresas enfrentam intensa concorrência, mercados cada vez mais globalizados, aceleração da inovação tecnológica e os demais eventos que envolvem as variáveis incontornáveis e competitivas do marketing e que exercem fortes influências nas vendas empresariais.

Diante da complexidade dos mercados e do perfil dos consumidores, que estão cada vez mais informados e exigentes, a força de vendas deve ser administrada como parte da estratégia da empresa ou da unidade de negócio.

Para De Miguel (2006, p. 311), “[...] a missão da força de vendas deve ter como base a análise do entendimento dos ambientes interno e externo da empresa.” No que se refere ao **ambiente interno**, a análise diz respeito à revisão do negócio, da missão, das políticas, dos objetivos, das competências e dos recursos disponíveis. No que diz respeito ao **ambiente externo**, a análise deve considerar as variáveis que atuam sobre a empresa, tais como: clientes, clientes de clientes, intensidade da concorrência, potencial de mercado, canais de marketing, forças reguladoras, economia, tecnologia, política, sociais e culturais.

Na figura 1.2 a seguir, você pode visualizar a força de vendas como parte da estratégia da empresa ou de uma unidade de negócio.

Figura 1.2 – Relação entre a força de vendas e a estratégia da empresa



Fonte: Lambini (2000 apud DE MIGUEL, 2006, p. 311).

As estratégias da força de vendas devem estar alinhadas com as estratégias empresariais e observar as tendências das estratégias em marketing, em relação ao qual, na atualidade, existem duas grandes tendências: o **marketing de relacionamento** e a **rede de marketing**.



O **marketing de relacionamento**, de acordo com Peppers e Rogers (1997, p. 59), é “o processo pelo qual uma empresa estabelece as alianças de longo prazo com seus clientes atuais e potenciais em que tanto o vendedor e comprador são direcionados a um conjunto de objetivos.”

Para atingir esses objetivos, faz-se necessário, no entendimento de Evans e Laskin (1994):

- entender as necessidades dos clientes;
- tratá-los como parceiros;
- ter a certeza de que os colaboradores vão satisfazer as necessidades dos clientes;
- oferecer a melhor qualidade possível aos mesmos.

Veja a seguir, um exemplo prático de marketing de relacionamento.

Construindo relacionamento

Mais marketing por metro quadrado

Por Daniela Diniz

Pouco depois do início das obras do apartamento que acabara de comprar, o engenheiro Ulysses Lua Moraes Jr. resolveu fazer uma ronda pela rua da construção. Encostou o carro em frente ao terreno e ficou namorando a obra de longe. Não demorou muito tempo, foi abordado por um engenheiro que estava ali de plantão. O sujeito se apresentou como Eli e perguntou se o futuro morador precisava de alguma coisa. “Fiquei surpreso com a iniciativa e a prontidão do funcionário”, diz Moraes Jr. “Ele, inclusive, se ofereceu para me acompanhar numa visita.”

A atitude do engenheiro Eli é fruto de um projeto que, nos últimos tempos, está ganhando força na construtora Tecnisa, de São Paulo: o de encantar o cliente. O plano de sedução não consiste, no entanto, em fisgar potenciais compradores. Trata de tentar encantar os que já são clientes – atitude não muito comum no universo das construtoras. “Geralmente as construtoras gastam milhões na fase de convencer o cliente e, depois, passam a tratá-lo como se fosse um estorvo”, diz Romeo Busarello, diretor de Marketing da Tecnisa. Há dois anos, Busarello – que também é professor da pós-graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing, de São Paulo – foi contratado para dar força à marca da empresa. “Éramos uma empresa justa, mas sem molho”, diz ele. “Todos pensavam com cabeça de engenheiro, e bastava ser correto para ser bom. Faltava desenvoltura mercadológica.”

O primeiro passo foi descobrir quais valores permeavam os corredores da companhia. Seis meses depois de estudá-la, a equipe de Busarello começou a disseminar o conceito de “mais construtora por metro quadrado” entre os 512 funcionários. O passo seguinte foi criar novas formas de relacionamento com o cliente. No lugar do antigo SAC, foi criada uma área de contato com o cliente, com a proposta de ser mais proativa. A estrutura de CRM foi aprimorada, e hoje os

atendentes da Tecnisa têm acesso ao histórico de contatos do cliente e podem tentar registrar, pelo tom da voz, seu estado emocional. “Se percebemos que a pessoa do outro lado da linha está insatisfeita, alguém da diretoria será acionado para conversar com ela no próximo contato”, diz Busarello.

Também foi criada uma personagem fictícia de relacionamento com o público, a Patrícia Guimarães. A ideia é que cada comprador tenha 39 contatos com Patrícia durante os dois anos da obra. É ela quem assina as cartas informativas da empresa e manda pequenos mimos ao dono do imóvel. O primeiro presente é enviado 72 horas após a assinatura do contrato: uma caixa com uma garrafa de champanhe, duas taças e trufas de chocolate. Depois de dez dias, ele recebe uma pasta para colocar todos os documentos relacionados à compra. Para simbolizar o início da construção, a Tecnisa envia um par de luvas e um capacete para ser usados em visitas à obra. “Entendemos a preocupação do cliente em saber onde a empresa está colocando o dinheiro dele”, diz Busarello. “Esses contatos são justamente para controlar a ansiedade.”

O empresário Antonio Carlos Deodato é um desses ansiosos típicos. Costuma passar em frente à obra do apartamento que comprou, no bairro paulistano do Brooklin, a cada 15 dias para acompanhar a altura das paredes. Não satisfeito, fiscaliza a construção também pela internet. “Já tenho intimidade com o engenheiro da Tecnisa e estou surpreso com o atendimento”, diz Deodato. “Quando fui visitá-lo no escritório, havia até uma placa com o nome da minha mulher e o meu na recepção.” Colocar plaquinhas com o nome dos proprietários, fazer uma sala especial no local da obra com direito a flores, água, café e agendar quantas visitas o comprador quiser... Tudo isso faz parte do jogo. “Se o cliente vai a uma churrascaria e é mimado porque pagou 39 reais, o que ele vai esperar na compra de um imóvel de R\$300.000,00?”, diz Busarello.

O plano de Marketing da Tecnisa inclui ações voltadas para os vizinhos. Eles recebem brindes da empresa, informações sobre o horário das obras e sobre os cuidados com a limpeza da calçada. Recebem também um endereço eletrônico para reclamações. A empresa decidiu ainda dar atenção especial às mulheres. “Nossas pesquisas detectaram que 94% das decisões de compra são feitas por elas, e 36% das inscrições estão no nome de uma mulher”, diz Busarello.

O cuidado com o público feminino explica a preocupação da Tecnisa em cuidar da jardinagem nos estandes de venda e em colocar sempre o nome da mulher em primeiro lugar nas correspondências enviadas a casais.

Mesmo com essa ofensiva, a equipe da Tecnisa não está livre de reclamações. Ainda há clientes e vizinhos que não hesitam em ligar ou enviar e-mails reclamando do atendimento. Algumas vezes, com razão. “Percebemos que, apesar de todo o esforço, podem acontecer problemas lá na ponta. Já houve, por exemplo, o caso de

um funcionário que pisou na bola e fez o cliente esperar mais de uma hora para ver o apartamento”, diz Busarello. “Por isso, estamos investindo no treinamento interno, dos executivos aos operários nas obras.” Ele atribui o crescimento da Tecnisa nos últimos anos às ações de Marketing. O faturamento da empresa subiu de 55 milhões de reais em 2000 para 178 milhões no ano passado. “Hoje, 14% das nossas vendas são por indicação de quem ainda não está morando em seu apartamento”, diz Busarello.

Fonte: Diniz (2003).

A rede de marketing

Para enfrentar a forte concorrência de mercado e criar vantagem competitiva, muitas empresas estão formando parcerias e alianças com seus fornecedores e canais de distribuição para melhor atender o consumidor final.



Um exemplo dessa forma relativamente nova e muito criativa de comercialização de produtos e serviços em alta escala foi a criação, em 1997, pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), da Associação ECR Brasil, para implantar as ferramentas e processos do sistema ECR – *Efficient Consumer Response* (Resposta Eficiente ao Consumidor) –, entre seus participantes em diversos processos empresariais.

A utilização deste sistema prevê economia nas seguintes áreas: marketing, administração de promoção no varejo e redução nas falhas de lançamento de produtos; nas transações de compra e venda haverá menos gastos, e na administração central, pelo uso de menor número de transações, ordem de compras automáticas via EDI – *Electronic Data Interchange* (Intercâmbio Eletrônico de Dados) –, redução de descontos e administração simplificada.

O sistema ECR produz implicações positivas nos participantes da cadeia de distribuição, que tendem a repassar aos consumidores finais os ganhos alcançados, tornando-se, dessa forma, mais competitivos e, como consequência, ter crescimento superior à média da indústria.

O que vimos a partir das informações apresentadas sobre a importância e o papel estratégico da venda pessoal mostra que cabe ao executivo de vendas planejar, organizar, direcionar e controlar a venda pessoal em todos os aspectos.

Para complementar e encerrar a contextualização desse capítulo, não podemos deixar de mencionar o surgimento da internet que vai promover grandes mudanças em dois dos `Ps` do composto mercadológico: Promoção e Place (Ponto de venda).

A venda pessoal é uma ferramenta do P de Promoção que está inter-relacionada com o ponto de venda, não é! Pois há um universo de diferenças no atendimento ao cliente no ponto de venda físico e no virtual. Desse modo, dentre as mudanças promovidas nessas variáveis está o ponto de venda virtual – o *ecommerce*, e é sobre ele que vamos conversar agora.

Dentre as variáveis que compõem o tema e-commerce vamos, aqui, abordar apenas algumas delas, que você pode acompanhar, a seguir. Não vamos aprofundar os aspectos históricos da evolução da tecnologia da informação.

Seção 5

Comércio Eletrônico

Ressalta-se que a única pretensão no sentido de abordar o tema é na perspectiva do desenvolvimento histórico das atividades do profissional de vendas. Dessa maneira, salienta-se que, com a evolução da Tecnologia da Informação (TI) e o advento da internet, na segunda metade da década de 1990, para atender os consumidores, as empresas passam a comercializar seus produtos/serviços, além dos pontos de vendas físicos, os virtuais, conhecidos como o comércio eletrônico (*e-commerce*). Inclusive, nos dias atuais, há muitas instituições, dos mais variados segmentos, que se utilizam exclusivamente do comércio eletrônico.



A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico – ABCOMM – (2015) estima que apesar da desaceleração da economia, o *e-commerce*, em 2015, deve movimentar algo em torno de R\$ 49,8 bilhões. Isso significa um crescimento de 26 % em relação ao desempenho de 2014. De acordo com Mauricio Salvador, presidente da ABCOMM, “a maior utilização do celular – o chamado *mobile commerce* – deve incentivar a categoria de serviços *online*, como viagens, alimentos e ingressos, e assim impulsionar o comércio eletrônico nacional”.

São diversas as modalidades de comércio eletrônico. Algumas dessas modalidades podem ser visualizadas no quadro 1.5 abaixo:

Quadro 1.5 - Modalidades de *E-commerce*

MODALIDADE	CONCEITO
<i>Business to Consumer (B2C)</i>	Transações comerciais entre as empresas e os consumidores.
<i>Business to Business (B2B)</i>	Transações comerciais entre empresas.
<i>Business to Govern (B2G)</i>	Transações comerciais entre empresas privadas e o setor público.
<i>Business to Institutions (B2I)</i>	Transações comerciais entre empresas privadas e instituições como hospitais, escolas e entidades sem fins lucrativos.
<i>E- Procurement</i>	Transações comerciais entre
<i>Consumer to Consumer (C2C)</i>	Transações comerciais sem interferência de empresas; são realizadas entre os consumidores.

Fonte: Adaptado de Valle 2014.

Para Gonsales (2012), qualquer ponto de vendas virtual deve possuir executar os seguintes processos:

1. Receber o pedido de vendas que foi gerado na plataforma.
2. Verificar os pagamentos (boletos, cartões, depósitos bancários, dentre outros aspectos).
3. Separar as do pedido e conferir a separação (*picking*).
4. Embalar as mercadorias (*packing*).
5. Emitir as notas fiscais eletrônicas e etiquetas.
6. Expedir e/ou despachar as mercadorias.
7. Acompanhar da entrega do pedido (mantendo o cliente informado).

Para o desenvolvimento e a operacionalização de um projeto de comércio eletrônico é necessário observar os procedimentos de seus processos. Para tanto, deve-se considerar, por um lado, o tamanho e natureza do negócio, o (macro e microambientes), o perfil dos consumidores e a análise do cenário negocial; por outro, a escolha da plataforma de comércio eletrônico, a escolha de formas e sistemas de pagamento, o planejamento estratégico de marketing digital, a logística de entrega e logística reversa e a capacitação e treinamento de pessoal.

5.1 Planejando um *E-commerce*

De acordo com Valle (2014), o desenvolvimento eficaz de um ponto virtual deve obedecer aos seguintes passos, apresentados e descritos a seguir:

Tabela 1.5 - Passos para o desenvolvimento de um ponto de venda virtual (*e-commerce*)

ETAPAS	COMENTÁRIO
<p>1. Análise do cenário comercial</p>	<p>Essa é a primeira etapa de qualquer planejamento. Identificar e analisar as tendências mercadológicas e do segmento de atuação da organização. Analisar as variáveis que compõem o macro ambiente e o microambiente para identificar as oportunidades e ameaças do negócio, bem como realizar as análises internas para identificar as potencialidades e as fraquezas.</p>
<p>2. Escolha a plataforma de comércio eletrônico</p>	<p>Na opinião de Vergani (2013) a plataforma é “uma das primeiras e mais importantes decisões a serem tomadas” para montar sua loja virtual, pois ela vai ser a base do <i>e-commerce</i>. Desse modo, é essencial escolher uma de qualidade e que seja flexível – podendo ser alterada para suas necessidades e preferências.</p> <p>Existem três tipos de plataformas no mercado: as gratuitas (são muito limitadas e não permitem a customização da página); as de código fonte aberto (são gratuitas), entretanto requerem conhecimentos específicos da plataforma ou contratação de especialistas para o desenvolvimento da página e o distribuidor não oferecer suporte; as pagas (oferecem suporte de qualidade e possibilitam customização da plataforma, porém cobram uma porcentagem da sua receita).</p>

continua

<p>3. Escolha de formas e sistemas de pagamento</p>	<p>Existem três maneiras de você receber pagamentos online, no entendimento de Vergani (2013):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Intermediadores de pagamentos – são mais simples de utilizar que as outras opções (do ponto de vista técnico e do negócio). Essa maneira de pagamento auxilia o lojista em duas perspectivas: os intermediários assumem o risco de fraude e fazem adiantamento de recebíveis. Eles costumam cobrar uma taxa fixa por transação e uma taxa variável sobre o valor da venda.2. Gateways de pagamento – oferecem soluções mais robustas de pagamentos e garantem conexões mais estáveis com as redes de aquisição (como por exemplo, Cielo e Redecard). Diferentemente dos intermediadores, cobram somente uma taxa fixa por transação – tornando a solução mais barata. Porém, o lojista vai precisar contratar outros serviços, como antifraude, e lidar diretamente com a adquirente na negociação por adiantamento de recebíveis e taxas.3. Integração direta com a adquirente – Essa é a opção é sugerida para lojistas mais experientes, que dispõem de equipes dedicadas de desenvolvimento e que entendam de segurança. Nessa modalidade de pagamento o lojista tem contato direto com o adquirente e pode negociar taxas livremente e tem controle de toda a experiência do usuário. <p>Caso a empresa não se utilizar do sistema de pagamento Intermediadores de pagamentos, deve identificar o método de detecção de antifraude que vai utilizar.</p> <p>O comércio eletrônico requer segurança para proteger as informações de seus clientes e seus dados de compra. Existem dois tipos de segurança fundamentais em todo e-commerce, no ponto de vista do mesmo autor acima citado:</p> <ol style="list-style-type: none">1. SSL (Secure Socket Layer) – que funciona como uma proteção para todos os dados que os usuários inserem em formulários, impedindo que um invasor roube informações de cadastro de seus clientes. As redes de aquisição, como a Cielo, por exemplo, vão exigir a utilização de um SSL.)2. Scan de Aplicação e IP – busca vulnerabilidades no seu site que possam permitir que pessoas mal intencionadas consigam acessar banco de dados de sua empresa e roubar informações. Essa solução tecnológica encontra falhas e as aponta para sua equipe de desenvolvimento corrigir.
--	---

continua

<p>4. Planejamento estratégico de marketing digital</p>	<p>O marketing digital é uma variável que pode criar diferencial competitivo no <i>e-commerce</i>. Para tanto, deve-se desenvolver um planejamento que diferencie, de maneira substancial, seu negócio dos concorrentes e satisfaça as necessidades de seus clientes. O planejamento de marketing digital pode ser desenvolvido pelos profissionais de marketing da própria empresa ou por uma agência digital especializada contratada. De acordo com Valle (2014), uma estratégia de marketing digital bem estruturada deve conter, no mínimo, três ações. São elas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • otimização de sites para ferramentas de busca; • planejamento inicial em termos de links patrocinados; • plano de marketing em mídias sociais.
<p>5. Logística de entrega e logística reversa</p>	<p>A logística é um dos fatores críticos de sucesso do comércio eletrônico, na medida em que uma experiência negativa pode marcar fortemente o cliente e ele não voltará a comprar. O gerenciamento da logística nos ambientes virtuais pode ser próprio (da empresa) ou terceirizado. A terceirização da atividade da logística implica em:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispor de uma interface de gestão da plataforma logística, o que significa que cada pedido feito no <i>site</i> será levado em conta. 2. Após o envio do pedido, a loja virtual e o cliente poderão fazer o <i>tracking</i> do pedido, e a loja pode gerenciar o estoque de seus produtos. 3. A logística poderá fazer a recepção, o controle e o estoque dos produtos, além de fazer o <i>picking</i>, empacotar e enviar os pedidos aos clientes. 4. Fazer uma melhor gestão dos pedidos devolvidos. Cada produto devolvido pode ser reintegrado ao estoque ou então descartado, caso esteja em más condições. 5. Propor aos clientes vários tipos de entrega. Empresas de logística possuem frequentemente parcerias com transportadoras, conseguindo melhores preços para as lojas virtuais. <p>É recomendável um planejamento para escolher a forma de entrega da sua loja. Basicamente, existem duas maneiras de realizar a entrega: pelos correios e/ou pelas transportadoras.</p> <p>As estratégias de logística reversa permitem às empresas reduzirem os custos de logística eficaz, aumentarem os lucros, aumentarem o seu nível de gestão, fortalecerem a vantagem competitiva e aumentarem a satisfação e fidelização do cliente. Considerando tais premissas, a logística reversa no <i>e-commerce</i> afeta diretamente o nível operacional da empresa e o desempenho das vendas e exige um desenvolvimento coordenado.</p>

continua

6. Capacitação e treinamento de pessoal	<p>A capacitação de pessoal não pode ficar de fora de um projeto de comércio eletrônico sério. Programas de educação continuada são essenciais para que os profissionais responsáveis pelo atendimento realizem suas atividades cumprindo as metas e, sobretudo, satisfaçam as necessidades e desejos dos clientes. É importante que esses profissionais tenham uma visão global do negócio para que, mesmo não sendo capazes de resolver o problema, saibam direcionar para o setor adequado.</p> <p>Para Valle (2014), o profissional de <i>e-commerce</i> precisa ser multidisciplinar e ter consciência de que a eficácia de uma operação em comércio eletrônico depende de diversas áreas do conhecimento. Dessa forma, os profissionais em questão devem ter sólida base em administração e domínio das ferramentas 2.0. Além disso, o profissional de <i>e-commerce</i> precisa ser uma pessoa que monitore as novas tendências do mercado, além de compreender os fatores psicológicos que levam o internauta a comprar na <i>web</i> e as ferramentas de marketing digital que criam esse canal de acesso.</p>
--	---

Fonte: Adaptado pela autora, a partir de Vergani (2013); Valle (2014) e Guojing & Ciping (2010)

Abordaram-se aqui alguns pontos importantes para serem observados na criação de um ponto de vendas virtual. Ressalta-se que a abordagem do tema está sob a perspectiva da evolução das atividades de vendas ao longo do tempo.

Capítulo 2

Estratégias, planejamento e organização de vendas

Habilidades

Com o estudo do conteúdo deste capítulo, o(a) acadêmico(a) deve desenvolver as habilidades de caracterizar o comportamento do consumidor e o processo de compra; conhecer os conceitos de negociação e suas variáveis implicadas no processo; reconhecer e analisar os sinais que o corpo humano emite e que podem facilitar a condução do processo de negociação; entender a importância das informações e do relacionamento interpessoal no processo de negociação e, por fim, compreender a importância do atendimento ao cliente.

Seções de estudo

Seção 1: Formulação das estratégias

Seção 2: Planejamento da força de vendas

Seção 3: Gerenciamento da força de vendas

Seção 4: Processo de venda pessoal

Seção 5: Plano de Vendas

Seção 1

Formulação das estratégias

Na atualidade, os mercados estão cada vez mais complexos e dinâmicos alterando rapidamente aspectos do perfil do segmento de mercado de atuação das instituições. Portanto, as estratégias da venda pessoal devem ser formuladas considerando essa realidade. Em vista de tal premissa, os executivos de vendas enfrentam muitos dilemas. Dessa forma, na hora de elaborar as estratégias e a estrutura da força de vendas, é preciso levar em consideração alguns questionamentos, relacionados a seguir:

- Como organizar os profissionais de vendas e suas tarefas?
- Como determinar o tamanho da força de vendas?
- Venda individual ou por equipe?
- Vender em campo, por telefone, e/ou pela internet?

Além dos questionamentos acima indicados, é preciso também ter em mente que a formulação da estratégia da força de vendas varia muito, de acordo com a realidade empresarial, a natureza do negócio e o segmento de atuação. Nesse sentido, Zoltners *et al.* (2001) acreditam que é possível identificar quatro tipos comuns de estratégias que são utilizadas na articulação da força de vendas. São elas:

1. A empresa que dá ênfase aos resultados

Este tipo de estratégia está centrada em atingir metas de vendas, lucros, fatia de mercado ou satisfação do cliente.

2. A empresa concentra-se nas atividades e comportamento

Neste caso, a estratégia da força de vendas inclui contatar mais clientes, abrir novas contas, desenvolver relacionamentos, melhorar a prestação de serviços aos clientes atuais, esforçar-se mais na atividade de pesquisa de mercado ou coordenar-se com os parceiros de canais de distribuição, como os distribuidores, a equipe de telemarketing ou revendedores com valor agregado.

3. A empresa formula suas estratégias a partir das pessoas e culturas

O foco está no aprimoramento das técnicas, conhecimentos e capacidades, e na alteração das normas e dos valores que orientam as opções de estilo de trabalho da força de vendas.

4. **A empresa concentra sua estratégia no investimento da força de vendas e nas decisões relativas a elas.**

Esta estratégia direciona-se para questões como o aumento dos investimentos ou redução das despesas com a organização de vendas, a reorganização da força de vendas, um novo plano de remuneração, um novo programa de aumento de produtividade ou iniciativa de treinamento.

A determinação da estratégia implica na formação da estrutura da força de vendas. E a força de vendas bem estruturada permite o desenvolvimento do planejamento de vendas eficaz.

Seção 2

Planejamento da força de vendas

Nesse momento do estudo, é hora de entender as etapas do planejamento de vendas, que passam pelas análises, pela determinação das oportunidades e do potencial de mercado, pelo potencial de vendas e previsão de vendas, pelo estabelecimento dos objetivos, pela formulação das estratégias, estrutura e tamanho da força de vendas.

O planejamento da força de vendas requer do gestor de vendas um conjunto de habilidades gerenciais relacionadas ao **planejamento, organização, direção e controle**, funções básicas da administração.

No **planejamento**, considerando os objetivos da empresa, deve-se quantificar o mercado de atuação, estabelecer o seu potencial, identificar o nível de renda. Dependendo da empresa, ele pode se envolver em muitas outras atividades, sobretudo no que se refere ao levantamento de informações e outras atividades do planejamento mercadológico.

Na **organização** de vendas, as atividades estão voltadas à estrutura de vendas, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, alocação de território, motivação, dentre outros.

Na função **direção**, o gerente de vendas deve tornar efetivo aquilo que foi planejado e ter especial empenho no cumprimento dos objetivos, metas, estratégias, como também liderar a equipe.

E, por fim, no **controle**, o gerente de vendas, além de fazer uso do controle da força de vendas, deve administrar os custos necessários para atingir determinados objetivos e o controle entre o planejado e o realizado, bem como tomar medidas corretivas, se forem necessárias.

As etapas do planejamento da força de vendas são apresentadas a seguir.

Figura 2.1 - Etapas do Planejamento de Vendas



Fonte: Elaboração da autora (2012).

Como mostra a figura 2.1, o desenvolvimento do planejamento da força de vendas, depois das devidas análises, obedece a quatro fases: o estabelecimento dos objetivos e depois o das estratégias seguido da determinação da estrutura e, por fim, o tamanho da força de vendas.

Cada uma das etapas passam a ser comentados ao longo do capítulo.

2.1 Planejamento de Força de vendas



Começamos por perguntar, o que é planejamento?

O planejamento é um processo contínuo e dinâmico de tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar de maneira sistemática as atividades necessárias para a execução destas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões considerando as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1999).

E qual sua importância?

De acordo com Las Casas (2006), o planejamento das vendas é uma ferramenta importante, porque auxilia as empresas em diversos aspectos, dentre outros fatores:

- na determinação do potencial de faturamento da empresa para os períodos determinados;

- na indicação de quais produtos serão ofertados aos distribuidores, clientes e usuários;
- na projeção da lucratividade esperada;
- no fornecimento de informações adequadas à área de produção ou operações;
- na geração de informações adequadas à área de suprimentos;
- na avaliação do desempenho da equipe de vendas, tanto dos produtos quanto dos mercados;
- na identificação de regiões ou clientes com baixo retorno;
- na determinação do sistema de remuneração, premiação e incentivo para a equipe de vendas;
- na verificação de áreas ou territórios onde há necessidade de reforço e supervisão.

Para tanto, as estratégias devem ser desenvolvidas contemplando os objetivos da área e a relação pretendida pela organização com seu mercado consumidor.

A seguir, apresentam-se as etapas do planejamento de vendas.

2.1.1 Análises

O planejamento de vendas deve conter todas as informações do plano de marketing, pelo menos aquelas referentes à análise situacional, ou seja, à análise das variáveis internas para identificar os pontos fortes e fracos da empresa e os eventos do mercado para identificação das ameaças e oportunidades. Depois que o planejador tiver a visão geral do mercado de atuação, ele deve determinar o potencial de mercado, o potencial e a previsão de vendas.

2.1.2 Potencial de mercado

É quanto um dado segmento do mercado – país, estado, município ou bairro – pode gastar com determinado produto ou serviço. Ou seja, é quanto dinheiro há na mão dos clientes potenciais para comprar um determinado serviço ou produto. (FARIA, 2007).

Uma forma comum de estimar o potencial de mercado é:

Onde: **$Q = nap$**

Q = Potencial de mercado;

n = n°. de compradores de um produto/mercado específico sob determinada hipótese;

q = quantidade comprada média;

p = preço de uma unidade média. (KOTLER, 1996, p. 223).

Observe o exemplo a seguir.

Vamos simular uma situação para aplicação da fórmula?

Caso 100 milhões de pessoas comprem livros a cada ano e cada comprador médio adquire 5 livros por ano a um preço médio de R\$ 15,00, o potencial total de mercado para livros é de:

$$100.000.000 \times 5 \times \text{R\$ } 15,00 = 7.500.000.000,00$$

2.1.3 Potencial de vendas

É uma parcela do potencial de mercado que uma empresa pode atingir no mercado em que atua.



Considerando o exemplo anterior, no qual o segmento de livros tem um potencial de mercado de R\$ 7,5 bilhões e sua empresa tem 6% de participação relativa de mercado neste segmento, qual é o potencial de vendas dela? R\$ 6 milhões (= 400 mil unidades).

2.1.4 Previsão de vendas

É determinada a partir da análise ambiental da empresa, da concorrência, das condições internas da empresa, das condições gerais do negócio, do ramo e do produto do mercado.

A previsão de vendas relaciona-se à quantidade que um produto/serviço deve vender em um determinado período. Para isso, leva-se em conta a necessidade de receita da empresa, a diversificação do portfólio de produtos/serviços e seus respectivos preços de vendas, a capacidade produtiva da empresa e o potencial de consumo do mercado. Ela pode ser feita por produto, região, mercado ou cliente.

Os planejadores podem utilizar **métodos científicos** e **não científicos** para determinar o potencial de mercado e o potencial e a previsão de vendas. Método científico é uma forma mais sofisticada de investigação que leva em consideração a lógica e a observação sistemática dos fenômenos estudados. Método não científico é menos sofisticado e formal.

De acordo com Las Casas (2006, p. 413), a maioria das empresas, em especial as pequenas e médias, utiliza-se de métodos não científicos. Os mais utilizados são:

1. **Intenção de compra:** considera a intenção de compras futuras dos clientes para o período planejado.
2. **Opinião da força de vendas:** os profissionais de vendas, pelo relacionamento e conhecimento dos clientes, podem determinar as expectativas de vendas.
3. **Vendas passadas:** faz-se uma projeção de vendas com base nas informações históricas das vendas, considerando a média dos índices de crescimento alcançada, sua variação sazonal e cíclica.
4. **Julgamento dos executivos:** considera a experiência e a intuição dos executivos para a projeção das vendas da empresa no período considerado.

O mesmo autor indica que há outros modelos que podem ser utilizados no planejamento, como: o **modelo matemático, regressão múltipla e estatística**. E afirma, ainda, que os planejadores devem determinar seus planos de vendas considerando os seguintes passos:

1. compilação de dados;
2. percepção e estudos dos fatores que podem reduzir a eficiência e o crescimento futuro da empresa;
3. formulação das suposições fundamentais;
4. estipulação de metas e objetivos;
5. determinação das atividades que precisam ser exercidas para alcançar os objetivos;
6. preparo de um cronograma com as atividades.

A **análise do potencial de mercado** e a **previsão de vendas** são fatores muito importantes para as atividades dos gerentes, pois a partir dessas informações eles podem tomar decisões em relação ao tamanho da força de vendas, à criação de territórios, à determinação das cotas e orçamento de vendas, avaliação e desempenho dos profissionais de vendas, dentre outras.

Veremos, a seguir, as etapas do planejamento de vendas.

2.2 Objetivos

Os objetivos da força de vendas devem levar em consideração as características dos **mercados-alvo** da empresa e a posição desejada por ela nesses mercados.

Mercados-alvo são aqueles para os quais a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Selecionados com base na análise de atratividade e competitividade realizada pelos executivos de marketing.

Sendo assim, a empresa deve considerar o papel exclusivo que a força de vendas pode exercer no composto de marketing, com a finalidade de atender às expectativas dos clientes de forma competitivamente eficaz. (KOTLER, 1996).

Se, por um lado, a venda pessoal é uma ferramenta de contato e comunicação mais onerosa para a empresa, por outro, é a ferramenta mais eficaz em certos estágios do processo de compra (nos casos da educação, negociação e fechamento da venda). Desse modo, é muito importante que a empresa estabeleça, de maneira cuidadosa, como e quando utilizar os profissionais de vendas para facilitar as atividades de marketing.

2.3 Estratégia

O gestor de vendas deve determinar com clareza a estratégia geral que norteará o planejamento de vendas. Isso vai colaborar para determinar as vantagens competitivas da empresa em relação aos seus concorrentes.

O sucesso de vendas das empresas está muito relacionado em atender aquilo que é **valor de compra** dos seus clientes/consumidores e fazer o gerenciamento desses valores.

Valor de compra é um processo estruturado que tem como finalidade satisfazer as expectativas dos clientes, garantindo que todas as funções necessárias serão fornecidas com o menor custo total, mantendo os níveis de qualidade e desempenho exigidos.

2.4 Estrutura

A estratégia estabelecida para a força de vendas influencia sua estrutura. Em geral, as empresas organizam suas equipes por **território geográfico, por produto ou mercado**.

Caso a empresa comercialize uma linha de produtos para consumidores finais espalhados por muitos lugares, a estrutura mais adequada para esta realidade é a **estrutura por território geográfico**. Todavia, se ela comercializa produtos diversificados para muitos tipos de clientes a estrutura mais indicada é por **produto ou mercado**.

Quando uma empresa decide utilizar uma organização de vendas “face a face”, para fazer o trabalho essencial ou parte dele, surge o seguinte questionamento: “a venda deve ser feita apenas por uma força de venda da empresa, ou ela deve ter um parceiro de venda?”

As opções de origem externas são os agentes, os representantes, os revendedores, os distribuidores e as forças terceirizadas.

Você pode perceber no exemplo da IBM, apresentado a seguir, que o resultado da decisão entre **venda direta** e **indireta** raramente se restringe a apenas uma delas.

Venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS, 2005).

Venda indireta é realizada usando a estratégia de canais de distribuição. Por exemplo, a empresa pode vender sua produção ao atacadista, que por sua vez vende ao varejista e este ao consumidor.

Na compra de um servidor da IBM, um vendedor direto da empresa inicia o contato e completa a atividade de pré-venda. Depois de esta etapa ser cumprida, ele repassa o processo a um parceiro revendedor, que completa as atividades da compra e pós-compra. A IBM pode dar o suporte técnico. (ZOLTNER *et al.*, 2001).

No quadro apresentado a seguir, você pode conferir as vantagens e desvantagens de uma equipe de venda direta e por terceiros:

Quadro 2.1 - Vantagens e desvantagens da força de vendas por terceiros

VANTAGENS	
Relacionamento com o cliente	O parceiro pode ter qualificação de vendas, relacionamento com os clientes ou conhecimento local que a empresa não tem.
Risco financeiro	Os parceiros limitam os riscos de vendas para o fabricante por conseguir manter os custos de vendas do fabricante numa certa percentagem das vendas. O tempo do vendedor se divide entre os produtos e não é tão caro.
Variedade de produto	Os parceiros podem oferecer vários produtos e assim, em geral, oferece as vantagens da economia de escala. O distribuidor oferece uma linha completa para compras variadas num só local.
Capacidade variável	Pode-se atender às demandas da capacidade máxima pela venda indireta. Os vendedores terceirizados e em tempo parcial acrescentam flexibilidade, mas podem ser menos confiáveis do que uma força de vendas em tempo integral.

continua

VANTAGENS	
Desempenho	Quando há muitos representantes de fabricantes disponíveis, a competição entre eles e o risco de substituição podem resultar num desempenho superior.
DESVANTAGENS	
Conflito	Os membros dos canais de distribuição podem ter objetivos, metas e valores incompatíveis. Pode haver conflito em relação a quais clientes atender, que territórios cobrir, que funções e deveres cumprir e que tecnologias e acessórios de vendas utilizar. Alguns parceiros talvez não tenham tempo para adotar os novíssimos programas de marketing do fornecedor. Alguns fornecedores podem encontrar dificuldades para cumprir suas promessas de disponibilidade e entrega.
Controle	Os canais indiretos são menos controláveis do que a força de vendas direta. Os vendedores do parceiro comercial vão se dedicar a atividades que aumentem sua renda. Essas atividades não aumentam necessariamente os lucros da empresa parceira, e certamente não aumentam o lucro do fornecedor. Os parceiros comerciais também querem lucrar, e esperam vender produtos que sejam lucrativos para eles.

Fonte: Zoltners *et al.* (2001, p. 45).

Quadro 2.2 - Vantagens e desvantagens da força de vendas direta

Controle	Uma força de vendas direta legitima a autoridade do empregador para examinar a contribuição de cada um – o número de contatos e as listas de clientes, por exemplo. Há um maior controle da capacidade da força de vendas, das informações sobre os produtos e dos preços. Há maior coordenação, especialmente em termos de alocação de recursos para os produtos. É possível chegar mais rapidamente a uma alocação adequada dos recursos da força de vendas para os produtos estratégicos.
Vantagem estratégica	Uma força de vendas dedicada pode proporcionar uma vantagem competitiva sobre a concorrência. Ela é capaz de concentrar-se nos mercados-chave e nos produtos-chave e de adaptar sua atividade mais rapidamente que os revendedores. Os vendedores diretos gozam de segurança no emprego e se dedicam a uma única empresa.

continua

Marca	Uma marca forte pode atrair clientes que preferem lidar diretamente com a empresa produtora. Isso pode limitar a viabilidade da utilização de parceiros comerciais.
--------------	---

Fonte: Zoltners *et al.* (2001, p. 45).

As instituições e os gestores de venda devem ter em mente que são as capacidades específicas das empresas que vão determinar a utilização de uma organização de vendas de campo direta e/ou indireta. Veja o que diz o artigo “Cresce nas companhias a estratégia de combinar venda direta e indireta”, citado a seguir.

Cresce nas companhias estratégia de combinar venda direta e indireta

O desempenho positivo da venda em porta a porta em relação a outros canais de venda está levando as empresas a abandonarem um tabu: o de que é preciso escolher apenas um deles. Depois da Duloren – tradicional marca de lingerie do varejo, que iniciou as vendas por catálogo este ano –, é a vez de a Contém 1g, de cosméticos, assumir o sistema híbrido, com vendas em franquias e por meio de revendedoras. [...]. No primeiro semestre, o faturamento cresceu 23% em relação ao mesmo período do ano passado, com vendas de R\$ 4,4 bilhões. Em 2003, o crescimento já havia sido de 18% em relação a 2002, contrastando com a estagnação do varejo e a retração no setor de supermercados. Para se ter uma ideia da evolução do porta a porta, o resultado do primeiro semestre supera o faturamento registrado em todo o ano de 1998, que foi de R\$ 4,3 bilhões. O aumento da força de vendas é um dos principais motivos desse bom desempenho [...]. O tabu sobre a atuação em canais diferentes [...] existe porque sempre se pensou que um canal de vendas evolui em detrimento de outro, o que não seria uma realidade. "Sempre há espaço para a comercialização de produtos, seja de forma direta ou indireta", diz o presidente da ABEVD. [...] A Contém 1g teve a sua origem nas vendas diretas, que foram mantidas sem maiores investimentos quando a empresa resolveu criar sua rede de lojas, em 2000. Madeira explica que as lojas foram importantes para firmar o conceito e o estilo moderno da marca, que agora vão ajudar no crescimento do porta a porta. A empresa contratou seis gerentes regionais para trabalharem exclusivamente nas vendas diretas e criou campanhas de incentivo para as revendedoras – agora chamadas de "encantadoras". Com uma campanha de cadastramento, a Contém 1g espera dobrar, até o ano que vem, o número de revendedoras – atualmente com 18 mil profissionais ativas, apesar de os cadastros antigos armazenarem 500 mil nomes. "A ideia é ter 70% do faturamento nas vendas diretas", diz Madeira.

Fonte: DO RIO, Marta Barcello. Venda direta ganha espaço nas empresas. Valor Econômico, São Paulo, 5 ago. 2004. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=noticias¬icia_id=436>. Acesso em: 12 abr. 2011.

Outras questões que envolvem a estratégia da estrutura da força de vendas estão relacionadas à decisão de quem vai estar envolvido no esforço de vendas e de que forma as diversas equipes de vendas e de apoio vão trabalhar conjuntamente. Estamos falando das vendas externas e internas.

Vendas externas são todas as maneiras de atendimento e abordagem aos clientes que acontecem no ambiente externo da empresa. Os profissionais de vendas desenvolvem um trabalho de campo, visitando os clientes existentes e conquistando novos.

Vendas internas compreendem todas as atividades relacionadas às formas de atendimento e abordagem do cliente no ambiente interno da empresa. Desse modo, os clientes podem ligar para a empresa ou os vendedores podem entrar em contato com os clientes por meio de telemarketing, mala direta, catálogo e internet.

As vendas na atualidade requerem um trabalho de equipe. As empresas e os gerentes de vendas precisam estar atentos a possíveis armadilhas, que podem surgir caso as equipes não desenvolvam seus trabalhos de forma “alinhada”. Se não houver sintonia das atividades e ações, o trabalho em equipe pode, dentre outros aspectos:

- Confundir ou sufocar os clientes que estão acostumados a trabalhar com apenas um profissional de vendas.
- Atrapalhar os profissionais de vendas, acostumados a trabalhar exclusivamente junto aos clientes, visto que podem ter dificuldade de trabalhar e confiar nos outros participantes da equipe.
- Gerar questões desagradáveis referentes a remuneração em virtude da dificuldade de avaliação das contribuições individuais de cada participante da equipe.

Apesar desses possíveis problemas na gestão das equipes de vendas, são cada vez mais evidentes os extraordinários resultados dessa forma de trabalho.

Devido à dinâmica do atual mercado, as empresas estabelecidas no mercado devem rever sua estrutura a cada dois ou três anos. Isso se dá por vários motivos: como exemplos, podemos citar o surgimento de novos produtos; novos mercados; mudanças ambientais; fusões e aquisições; reorganizações departamentais; atos da concorrência; mudanças tecnológicas, dentre outros.

Tamanho

Depois de definir a estratégia de estrutura de vendas, a empresa está pronta para definir o tamanho de sua força de vendas. Para tanto, devem ser considerados os seguintes aspectos, de acordo com Las Casas (2006, p. 417):

- tamanho do território;
- densidade de clientes;
- número de clientes em potencial;
- tipo de produtos e suas aplicações;
- tempo necessário para cada visita;
- frequência de compra;
- número de visitas anuais a cada cliente;
- serviços necessários ao cliente;
- meio de transporte do vendedor;
- forças competitivas.

Existem diversos métodos para determinar a quantidade de profissionais de vendas diretos e representantes comerciais. As variáveis consideradas, para definição do tamanho da força de vendas, dependem do direcionamento estratégico de cada empresa. Os métodos mais utilizados são:

- carga de visitação a clientes e perspectivas de negócios;
- custos de atendimento;
- potencial de vendas;
- tipos de linhas de produto;
- tipos de cliente e visitação.

A seguir, adaptado a partir de Las Casas (2006, p. 417), você terá um exemplo baseado nos métodos mais utilizados: a carga de visitação a clientes e a perspectiva de negócios.



Imagine que a empresa XYZ comercializa um produto industrial que tenha compras repetidas, como reposição de peças. Considere que neste setor haja **4.000 mil pontos de vendas** pelo país. A abertura e o atendimento de novos clientes requerem, em média, **quatro visitas no primeiro ano**, de acordo com a verificação de médias passadas. No plano de marketing ficou determinado que a empresa objetiva conquistar **50% dos clientes** no primeiro ano de atuação.

Assim, tem-se:

$$4.000 \text{ (n}^\circ \text{ de clientes)} \times 4 \text{ (n}^\circ \text{ de visitas)} \times 0,5 \text{ (\% de clientes a ser conquistados)} = 8.000 \text{ visitas por ano.}$$

Continuando, vamos imaginar que cada visita leva em torno de **1 hora**, incluindo o tempo de deslocamento e que seja possível **visitar 35 clientes** por semana. Vamos considerar também que entre feriados, folgas, treinamento e algum tipo de doença em um ano de trabalho de **47 semanas** um profissional de vendas consiga fazer **35 visitas semanais de 1 hora de duração**. Assim, temos:

$$35 \text{ (visitas semanais de 1 hora de duração)} \times 47 \text{ (n}^\circ \text{ de semanas por ano com os devidos descontos)} = 1.645 \text{ visitas por ano.}$$

No cálculo a seguir, chegamos ao n° de profissionais de vendas necessário nesta simulação: **5 vendedores**.

$$8.000 \text{ (n}^\circ \text{ de visitas necessárias para conquistar os clientes)} = 4,9 \text{ vendedores}$$
$$1.645 \text{ (tempo do profissional de vendas dedicado a vendas)}$$

A definição do tamanho da força de vendas é uma tarefa gerencial complexa e difícil que requer um estudo detalhado devido aos altos custos dessa atividade. Considerando que o mercado é bastante dinâmico, a empresa deve estar sempre pronta para a adoção de medidas com impactos quantitativos e qualitativos para a cobertura adequada de todos os territórios. O alinhamento deve contemplar tanto a equipe de vendas externas como a interna.

Seção 3

Gerenciamento da força de vendas

A estrutura da força de vendas vai determinar as técnicas e o nível de conhecimento exigidos da força de vendas. Dessa forma, ela vai afetar o

recrutamento e seleção, o treinamento, a remuneração, a supervisão e a avaliação dos profissionais de vendas. As boas estruturas para a força de vendas se adaptam às mudanças contínuas, ao mesmo tempo em que permitem a estes profissionais atender às necessidades dos clientes e vender os produtos e serviços da empresa com eficiência e eficácia.

A figura 2.2 apresenta as principais etapas da administração de vendas, e a seguir você encontrará o detalhamento delas.

Figura 2.2 - Etapas do Gerenciamento de vendas



Fonte: Elaboração da autora (2012).

O recrutamento e seleção dos profissionais de venda são realizados pela área de Gestão de Pessoas com o apoio dos executivos da área de vendas. Contudo, o grau de envolvimento do gerente de vendas com as atividades de recrutamento varia de acordo com os objetivos, o tamanho, as políticas, os recursos e a estrutura das empresas.

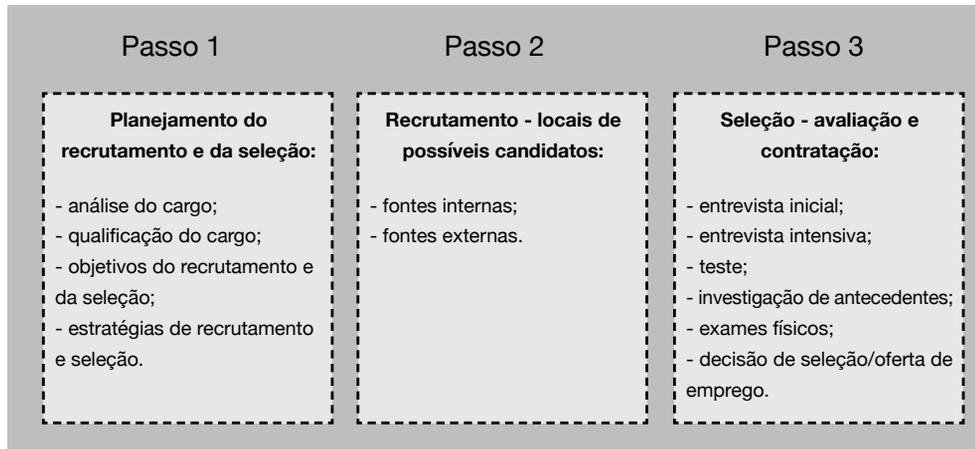
Recrutamento e Seleção

O **recrutamento e seleção** são etapas essenciais para formação de uma equipe de vendas eficaz que possa representar dignamente e com competência a empresa contratante.

O **primeiro passo** é determinar as principais atividades para o cargo, definir o conjunto de competências ideais, descrever as atividades e qualificações por escrito, determinar os objetivos e desenvolver a estratégia do recrutamento. O **segundo passo** é o recrutamento, que é o procedimento de localizar um número suficiente de prováveis candidatos, cujas fontes podem ser internas e externas. E, por último, é a seleção, cujo processo identifica o candidato à vaga. Para tanto, utiliza-se de vários métodos de filtragem e avaliação, dentre eles: avaliação de currículos e formulário de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames físicos, investigação de antecedentes.

A etapa de recrutamento e seleção de profissionais de vendas pode ser observada na figura a seguir:

Figura 2.3 – Recrutamento e seleção de vendedores



Fonte: Ingram *et al.* (2009, p. 140).

O processo de recrutamento e seleção dos profissionais de vendas é uma das funções-chave na formação da equipe de vendas. Caso os procedimentos não forem conduzidos de forma apropriada, podem surgir múltiplos problemas administrativos, entre eles o mau desempenho da força de vendas. O gerente de vendas tem papel chave no processo de recrutamento e seleção, muito embora outros gerentes da empresa possam dividir as responsabilidades na contratação da força de vendas, como por exemplo, o gerente de Recursos Humanos.

Treinamento

Os clientes esperam que os profissionais de vendas conheçam o produto em profundidade, que contribuam com ideias para melhorar os procedimentos operacionais e que sejam confiáveis e eficientes. Para responder a essas exigências, o treinamento dos vendedores precisa ser desenvolvido a partir de um ciclo educacional amplo e contínuo.

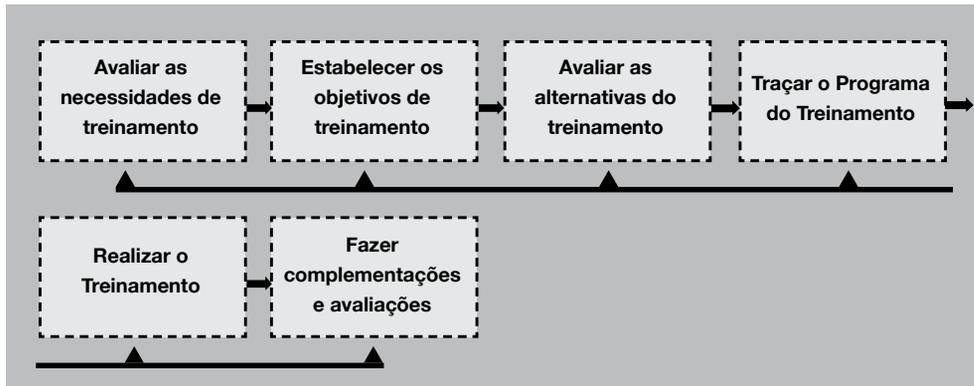


Um programa educacional dentro dessa visão pode alavancar a produtividade e lucratividade da empresa, pode promover a motivação de longo prazo destes profissionais, pelo compromisso e orgulho em realizarem um bom trabalho.

O treinamento pode ser desdobrado em duas áreas: a técnica e a comportamental. Sabe-se que o treinamento de vendas é caro, por isso os gerentes devem tomar especial cuidado para que o tempo e o dinheiro sejam gastos de forma efetiva.

Na visão de Ingram *et al.* (2009), o processo de treinamento de vendas é composto por seis passos inter-relacionados, conforme você pode verificar no esquema a seguir:

Figura 2.4 – Processo de treinamento de vendas



Fonte: Ingram et al. (2009, p. 140 e 172).

Devido às características das atividades dos profissionais de vendas, especial atenção deve ser dada à **socialização** da força de vendas.

A socialização afeta o desempenho da força de vendas e os procedimentos de recrutamento e seleção exercem papel importante no processo de socialização.

Remuneração

A equipe de vendas precisa estar sempre motivada. Seu bom desempenho depende muito do grau de motivação de cada membro e da equipe. Dessa forma, para atrair e manter vendedores, as empresas devem desenvolver planos de recompensas atraentes.

Basicamente, encontram-se três métodos para recompensar o desempenho dos profissionais de vendas. São eles: monetário, não monetário e misto, como você pode visualizar no quadro a seguir.

Quadro 2.3 – Métodos de Remuneração

MÉTODO	DESCRIÇÃO
<p>Monetários</p> <p>Sistema de recompensa no qual a remuneração da empresa com vendas e outras realizações são levadas em conta para o cálculo de incentivo ao vendedor.</p>	<p>Salário fixo – os profissionais de vendas recebem apenas salário fixo mensal para desempenharem suas atividades, independentemente dos resultados que alcancem. Representa estabilidade e segurança para o vendedor, todavia não recompensa adequadamente aqueles com realizações superiores. É de fácil administração para a empresa, porém exige intensa supervisão sobre as atividades do vendedor. Recomendado quando a venda não é complexa e o ciclo de venda não é estável e previsível.</p> <p>Apenas comissão sobre resultado – o profissional de vendas recebe determinado percentual sobre o valor dos pedidos. Pode gerar ganhos ilimitados para o vendedor, no entanto, quando a demanda se retrai, ele se sente instável e perde a motivação.</p> <p>Salário fixo mais comissões – combinação das duas anteriores.</p> <p>Salário fixo mais comissões e prêmios – aqui, a empresa acrescenta prêmios para as realizações que exijam desempenhos adicionais, como alavancagem de vendas de produtos mais lucrativos, recuperação de clientes especiais, desenvolvimento de território, dentre outras. Requer muito planejamento e controle, todavia é flexível, de acordo com as necessidades da empresa.</p> <p>Salário fixo mais bônus por resultados balanceados – sistema que não limita a recompensa dos resultados alcançados pelo vendedor, mas incentiva a busca de negócios lucrativos de longo prazo. Aqui, adicionam-se aos resultados o índice de contas a receber, a satisfação dos clientes, o grau de penetração acima dos concorrentes nos territórios, a melhoria de produtividade do desempenho, dentre outros.</p>
<p>Não monetários</p>	<p>Utilizados pelos gerentes para reconhecer realizações do profissional de vendas que estejam vinculadas a resultados planejados. Como, por exemplo, a dedicação em trabalhos de equipes que excedem as expectativas, antecipação de metas etc.</p>
<p>Misto</p>	<p>Combinação do sistema monetário e não monetário. Tem sido o mais utilizado nos últimos anos, pela flexibilidade que proporciona.</p>

Fonte: Dias (2006, p. 325).

Para atrair bons profissionais de vendas, a empresa deve desenvolver um plano de remuneração atrativo. E um bom plano de remuneração da força de vendas pode, segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 415) “[...] ao mesmo tempo motivar os vendedores e orientar suas atividades”. Os autores assinalam que, se a estratégia for

crescer rapidamente e conquistar participação de mercado, o plano de remuneração poderá incluir uma parte de comissão, combinada com bônus para incentivar o alto desempenho em vendas e o desempenho de novas contas. Por outro lado, se a meta de marketing for maximizar a lucratividade das contas existentes, o plano de remuneração poderá ser composto de um salário-base maior, com incentivos adicionais baseados nas vendas correntes da conta ou na satisfação do cliente.

Ainda com referência à remuneração, há quase que uma unanimidade de autores da área, como Dias (2006), Las Casas (2006), Kotler e Armstrong (2007), Kotler e Keller (2006) – de que o marketing de relacionamento é uma estratégia cada vez mais adotada por um número cada vez maior de empresas, por se acreditar que o sucesso do relacionamento entre empresa-cliente e cliente-empresa, depende, em grande parte, do contato do profissional de vendas. Considerando tal fato, muitas empresas têm incorporado planos de remuneração relacionados ao índice de satisfação do cliente e de retenção e outros fatores que permitem o relacionamento de longo prazo.



Observe que o treinamento deve estar alinhado às estratégias empresariais e a remuneração utilizada como fatores de desempenho da força de vendas.

A alma de Pit Bull

A força de vendas é uma das grandes responsáveis pela disseminação da imagem da empresa no mercado; muitos dos valores organizacionais são transmitidos aos clientes por meio do contato estabelecido com os vendedores. Portanto, é fundamental que a empresa forneça, para sua força de vendas, um treinamento alinhado às estratégias empresariais, minimizando o risco de distorções na imagem desejada.

A EMC, uma das mais admiradas empresas de tecnologia do mundo, atribui um enfoque especial a suas atividades de venda. A EMC atua em uma das áreas mais importantes e disputadas da indústria de tecnologia, que é o mercado de armazenamento de dados. Os produtos comercializados nessa área, apesar de extremamente importantes, são caros e pouco atrativos, o que dificulta a atuação dos vendedores. Porém, a equipe de vendas da EMC vem alcançando resultados extraordinários. Fazem parte de sua carteira de clientes organizações como Universo Online (UOL), Pão de Açúcar, Embratel e Perdigão. A empresa está conseguindo conquistar seu espaço com uma cultura baseada na agressividade, na agilidade e na aversão a derrota. No período de três anos, o número de funcionários da EMC passou de 12 para 300. A empresa está se preparando para se transformar em uma potência

da Nova Economia, com uma estratégia baseada na qualidade de sua tecnologia e na agressividade de sua força de vendas. Os vendedores trabalham sob forte pressão por resultados. Devem atingir metas mensais, bimestrais, trimestrais e anuais, de acordo com as previsões de venda, que são revisadas toda semana.

Um dos principais fatores de motivação da equipe é a remuneração, que pode aumentar segundo o desempenho alcançado com a superação de metas e do composto de produtos vendidos. A empresa também oferece um bônus a quem indica um conhecido para trabalhar na equipe; foi dessa forma que a EMC contratou cerca de 80% dos funcionários na América Latina. Os vendedores trabalham sempre ao lado de um especialista técnico que sinaliza caso eles estejam sendo insistentes demais. Os clientes parecem estar satisfeitos com o desempenho da equipe da EMC. Os comentários são de que essa força de vendas tem conhecimento do negócio, não se limita a vender, procura entender o problema, chegando até mesmo a discutir alternativas de soluções na fase de pré-venda.

Os vendedores representam a empresa perante o cliente. É importante que os gestores de marketing se dediquem ao desenvolvimento de suas atividades de venda pessoal para garantir um alinhamento único da mensagem que se quer transmitir ao mercado. Para tanto, é necessário fazer um acompanhamento da maneira como o vendedor aborda o cliente, da frequência de visitas, do nível do relacionamento estabelecido e dos resultados alcançados.

Fonte: Revista Exame (2001).

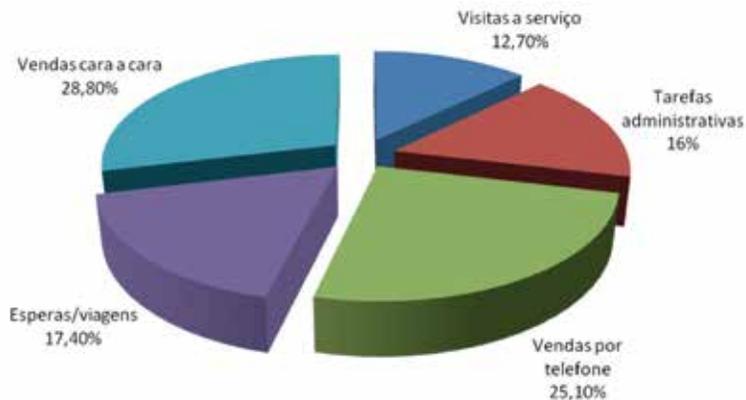
Supervisão

A **supervisão** e orientação dos gerentes de vendas sobre seus profissionais de vendas dependem de vários fatores que vão desde o tamanho da empresa até a experiência de sua força de vendas.

As empresas, de modo geral, ajudam seus profissionais de vendas a identificar os clientes-alvo, determinar as normas de visitas, estabelecer o tempo que os vendedores devem dispor na procura de potenciais clientes e fazer uso eficiente do tempo. O plano anual de visitas é a ferramenta que mostra quais os clientes existentes e os potenciais, em quais meses devem ser visitados e quais atividades devem ser executadas.

Outra ferramenta que pode auxiliar os vendedores é a análise de tempo por tarefa, que vai orientá-los sobre o tempo que utilizam nas atividades de venda e o tempo que usam com viagem, espera, alimentação, intervalos para descanso e na execução de atividades administrativas. O gráfico a seguir, mostra como os profissionais de vendas gastam seu tempo.

Figura 2.5 – Distribuição do tempo gasto por profissionais de vendas



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003, p. 425).

Nos dias atuais, existem muitos tipos de sistemas de automação da força de vendas – operações de força de vendas computacionais – que auxiliam na eficácia das rotinas de entrada de pedidos, no melhor atendimento aos clientes e no apoio ao processo de decisão.

Dessa forma, os profissionais de vendas utilizam computadores para traçar o perfil dos clientes existentes e dos potenciais, analisar as vendas, fazer previsões, programar as visitas de vendas, registrar pedidos, conferir o estoque e a situação do pedido, bem como administrar o relacionamento com as contas. O estilo de supervisão a ser adotado dependerá muito da cultura organizacional, de como são estabelecidas as estratégias para o alcance dos objetivos e metas da empresa e de cada profissional de vendas.

Avaliação

A **avaliação de desempenho**, por um lado, permite ao profissional de vendas receber da empresa um feedback periódico de seu desempenho e auxiliá-lo a executar melhor suas atividades, por outro, oportuniza a empresa diagnosticar se seus propósitos em relação a força de vendas estão sendo alcançados.

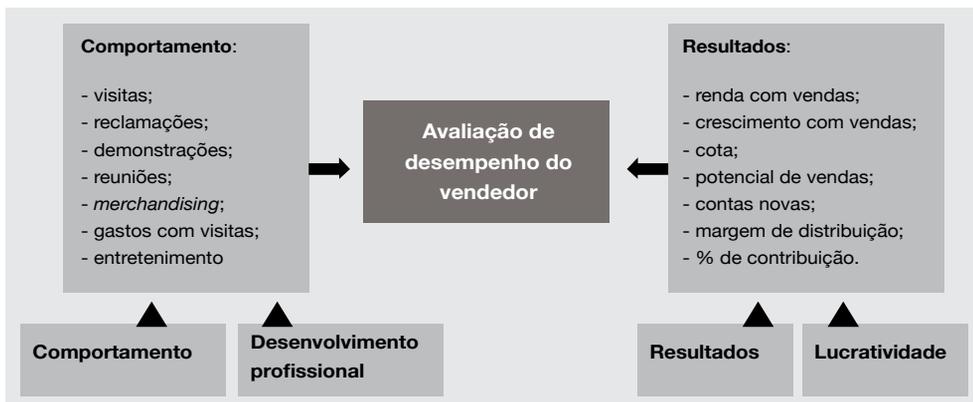
De acordo com Ingram *et al.* (2009, p. 285), os propósitos das avaliações do desempenho dos vendedores, são:

1. Assegurar que a remuneração e outros desembolsos de gratificação sejam condizentes com o real desempenho do vendedor.
2. Identificar vendedores que possam ser promovidos.
3. Identificar vendedores que devem ser dispensados e fornecer evidências para justificar a necessidade disso.

4. Determinar as necessidades de aconselhamento e de treinamento específicas de vendedores individuais e da força de vendas.
5. Fornecer informações para o planejamento eficaz de recursos humanos.
6. Identificar critérios que possam ser usados para recrutar e selecionar vendedores futuros.
7. Aconselhar vendedores sobre as expectativas de trabalho.
8. Motivar vendedores.
9. Ajudar os vendedores a estabelecer metas de carreira.
10. Relacionar o desempenho dos vendedores com as metas da organização de vendas.
11. Aperfeiçoar a comunicação entre os vendedores e o gerente de vendas.
12. Aperfeiçoar o desempenho dos vendedores.

Há muitos modelos de avaliação do desempenho dos profissionais de vendas. Dentre eles, citamos o modelo de Dias (2006), que contempla as perspectivas do comportamento e do resultado dos vendedores, como você pode observar na figura a seguir.

Figura 2.6 – Modelo de avaliação de vendedores



Fonte: Dias (2006, p. 339).

O mesmo autor afirma também que, na atualidade, o sucesso da maioria das estratégias da força de vendas está associado a três fatores críticos, que são: vendedores competentes, uso da tecnologia da informação (banco de dados sobre clientes, consumidores e ferramentas disponibilizadas para a força de vendas) e uma verdadeira “paixão” pelo cliente.

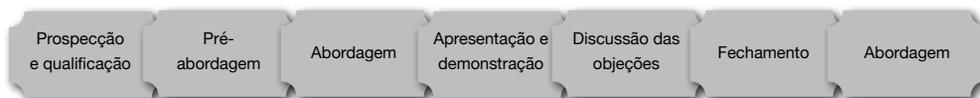
Depois de passarmos pelo planejamento e o gerenciamento da força de vendas é hora de voltar nossos “olhos” para o processo de venda pessoal.

Seção 4

O processo de vendas pessoal

A arte de vender não envolve apenas os instintos dos profissionais de vendas. Os vendedores de sucesso são bem treinados para o desenvolvimento de suas atividades e para identificar oportunidades e as necessidades dos clientes e encontrar soluções para os possíveis problemas. Para tanto, esses profissionais precisam ter domínio de um conjunto de atividades que formam um processo. Esse processo, o de venda pessoal, contempla os passos que você pode visualizar na figura a seguir:

Figura 2.7 – Etapas do processo de vendas



Fonte: Ingram *et al.* (2009, p. 140).

A seguir veremos cada etapa do processo de vendas.

Prospecção e qualificação

Na etapa de prospecção e qualificação, deve-se identificar e qualificar os clientes. Atualmente, muitas empresas estão assumindo a responsabilidade da identificação e qualificação dos clientes para que a força de vendas utilize seu tempo para aquilo que melhor ela sabe fazer: **vender**.

Dessa forma, as empresas podem qualificar as indicações de clientes, fazendo contato por telefone, e-mail ou outro meio de comunicação, com a finalidade de avaliar seu nível de interesse, capacidade financeira e volume de negócios. As indicações podem ser classificadas de alguma forma, como, por exemplo: clientes potenciais, quentes, mornos e frios. Os clientes quentes são enviados para a força de vendas de campo e os mornos para a unidade de telemarketing. De qualquer maneira, é bom lembrar que são necessárias aproximadamente quatro visitas a um cliente potencial para fechar uma transação.

Pré-abordagem

O profissional de vendas deve estudar e levantar informações sobre os potenciais clientes (do que eles necessitam, quem está envolvido na decisão de compra) e os compradores (características pessoais e estilo de compra).

Ele deve também estabelecer os objetivos de visitas, que podem consistir em qualificar o potencial cliente, reunir informações ou fazer uma venda imediata. Deve considerar a melhor forma de abordagem, que pode ser um telefonema, uma visita ou uma correspondência. Finalmente, ele deve estabelecer estratégia de vendas para o cliente.

Abordagem

O profissional de vendas deve saber como se dirigir ao comprador e de que maneira começar o relacionamento. Esta etapa está relacionada com a aparência pessoal do vendedor, com as frases de abertura, que devem ser positivas para gerar boa vontade desde o começo do relacionamento, e com as observações subsequentes.

Depois dessa abertura, pode-se fazer algumas perguntas-chave para descobrir mais informações sobre as reais necessidades do cliente, como também apresentar uma amostra ou mostruário para atrair a curiosidade do comprador. É preciso ter em mente que, em todas as fases do processo de vendas, é de fundamental importância ouvir o cliente.

Apresentação e demonstração

AIDA é um modelo de hierarquia de resposta que descreve o processo de aprendizagem como sequência das respostas de atenção, interesse, desejo e ação.

Nesta etapa, o profissional de vendas conta ao comprador o histórico do produto, utilizando-se da ferramenta **AIDA**. Desse modo, utiliza uma abordagem de aspectos, vantagens, benefícios e valor.

Com referência aos aspectos, os vendedores descrevem as características físicas de uma oferta ao mercado. Sobre os benefícios, descrevem os detalhes econômicos, técnicos e sociais contidos na oferta. No que diz respeito ao valor, detalham o valor agregado.



Aqui, deve-se fazer um alerta: muitas vezes os profissionais de vendas gastam muito tempo destacando os aspectos do produto (orientação para o produto) e não enfatizam suficientemente os benefícios e o valor da oferta (orientação para o cliente).

Discussão das objeções

Geralmente, os clientes sempre fazem algum tipo de objeção durante a apresentação do produto ou quando se pede para concluir um pedido. O problema pode ser de ordem lógica ou psicológica, e nem sempre as objeções são expressas de forma verbal.

Ao discutir as objeções, o profissional de vendas deve utilizar uma abordagem positiva, tentar descobrir quais delas não foram reveladas, pedir ao cliente que as esclareça, considerá-las como oportunidades para dar mais informações e transformá-las em motivos para comprar. Essa é uma das partes mais sensíveis da negociação, por isso todos os vendedores precisam de treinamento para discutir objeções.

Fechamento

Neste estágio, o profissional de vendas tenta fechar a venda. Para tanto, o vendedor precisa saber como identificar ações físicas, perguntas, comentários ou declarações dos compradores que apontem a hora do fechamento. Assim, o vendedor pode escolher entre as várias técnicas de fechamento.

Cabe ao profissional de vendas solicitar o pedido, salientar algumas condições do acordo, oferecer ajuda à secretária para preenchê-lo, apontar o que o comprador vai perder se não fechar o pedido naquele momento; pode oferecer condições especiais para fechar o pedido, como, por exemplo, preço mais baixo e uma quantidade extra grátis.

Acompanhamento

O acompanhamento é uma etapa necessária se o profissional de vendas quiser garantir a satisfação e a preferência do cliente. Assim que acontece o fechamento da compra, o vendedor deve tratar de detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compras e outros detalhes importantes para o cliente. Depois disso, após o recebimento do primeiro pedido, deve programar uma visita de acompanhamento, para assegurar que as instruções e serviços estejam em ordem. Por fim, o vendedor deve desenvolver um plano de manutenção e crescimento para o cliente.

Como na atualidade as empresas não buscam apenas vender e sim construir um relacionamento de confiança de longo prazo com os clientes, com o objetivo de retê-los, a força de vendas normalmente passa a exercer importante papel na construção e na gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente.

Seção 5

Plano de vendas

O plano de vendas é um documento escrito contendo em detalhes os processos da empresa para o pessoal da área de vendas. De acordo com Dias (2006, p. 323) “[...] a clareza na descrição das tarefas de vendas, torna-se 50% mais importante na determinação da motivação dos vendedores. Pode-se afirmar que um plano de vendas bem elaborado é o principal instrumento de motivação dos vendedores.”

Acompanhe, no quadro a seguir, um resumo das informações de um plano de vendas:

Quadro 2.4 – Informações que um plano de vendas deve conter

A quem vender?	Relação dos clientes-alvo por linha de produto. Definir grupos de clientes-alvo. Perfil de compra, necessidades e expectativas.
O que vender?	Relação dos produtos/serviços a serem ofertados. Formar mix de produtos por clientes-alvo.
A que preço?	Valor a ser cobrado e forma de financiamento Posicionar o preço para cada grupo de clientes-alvo.
Quando vender?	Datas de visita, demonstração e fechamento de negócio. Sistema de vendas adequado ao canal de distribuição escolhido para cada linha de produtos e cada grupo de clientes-alvo.
Como vender?	Venda direta, telemarketing, <i>internet</i> ou via distribuidor. Escolher o melhor canal para chegar a cada grupo de clientes-alvo.
Ações personalizadas	Ações complementares específicas para cada cliente. Ter políticas de venda cliente a cliente, preservando a imagem e o posicionamento da empresa.
Resultados a alcançar	Resultado econômico das ações anteriores. Projetar o resultado econômico das ações de mercado.

Fonte: Dias (2006, p. 323).

O Plano de vendas é um procedimento essencial para quem atua no setor de vendas e negociações, cujo objetivo é conseguir aumentar os resultados das empresas, em especial os financeiros, diante de um mercado cada vez mais competitivo e complexo.

Capítulo 3

A negociação e seus fundamentos

Habilidades

Ao longo do estudo do conteúdo do capítulo o(a) acadêmico(a) deverá desenvolver as habilidades de compreender os conceitos de negociação; entender a importância das informações e do relacionamento interpessoal no processo de negociação e do atendimento ao cliente; caracterizar o comportamento do consumidor e o processo de compra; reconhecer e analisar os sinais que o corpo humano emite e que podem facilitar a condução do processo de negociação e compreender a importância do atendimento ao cliente, o que o em relação ao cliente espera numa negociação, o que deve ser evitado a todo custo, e o que deve ser perseguido no processo de atendimento para tornar o cliente efetivamente encantado.

Seções de estudo

Seção 1: Uma parada no Conceito de negociação

Seção 2: Conceitos fundamentais da estruturação da negociação

Seção 3: O processo de negociação

Seção 4: O negociador

Seção 5: Os diferentes aspectos que envolvem a comercialização de produtos/serviços no comércio físico e virtual

Seção 1

Uma parada no Conceito de negociação

Na literatura encontram-se inúmeros conceitos de negociação. Dentre os conceitos conhecidos elegeram-se, aqui, três, apresentados a seguir:



Thompson (2009, p.2) entende que a negociação é “[...] um processo interpessoal de tomada de decisão, necessário sempre que não podemos atingir nossos objetivos por conta própria.”

Para Wanderley (1998, p. 21), a negociação é um “[...] processo de alcançar objetivos por meio de um acordo nas situações em que existam interesses comuns, complementares e opostos, isto é, conflitos, divergências e antagonismos de interesses, ideias e posições.”

Na perspectiva de Watkins (2004, p. 13), a “Negociação é chegar a uma solução compartilhada para um problema – uma solução que beneficie ambas as partes.”

Na atualidade, utilizam-se dois tipos de negociação: o distributivo e o integrativo. Witkins (2014, p. 14) os define da seguinte maneira:

A **negociação distributiva**, conhecida também como negociação “ganhar-perder”, é aquela em que “[...] as partes competem pela distribuição de uma soma fixa de valor. A pergunta chave em uma negociação assim é: quem vai exigir o maior valor? Nesse tipo de negociação, um lado ganha à custa do outro.”

Já a **negociação integrativa**, colaborativa ou “ganhar-ganhar” “é o tipo de negociação que as partes cooperam entre si para obter o máximo possível de benefícios, conjugando seus interesses em um acordo. Esses casos requerem criação de valor e reivindicação de valor”.

Pelo nível de competitividade nos dias atuais e com a finalidade de reter seus clientes, cada vez mais as empresas migram das negociações distributivas (ganhar-perder) para as integrativas (ganhar-ganhar). Dessa forma, o mesmo Witkins (2004) entende que em uma negociação integrativa a tarefa é dupla e deve:

- criar o máximo possível de valor para si e para o outro lado;
- reivindicar valor para si.

No quadro a seguir, você pode visualizar as características dos tipos de negociação:

Quadro 3.1 – Características de abordagem das negociações distributivas e integrativas

CARACTERÍSTICAS	ABORDAGEM DISTRIBUTIVA	ABORDAGEM INTEGRATIVA
Objetivo	Obter a maior vantagem	Ganhos mútuos
Motivação	Ganha-perde Perde- ganha Perde- perde	Ganha-ganha
Foco	Posição, poder	Interesses comuns
Compartilhamento da informação	Baixo	Alto
Tempo de relacionamento	Baixo	Alto

Fonte: Elaboração da autora (2012).

Percebe-se que na negociação **integrativa** ou **colaborativa** as partes cooperam para atingir ganhos mútuos, gerando, dessa forma, benefícios às partes, integrando seus interesses e até mesmo identificando outras oportunidades de melhoria. Nesse contexto, dá-se importância a acordos e negociações que visam ao relacionamento futuro.

William Ury, considerado um dos mais renomados nomes na área de negociação, afirma que “o inferno somos nós”. Ele entende que o caminho das negociações no perfil da atual sociedade é a integrativa. Leia os pequenos trechos selecionados da entrevista que ele concedeu à Revista Veja, destacados a seguir, ou se preferir você pode lê-la na íntegra no endereço citado nas referências.

[...] quais princípios básicos devem nortear uma negociação?

Ury – O primeiro é colocar-se no lugar do outro, procurando entender suas reivindicações. O segundo princípio é o de tentar enxergar quais são os interesses não declarados do outro. Um exemplo da diplomacia: a primeira conferência de paz de Camp David, em 1978, cujos bastidores eu acompanhei. Na negociação, o Egito dizia querer de volta toda a Península do Sinai, que fora ocupada por Israel. Israel disse que queria um terço do Sinai. Era impossível atender às reivindicações nesses termos. A questão era saber as razões de cada lado. Para os egípcios, era uma questão de soberania. A terra estava lá desde os tempos dos faraós e eles a queriam de volta. Para os israelenses, a questão era de segurança. Se os egípcios colocassem os tanques no território, poderiam atacar Israel facilmente. A partir desse momento, foi possível satisfazer tanto egípcios quanto israelenses: decidiu-se por uma Península do Sinai egípcia, mas desmilitarizada.

[...]um exemplo de como aplicar esses princípios no dia a dia?

Ury – Imagine os membros de uma família em dúvida sobre o que fazer durante uma tarde de domingo. Metade da família quer ir ao cinema, a outra metade quer só ficar em casa e relaxar. É preciso discutir quais são os interesses por trás dessas vontades: um quer ir ao cinema porque é divertido, enquanto os outros querem apenas o conforto de ficar em casa. A solução pode ser simplesmente alugar um filme e vê-lo em casa.

[...] Negociações entre chefes e subordinados são bem-vindas no ambiente de trabalho?

Ury – Sim. Há trinta anos, as empresas costumavam ser instituições muito verticais. Hoje, a hierarquia rígida está dando lugar a organizações mais horizontais. Por isso todos os executivos e funcionários querem aprender a negociar. Antes eles não precisavam disso, bastava dar ou seguir as ordens. Um executivo passa metade do seu tempo negociando. Ele negocia com clientes, com fornecedores, com seus funcionários, com o conselho da empresa e com os colegas. Negociação é uma forma democrática de tomada de decisão. Se uma informação tem de percorrer todo o caminho até o topo da hierarquia de uma empresa para, só depois, voltar em forma de ordem até a base, o resultado será um processo de decisão lento e inflexível. Só com uma hierarquia plana é possível trocar informações rapidamente. [...]

[...] Qual a melhor estratégia para negociar com alguém muito mais poderoso?

Ury – Primeiro, é preciso definir exatamente o que você quer. Segundo, é fundamental saber quais são suas alternativas caso a negociação não dê em nada. Se a negociação for com o chefe, por exemplo, é preciso ter opções como conseguir uma transferência para outro departamento ou ter outra possibilidade de emprego. Mahatma Gandhi e Martin Luther King achavam que não era suficiente negociar, era preciso também ter uma alternativa viável de ação – manifestações pacíficas, por exemplo. Dessa forma, se ganha mais poder na mesa de negociação. (URY, 2006).

Seção 2

Conceitos fundamentais da estruturação da negociação

A negociação bem-sucedida é aquela que conhece as variáveis com a resposta dos seguintes questionamentos: Qual a melhor alternativa para a negociação?

- Qual é o limiar mínimo a um acordo negociado?
- Até que ponto cada parte está disposta a ser flexível?
- Que tipos de concessões estão dispostos a fazer?

A definição dessa estrutura é composta pelo conjunto de conceitos, de acordo com Witkins (2004):

- MAANA – Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*);
- Preço Reserva;
- ZAP – Zona de Acordo;
- Criação de valor.

A figura a seguir ilustra a integração entre esses conceitos.

Figura 3.1 - Conceitos fundamentais da estruturação da negociação



Fonte: Adaptado de Watkins (2004).

Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo – MAANA

O conceito de **Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA)** foi criado por dois nomes, expoentes da área de negociação, Roger Fischer e William Ury. A MAANA corresponde à alternativa que será adotada, caso não se chegue a um acordo na negociação. Ela faz parte do preparo da negociação, ou seja, deve ser definida antes do início da negociação para permitir ao negociador construir uma posição vantajosa em relação à outra parte. Observe o exemplo:

Maria, uma das melhores colaboradoras de Pedro, solicitou o agendamento de uma reunião para conversar sobre uma licença de seis meses que desejava tirar. Ela já havia manifestado seu desejo de tirar uma licença prolongada inúmeras vezes nos últimos tempos, mas agora ela decidiu fazer um pedido formal de reunião. Pedro responde: “vamos marcá-la para terça-feira da próxima semana, às 16h30 para conversamos.”

Diante de tudo que estava acontecendo no departamento, Pedro não conseguia nem pensar em como a unidade iria se “virar” sem Maria. Desse modo, ele nem parou para considerar seu pedido. Ele pensou: “talvez ela mude de ideia ou esqueça isso”. Todavia, não foi o que aconteceu.

No dia da reunião, Maria estava absolutamente preparada. Já havia escolhido possíveis datas para o começo de sua licença. Verificara no departamento de Gestão de Pessoas as políticas de licença, as questões de pessoal. E já previra as possíveis dificuldades que seu chefe criaria: como vamos manter o ritmo? Como vamos cumprir os prazos? Quem vai ocupar o seu lugar nas atividades da equipe? Maria elaborara uma resposta detalhada para cada um dos questionamentos.

Por outro lado, Pedro tentava improvisar. Ele não gostava da ideia de licenças longas. “E se todo mundo resolver fazer isso?”, resmungou. “Seria um caos”. Todavia, para cada objeção apresentada, Maria lhe dava uma resposta efetiva. Ele tentava sugerir algumas alternativas para uma ausência tão prolongada, contudo não conseguiu pensar em nada. E, no final, Maria conseguiu a licença como queria porque ela havia se preparado para a conversa, e Pedro, não. Se Pedro estivesse preparado, poderia ter encontrado um “meio-termo” que atendessem seus objetivos e os de Maria. (WATKINS, 2004).

Depois do exemplo apresentado, você deve se dar conta da importância de o negociador conhecer sua MAANA antes de entrar em uma negociação, pois se isso não for feito, o negociador não vai saber se o acordo (negociação) é proveitoso ou se é melhor desistir. Quando os negociadores não têm clareza de suas MAANAs, por excesso de otimismo, podem rejeitar boas ofertas em

relações às demais opções existentes, ou aceitar propostas ruins ou menos favoráveis. Outro aspecto importante na negociação é conhecer a MAANA da outra parte. Isso permite que o negociador saiba até onde pode ir.

Em seguida, apresenta-se o próximo conceito fundamental: o preço reserva.

Preço reserva

O **preço reserva**, também conhecido como preço base, é o “[...] menor ponto favorável que alguém aceita o acordo. O preço reserva deve ser derivado da MAANA, mas atenção, nem sempre é a mesma coisa”. (WATKINS, 2004, p. 38). Todavia, se o acordo girar somente em torno de dinheiro e uma oferta monetária real for a sua MAANA, isso significa que o seu preço de reserva será aproximadamente igual à MAANA. Veja o exemplo:

Luísa paga de aluguel R\$ 40,00 por metro quadrado em um escritório na periferia da cidade de Florianópolis. A localização é satisfatória e Luísa acredita que o preço é justo, todavia ela não se importaria de pagar mais para ficar mais perto de seus clientes, no centro da cidade. Luísa prepara-se para negociar com um locador uma sala em um prédio comercial no centro da cidade e decide não pagar mais de R\$ 55,00 por metro quadrado – este é seu preço reserva. Caso o locador insistir em pedir mais, ela decidiu procurar alugar a sala em outro prédio, ou permanecer onde está por R\$ 40,00 por m² (sua MAANA). Ao final de uma longa rodada de negociação, o locador afirma que não pode aceitar R\$ 63,00 por m². Luísa encerra a negociação e desiste do acordo.

Para determinar o preço reserva faz-se necessária uma gama de informações referentes à composição do preço, dentre elas, quais são as variáveis que afetam seu preço e que valores serão colocados na “balança” para estabelecer o preço base.

Vamos entender, agora, outro conceito importante para a negociação: a zona de acordo.

ZAP – Zona de Acordo

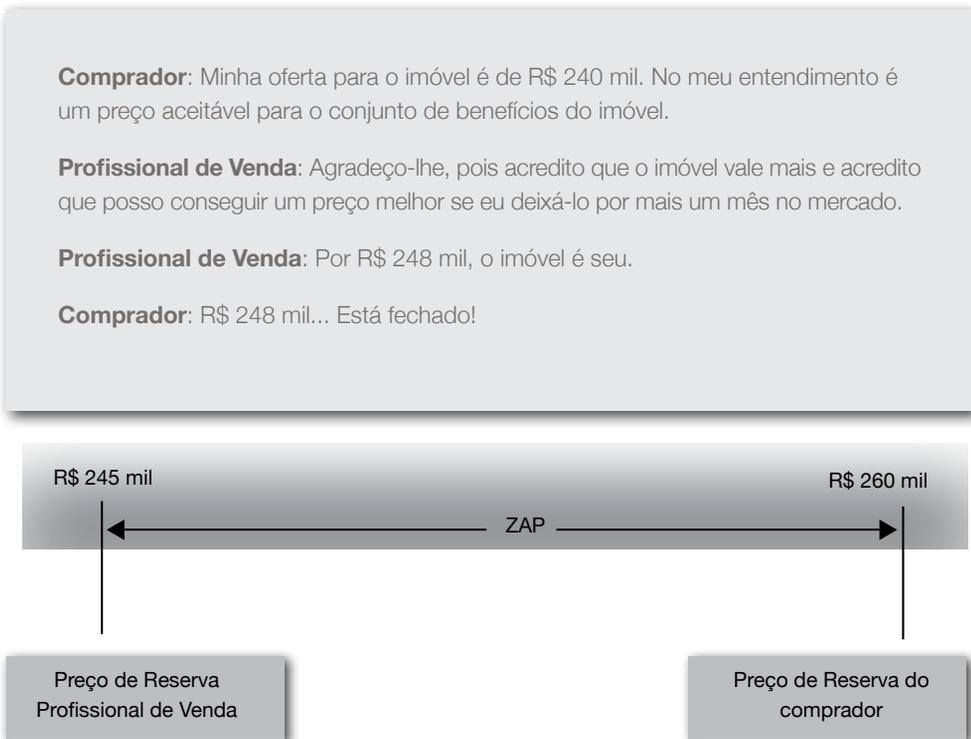
A **Zona de Acordo** (ZAP) diz respeito à área ou faixa dentro da qual se pode chegar a um consenso que satisfaça as partes. Ou seja, é o conjunto de acordos capaz de agradar às partes.

Assim, o preço reserva de cada parte estabelece as extremidades da ZAP, que, quando é o caso, situa-se no intervalo superior e inferior desses limites, em outras palavras, entre o preço reserva das partes.

Um comprador fixou um preço de R\$ 260 mil para a compra de um apartamento. É o mínimo que ele quer oferecer. É claro que prefere pagar menos. Sem que ele tenha conhecimento, o profissional de venda estabeleceu seu preço reserva em R\$ 245 mil. É o mínimo que vai aceitar pelo imóvel. Logo, a ZAP é a faixa entre R\$ 260 e 245 mil.

Você pode visualizar o conceito na figura a seguir:

Figura 3.2 – Zona de Acordo Possível



Fonte: Adaptado de Watkins (2004).

Por fim, o último conceito essencial para as negociações de bons resultados é a criação de valor por meio de trocas.

Criação de valor

A **criação de valor** por meio de trocas acontece no contexto da **negociação integrativa**. Comumente, cada parte obtém algo de seu interesse em troca de algo a que dá importância muito menor. Acompanhe o exemplo:

Vítor e Lúcia são colecionadores de livros raros e consideram seus volumes fontes de satisfação artística-cultural e de ganho monetário. Lúcia diz que os “livros lhe proporcionam um retorno financeiro maior que o do mercado de ações e tem um prazer e orgulho inigualável de ter a primeira edição de uma série de romances de Machado de Assis. Ela tem a primeira edição de todas, com exceção de “Dom Casmurro”. Ela está negociando com Vítor, que tem uma cópia à venda.

Por sua vez, Vítor gosta de seu Machado de Assis original, e como mostram as negociações por telefone, seu maior interesse é reunir as obras do historiador luso-brasileiro do século XVIII, Raimundo José da Cunha Matos. Ele vem procurando incansavelmente a única obra original que falta para compor o seu acervo “Repertório da legislação militar, atualmente em vigor no exército e armada do Brasil”, volume que Lúcia possui. Ela não se importa de se desfazer do exemplar uma vez que ele não faz parte de nenhuma coleção que esteja montando. Ele não passa de um livro adquirido por ocasião da venda de uma herança.

Assim, Vítor vende a Lúcia o livro de Machado de Assis e ela completa sua coleção, e com mais R\$ 150,00 recebe o livro que falta na sua coleção de Raimundo José da Cunha Matos. Ambos ficam satisfeitos e felizes com o acordo.

Você pode perceber que neste caso as duas partes conseguiram criar valor, não apenas exigi-lo. Os dois indivíduos saíram satisfeitos e felizes da negociação, cujo valor, apesar de modesto para os donos originais, era grandioso para os novos proprietários.

Depois de estudar conceitos fundamentais para fazer frente a uma negociação com bons resultados, precisamos agregá-los a novos conhecimentos: o processo de negociação – tema da próxima seção.

Seção 3

O processo de negociação

Os profissionais de vendas estão expostos a uma série de fatores que interferem no desempenho das vendas, dentre eles pode-se apontar: a capacidade de raciocínio, a criatividade, a comunicação; a dependência em relação ao resultado da negociação, o estado emocional, a capacidade econômica e financeira. Além do que existe todo o contexto da outra ou das outras partes.

Desse modo, para que os vendedores tenham sucesso nas vendas, devem se preparar para poder lidar com todo e qualquer tipo de possíveis imprevistos ao longo da negociação. Ele pode fazer isso por meio da escolha de uma dentre as inúmeras concepções existentes em relação ao processo de negociação.

Aqui, elegeram-se apresentar o processo de Wanderley (1998), cujas etapas você pode acompanhar no quadro a seguir.

Quadro 3.2 – Etapas do processo negocial

ETAPAS	AÇÕES DOS NEGOCIADORES
1ª. Preparação	<ul style="list-style-type: none"> estabelecer expectativas, necessidades; planejar comportamentos, concessões; fixar objetivos.
2ª. Abertura	<ul style="list-style-type: none"> criar clima favorável, “quebrar gelo”, deixar as pessoas prontas para ouvir; definir propósito do encontro.
3ª. Exploração	<ul style="list-style-type: none"> descobrir necessidades e problemas de cada um, bem como os fatores motivacionais; estabelecer os pontos em comum.
4ª. Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> enunciar expectativas, necessidades mútuas, mostrando as soluções e benefícios, maximizando relação custo/benefício.
5ª. Clarificação	<ul style="list-style-type: none"> identificar dúvidas e objeções; esclarecer dúvidas e objeções.
6ª. Ação final	<ul style="list-style-type: none"> identificar sinais de aceitação; buscar fechamento do acordo ou decisão; salientar reversibilidade do processo (caso seja possível); propor data para início.
7ª. Controle e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> implantar e controlar execução do combinado; comparar previsto X realizado.

Fonte: Adaptado de Wanderley (1998).

O processo de negociação compreende estratégias e táticas que devem ser pensadas no sentido de atingir os objetivos que envolvem impasses que podem surgir ao longo da negociação e, na maioria, são originados das diferentes formas de perceber a realidade; envolve também as questões do processo de comunicação, as diferenças de crenças, os valores e os interesses, a superação de conflitos, assim como as concessões que certamente ocorrem entre o que é traçado e aquilo que vai acontecer, de fato, no processo negocial, na busca dos objetivos.



Saber ouvir é um fator crítico para o sucesso nas negociações.

Dessa forma, o profissional de vendas, além de preparar as etapas da negociação, deve preparar-se para ouvir atentamente as partes, levando em consideração a posição de cada uma das partes, procurando iniciar a negociação pelos pontos em comuns. Outro aspecto relevante para uma boa negociação é a coleta de informações completa sobre os pontos que envolvem a negociação – quem é o cliente, o que já negociou com ele, que fatos relevantes estiveram presentes nas negociações anteriores, ações dos concorrentes etc. – e, se for a 1ª negociação, o vendedor deve levantar todas as informações possíveis de quem é o negociador, qual o negócio, como são percebidos no mercado, quem são os concorrentes etc.



Do ponto de vista do marketing, que assuntos são colocados na pauta das negociações?

Do ponto de vista do marketing, em relação à negociação, são colocadas na pauta questões relativas ao preço, condições de pagamento, prazo de entrega, qualidade, suporte técnico, assistência técnica, em alguns casos treinamento, dentre outros.

De acordo com El Sayed (2003, p. 43) os erros mais frequentes no processo de negociação estão relacionados com a falta de planejamento do que deverá ser realizado durante os encontros negociais. São eles:

- negociar com a pessoa errada;
- insistir em uma posição;
- sentir-se impotente durante uma negociação;
- perder o controle da negociação;
- afastar-se das metas e limites estabelecidos;
- preocupar-se demais com o outro;
- pensar na “resposta certa” no dia seguinte;
- culpar-se pelos erros dos outros.

A maioria dos estudiosos sobre o tema negociação, tanto estrangeiros quanto brasileiros, destaca como definidores dos estilos de negociação as características de se dar ênfase ao outro lado que está negociando ou de preocupar-se em garantir os próprios interesses.

Dentro dessa perspectiva, consideram-se também os estilos de negociação, as características de **formalidade** ou de **informalidade**. Independente desse ou daquele aspecto valorizado nas negociações, parece que, na atual realidade do mercado, o processo de negociação deve contemplar a busca da mútua satisfação.

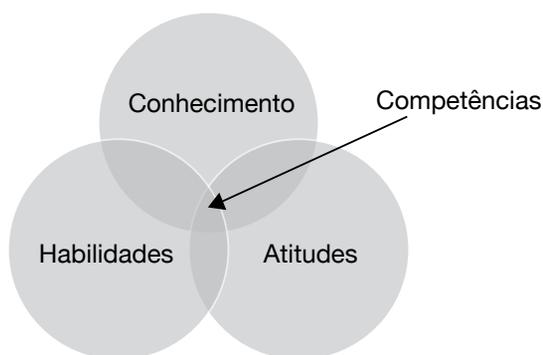
Depois das considerações sobre o processo de negociação, é tempo de estudarmos o negociador.

Seção 4

O negociador

“O marketing preocupa-se com as atividades de troca e com a maneira como as condições para sua realização são estabelecidas.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 629). Desse modo, os profissionais que estão envolvidos em atividades que abrangem situações de barganha devem ter determinadas competências pessoais para conduzir as atividades com eficiência, constituídas pelos elementos apresentados na figura a seguir.

Figura 3.3 - Representação da formação das competências



Fonte: Durand (1998).

Na dimensão do comportamento humano, encontram-se:

- o conhecimento (o saber) - *Know-how*, informação, atualização profissional contínua;

- a habilidade (como fazer) - visão pessoal das coisas, o modo prático de aplicar o conhecimento diante das situações e problemas;
- a atitude (querer fazer) - saber fazer acontecer, comportamento ativo e proativo, ênfase na ação e no fazer acontecer etc.

A **competência** seria determinada no ponto convergente destes três aspectos: conhecimento, habilidades e atitudes, conforme mostra o esquema.

Parafraçando Shinyashiki (2010), competência significa gerar resultados. E só se consegue isso trabalhando sério e gostando do que se faz. E, como qualquer outra área de atuação, para obter êxito nos resultados, a área de vendas requer que os profissionais tenham conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes à negociação.

Conhecimentos

O que você negocia? Aviões comerciais de milhões de dólares? Medicamentos? Serviços de TI? Produtos de atacado? Produtos de varejo?

Dependendo do segmento de atuação, o negociador deve possuir determinado conhecimento formal, além de um conjunto de informação sobre sua empresa, sobre o produto e/ou serviço que negocia, sobre o mercado, sobre a concorrência e sobre o comportamento de compra do consumidor.

Habilidades

A literatura apresenta diversas concepções sobre o conjunto de habilidades que o negociador deve ter. Destaca-se, aqui, a de Martinelli e Almeida (1997), que você pode conferir no quadro a seguir.

Quadro 3.3 – Habilidades do negociador

HABILIDADES	DESCRIÇÃO
Concentrar-se nas ideias	Procurar não deixar que as negociações sejam levadas para aspectos pessoais. O ponto de vista de cada um deve ser colocado como uma oportunidade de reflexão e de revisão de opiniões e não como um choque de posições.
Discutir as proposições	As discussões devem ser centradas em aspectos realmente relevantes. Não se deve apegar-se a casos e situações episódicas, que geralmente se caracterizam por visões muito particulares.

continua

HABILIDADES	DESCRIÇÃO
Proporcionar alternativas à outra parte	Um dos pressupostos de uma boa negociação é não deixar o adversário sem alternativas. Deve-se, sim, proporcionar-lhe o máximo de alternativas que possam satisfazê-lo.
Ter objetividade no equacionamento dos problemas	É de extrema relevância para que os problemas sejam resolvidos da melhor maneira possível e com efetividade para se buscar a solução mais adequada.
Apresentar propostas concretas	Tudo o que é dialogado deve ser apresentado em forma de conclusão, evitando mal-entendidos.
Saber falar e ouvir	Habilidades fundamentais em negociação.
Colocar-se no lugar da outra parte	Essa atitude colabora na compreensão das necessidades e problemas da outra parte.
Ter consciência de que se negocia o tempo todo	A negociação é fruto de um investimento constante em educação gerencial.
Saber interpretar o comportamento humano e as reações das pessoas	Isso requer conhecimentos sobre as reações, maneiras de agir e pensar das pessoas.
Saber separar os relacionamentos pessoais dos de interesses	Isso pressupõe colocar os interesses da organização acima dos pessoais, tendo uma postura ética perante a empresa.
Evitar estruturar um relacionamento em função de um acordo	Requer a construção de um relacionamento de longo prazo.

Fonte: Adaptado de Martinelli e Almeida (1997).

Atitude

O sucesso dos resultados das negociações está cada vez mais atrelado a um esforço estratégico de equipe, em vez de características próprias de cada negociador. Tomando o cuidado para não sugerir que o sucesso das negociações é função exclusiva de traços individuais dos profissionais, Ingram *et al.* (2009) entende que para “fazer acontecer” nas atividades negociais é preciso ser imbuído de empatia (capacidade de ver as coisas como os outros veem), determinação, entusiasmo e habilidade de comunicação interpessoal.

A negociação é uma área dinâmica e complexa, pois envolve pessoas/interesses nas duas pontas, e para enfrentar a intensa concorrência e a dinâmica do mercado que estão cada vez mais globalizados, as empresas, além de considerar

o conhecimento, a habilidade e atitude, buscam nos profissionais de vendas perfis específicos e estilos capazes de conduzir as negociações de forma eficaz. Dessa forma, chegou o momento de entender as questões que envolvem o perfil e o estilo dos negociadores.

Quando se entra em uma negociação, deve-se ter em mente que, embora cada pessoa seja única e diferenciada, pela sua história, personalidade, exigências, capacidade de sacrifício ou disponibilidade de recursos, dentre outras, pode-se, com observação e experiência, identificar o perfil do negociador da outra parte ou partes.

É preciso ter em mente que o perfil dos negociadores aponta características que envolvem questões racionais e afetivas do ser humano. Há muito tempo, estudiosos da área tentam entender e descrever o perfil dos negociadores e, dentre as teorias existentes, selecionou-se o perfil dos negociadores apresentado por Casse citado por Martinelli et al. (2004) que você pode acompanhar no quadro.

Quadro 3.4 – Perfil dos negociadores

PERFIL	CARACTERÍSTICAS
<p>O efetivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • conhece detalhadamente os fatos e os utiliza na negociação; • utiliza um planejamento rigoroso e documenta todas as declarações feitas durante a negociação; • é preciso nas informações que fornece. <p>O negociador efetivo mantém seu enfoque na pesquisa e na comunicação eficaz. No entanto, muitas vezes, pode parecer insensível às reações emocionais e aos sentimentos da outra parte. Com isso, pode perder detalhes importantes em uma negociação.</p> <p>Outra questão relativa ao negociador efetivo é que, às vezes, ele pode argumentar contra os próprios membros de seu grupo (em uma negociação conjunta), enfraquecendo-o e fazendo com que ele fique susceptível ao jogo de negociações.</p> <p>Além do que, esse tipo de negociador pode ser considerado o “durão” da negociação, isso porque, em geral, apresenta-se firme e determinado, com uma meta clara a alcançar. Ele não se intimida com as pressões e mostra-se muito crítico.</p>

continua

PERFIL	CARACTERÍSTICAS
O analítico	<ul style="list-style-type: none"> • é o mais lógico e racional; • é questionador e faz perguntas à outra parte com o intuito de deixar clara a racionalidade da sua posição; • apega-se aos acontecimentos, muitas vezes mostrando-se frio e pouco comunicativo. Procura ter sempre certeza de que a estratégia planejada está sendo implementada corretamente. Sua estratégia pode ser adaptada, se for necessário, mas o negociador analítico, comumente, negocia a agenda da reunião estabelecendo as regras da mesma. <p>A perspectiva negativa desse negociador é que ele busca demasiadamente argumentos e contra-argumento, fazendo com que ele perca o foco inicial da negociação, isso porque a lógica não é a única resposta das negociações.</p>
O relativo	<ul style="list-style-type: none"> • esse tipo de negociador, em geral, facilita as relações entre os membros dos grupos de negociação; • estabelece boas relações com as partes; • é sensível às reações dos negociadores; • examina as fraquezas do oponente. <p>O negociador relativo é o mais caloroso de negociadores. Apresenta-se sempre de forma simpática, paciente e otimista. Porém, ele não estabelece claramente seus objetivos e acaba perdendo o foco da negociação, uma vez que se envolve em demasia com o lado humano. Desse modo, acaba por perder a visão da estratégia traçada para a negociação podendo, inclusive, revelar informações vitais.</p>
O intuitivo	<ul style="list-style-type: none"> • esse negociador tem habilidade de trazer novas ideias e opções potenciais às negociações; • percebe com clareza os pontos essenciais da negociação e seus detalhes; • examina a negociação de maneira holística (todo). <p>O lado negativo desse negociador é que muitas vezes não é realista, com ideias fora do comum. Além disso, não avalia, muitas vezes, os riscos envolvidos. É difícil controlá-lo, quando a disciplina não é seu forte.</p>

Fonte: Adaptado de Casse (*apud* MARTINELLI *et al.*, 2004, p. 147).

Aqui parece que se deve fazer uma pausa e levantar um questionamento:



Como negociar com cada um dos negociadores com os perfis apresentados por Casse?

Acredita-se que um bom começo para obter êxito na negociação é primeiramente identificar qual é o seu próprio perfil. Depois disso, deve-se identificar o perfil da outra parte ou partes para colocar o processo de negociação em andamento. Desse modo, veja algumas considerações quando verificar que seu oponente é:

- **Efetivo:** você deve ser direto, buscando otimizar seu tempo; deve focar-se nos resultados a serem atingidos na negociação. Deve demonstrar-se eficiente e eficaz. Procure valorizá-lo sempre que possível, destacando suas qualidades.
- **Analítico:** com esse tipo de negociador você deve utilizar dados, mostrar-lhe resultados de pesquisa, para convencê-lo de que o que você está propondo tem embasamento. Nesse caso, também é importante oferecer-lhe alternativas para que ele possa analisar. Não force a tomada de decisão. Lembre-se de que esse tipo de negociador precisa se sentir seguro e precisa de tempo para análise.
- **Relativo:** nessa circunstância, deve-se valorizar e ter bom relacionamento com o negociador, uma vez que ele aceita bem as diferenças individuais. Sendo assim, você pode explorar a negociação por meio dos demais, estabelecendo assistência e apoio para aquilo que for preciso, todavia não deixe de lado as questões referentes ao interesse do grupo.
- **Intuitivo:** para negociar com esse perfil, você deve estar preparado para responder a muitos questionamentos, e muitas vezes eles vão fazer parte de “um mundo das possibilidades, ao invés da realidade”. Dessa maneira, deve-se estar atento para trazer as discussões para os objetivos reais da negociação para não se perder em questões secundárias.

Acredito que você está percebendo que é indispensável estudar as questões técnicas e comportamentais que envolvem o profissional de vendas. Dessa forma, chegou o momento de entender as questões que envolvem o estilo dos negociadores.

Pode-se entender como **estilo de negociação**, de acordo com Martinelli (2004), a descrição de todas as características de comportamento de um indivíduo que envolve um encontro de negociação, incluindo, a impressão inicial, as atribuições de situações vivenciadas, as questões de outras fontes não relacionadas ao conhecimento e o comportamento subsequente durante as negociações.

A literatura apresenta diversas classificações do estilo dos negociadores. Dentre as existentes, escolheu-se a concepção de Matos (2003). Acompanhe.

Quadro 3.5 – Estilo dos negociadores

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Racional	Os negociadores que têm este estilo são centrados em ideias e orientados para os objetivos que pretendem alcançar, discutem as questões levantadas e utilizam os fatos para convencer. Geralmente, eles estão atentos à fixação de pontos convergentes que deem objetividade à discussão e levem ao acordo.
Sociável	Nesse estilo, os negociadores são motivados pelos relacionamentos, primam pelo trabalho em equipe, procuram estabelecer laços afetivos e confraternizadores. Correm o risco da negociação se desviar para assuntos aleatórios, causando perda de tempo, saturação e desgaste.
Metódico	Os negociadores metódicos são centrados no processo de discussão, estão sempre atentos aos regulamentos e à legislação específica, o que os tornam pouco flexíveis às mudanças. É o comportamento típico dos tecnocratas. Na negociação, reserva o tempo inicial para a discussão dos aspectos formais, passando depois para a essência do problema com propostas claras e incisivas.
Decidido	Os negociadores desse estilo são voltados à solução rápida dos problemas e não costumam perder tempo com detalhes. Apontam diretamente os pontos sensíveis da questão para solucioná-la prontamente; no entanto, o excesso de objetividade pode levá-los a omissão de pontos importantes, percepção desviada e, conseqüentemente, a um diagnóstico equivocado.

Fonte: Adaptado de Matos (2003).

O breve panorama sobre os estilos dos negociadores tem somente intenções didáticas, para facilitar a compreensão sobre o tema. Não há aqui a pretensão de apontar “receitas infalíveis”, mesmo porque, na opinião de Matos (2003), elas não existem no mundo das negociações, e sim a intenção de apontar a relevância do entendimento dos possíveis tipos de comportamento dos negociadores para o êxito das transação comerciais.

Mas diante das grandes mudanças promovidas pela tecnologia da informação não se pode deixar de apresentar algumas diferenças entre o comércio tradicional e o *e-commerce* que o profissional de vendas, o negociador, deve observar no item a seguir. Essas informações você encontra

Seção 5

Os diferentes aspectos que envolvem a comercialização de produtos/serviços no comércio físico e virtual

Os negociadores devem estar atentos às mudanças do mercado, pois elas provocam alterações na forma de negociar. Logo, isso vai exigir que os negociadores as contemplem no desenvolvimento de suas estratégias negociais.

As diferenças entre os dois pontos de comércio são bem definidas e perceptíveis de acordo com Fernandes et al. (2011). No comércio tradicional a responsabilidade dos resultados da negociação é creditada aos profissionais de vendas e no eletrônico a responsabilidade é de ambas as partes (comprador e vendedor). Neste caso, é necessário que no processo de compra se tenha uma boa comunicação e que tal processo seja universal, para que qualquer interessado possa efetuar a compra sem dificuldade e com sucesso, entendendo todos os procedimentos (o passo a passo) do processo.

Novaes (2007) enumera os principais elementos que diferenciam o comércio físico do *e-commerce*. São eles:

- a. os serviços de comunicação;
- b. o gerenciamento de dados e os mecanismos de segurança;
- c. o atendimento de 24 horas por dia e sete dias por semana
- d. não necessita de espaço físico para mostrar seus produtos/serviços;

O mesmo autor aponta que as principais vantagens do *e-commerce* são:

- a. as relações mais ágeis entre consumidores e vendedores;
- b. a inserção instantânea dos produtos e serviços no mercado;
- c. a redução da burocracia e análise mercadológica facilitada.

Em contrapartida, os principais problemas que podem ocorrer são as fraudes, controle de impostos, proteção da propriedade intelectual, confidencialidade e confiança.

Capítulo 4

Atendimento ao cliente

Habilidades

Ao concluir o presente capítulo o acadêmico(a) deve ter desenvolvido as habilidades de entender a importância das informações e do relacionamento interpessoal no processo de negociação e do atendimento ao cliente. Entender a importância das informações e do relacionamento interpessoal no processo de negociação e compreender a importância do atendimento ao cliente, e o que deve ser perseguido no processo de atendimento para tornar o cliente efetivamente encantado.

Seções de estudo

Seção 1: O que é valor para o cliente e gerenciamento dos atributos valorizados pelo cliente

Seção 2: Aspectos legais

Seção 1

O que é valor para o cliente e gerenciamento dos atributos valorizados pelo cliente

É fato que vêm ocorrendo mudanças drásticas no mercado. Muitos são os eventos que estão contribuindo para isso, mas aqui nos interessa aqueles que estão relacionados com o marketing e que estão desafiando suas estratégias. Dentre esses eventos, na visão de Kotler e Armstrong (2008), pode-se apontar:

- a nova era digital;
- a rápida globalização;
- o apelo da ética e da responsabilidade social;
- a crescente utilização do marketing pelas organizações sem fins lucrativos.

Algumas das consequências desses eventos são: a intensa concorrência, uma infinidade de marcas, a pluralidade de clientes, a desmaterialização dos produtos; além disso, consumidores mais sofisticados, mais informados, exigentes, conectados nas redes e amparados por lei, no caso da realidade brasileira, o Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Vamos fazer de conta que você precisa comprar um aparelho de televisão. Ao fazer uma pesquisa de mercado, depara-se com uma enormidade de marcas e modelos. O que vai fazer você desembolsar seu dinheiro para comprar “este” modelo dessa marca e não aquele daquela, ou aquele outro?

Muito provavelmente, é o conjunto de benefícios e atributos que o produto lhe oferece, não é?

Bom, se a resposta for positiva, estamos diante da nova realidade na atividade de marketing em que a questão é: como criar e reter clientes? São desafios para as empresas e profissionais dessa área questões relativas a:

- Como capturar o que é valor para o cliente?
- Como criar valor para o cliente e construir relacionamentos de longo prazo?

Parece que não há outro caminho para lidar melhor com essas questões que envolvem as estratégias relacionadas ao cliente do que ouvi-los e entender seu comportamento de compra.

Mas como definir o que é valor para o cliente? A equação é simples, como você pode visualizar, a seguir:

$$\text{Valor para o cliente} = \frac{\text{O que o cliente obteve}}{\text{O que custou para ele}}$$

Fonte: Adair e Murray (1996, p. 64).

Pode-se dizer que a “[...] soma total de tudo que se fornece ao cliente, abrangendo tangíveis e intangíveis, compõe o chamado ‘pacote de valor’ para o cliente.” (MEIRELES, 2006, p. 35).

Complementarmente a isso, deve-se considerar a ação da concorrência e o efeito de limitações tecnológicas na determinação dos limites do atendimento às necessidades e aos desejos do cliente.

É preciso considerar que, de maneira geral, os clientes não julgam os valores e os custos dos produtos ou serviços de forma precisa. Entretanto, a satisfação do cliente está relacionada com o desempenho do produto em comparação às suas expectativas. Logo, se o desempenho do produto corresponde às expectativas, o cliente vai ficar satisfeito. Se excede as expectativas, ele vai ficar altamente satisfeito ou até encantado. Mas, se o desempenho não corresponde às expectativas, o cliente vai ficar insatisfeito.

Depois de se ter uma ideia do que é valor para o cliente, precisamos comentar aquilo que é um grande desafio para as empresas e profissionais de marketing: como capturar o que é valor para o cliente?

Considerando eu a **criação de valor** é o caminho para a retenção dos consumidores, e é nessa direção que os esforços das empresas se direcionam. Para reter o cliente as instituições procuram entregar-lhe alta satisfação e, para isso, precisam ouvi-lo para descobrir o que é valor para ele e fazer a gestão desse(s) valor(es).

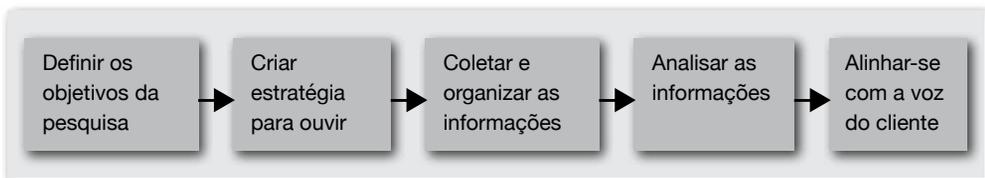
Vamos resgatar as palavras de Jack Welch, que nos anos de 1990 comandava a General Electric (GE). Certa vez, ele foi abordado por um colaborador que lhe fez o seguinte questionamento: “Senhor, o que devo fazer para garantir meu emprego?” Welch respondeu: “Quem pode garantir seu emprego são nossos clientes”.

Welch, Queiroz e Rechelmann (2006, p. 61) reforçam essa afirmação ao assinalarem que “clientes bem atendidos e satisfeitos voltam a comprar,

demonstram lealdade e ajudam a empresa a prosperar. Não há outra forma de atender bem a clientes que não seja por meio do conhecimento do seu comportamento, desejos e necessidades.”

Dessa forma, ouvir os clientes para obter deles informações-chave na difícil tarefa de fidelizá-los passa a ser fator crítico de sucesso. Entretanto, não se pode ouvir o cliente de qualquer maneira, isso deve ser feito utilizando-se de um método, um processo estratégico para não criar viés nas informações. Observe-o na figura a seguir:

Figura 4.1 – Processo estratégico para ouvir o cliente



Fonte: Kotler (2000, p. 127).

Embora haja diversas ferramentas para se ouvir os clientes, deve-se considerar que, no momento da coleta das informações, [...] os clientes declaram suas necessidades segundo seus pontos de vista e em sua linguagem. Os clientes podem declarar suas necessidades em termos de bens que desejam comprar, suas necessidades reais são pelos serviços que aqueles bens podem prestar. (JURAN; GRAYNA, 1992, p. 74).

Apresenta-se, a seguir, um quadro que relaciona uma série de ferramentas para ouvir os clientes:

Comportamento a entender

Quadro 4.1 – Ferramentas para ouvir clientes

FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO	PRÓS	CONTRAS	USUÁRIOS	PAGANTE	COMPRADOR	
Q U A L I T A T I V A S	Painel de Clientes	Grupo de clientes reunido frequentemente para responder perguntas abertas	Relacionamento incrementado por boas ideias	Exige considerável esforço gerencial de planejamento e condução	Suas visões e desejos/ necessidades insatisfeitos	Valor percebido e preço de referência	Percepção sobre fornecedores alternativos
	Grupo de foco	Reunião única de grupo de clientes (c/ moderador) para opinar sobre produtos/ serviços	Técnica simples e eficaz para obtenção de opiniões francas	Amostra de mercado não válida	Expectativas sobre produtos e serviços em análise	Estaria disposto a pagar o preço? Como	Quais outros produtos/ serviços disponíveis?
	Visita a clientes	Campo do cliente. Opiniões francas e diretas	Solidez e objetividade das informações	Exige preparação sistemática do cliente	Frustrações com produtos/ serviços	Expectativa de preço	Canais de vendas oferecidos
	Entrevista individual	Percepções detalhadas de diferentes clientes	Articulação desinibida de pensamentos	Perda da dinâmica de grupo			
	SAC	Acesso telefônico gratuito para reclamações ou sugestões	Cliente à vontade para reclamar/opinar	Manipulação correta dos dados. Dispendiosos	Reclamação e frustração com uso	Crítica de preço e pagamento	<i>Feedback</i> de atendimento
	Registro de contatos com o cliente	Funcionário reporta-se a algo importante	Obtém dados dos lugares recorridos pelos clientes, se têm problemas	Volume de relatórios inspira burocracia			
	Visita do cliente à empresa	Cliente opina como oferecer melhor serviço <i>in loco</i>	Excelentes ideias quando nas instalações	Sem visão abrangente do ponto de vista do cliente			
	Comprador disfarçado	Consultores compram e reportam experiência	Obtém informações precisas sobre serviço	Funcionários sentem-se desacreditados			
Gamba	Técnica japonesa: observação "andar com sapato do cliente"	Perceber a visão do cliente	Necessidade de profissional capacitado				

continua

	FERRAMENTAS	DESCRIÇÃO	PRÓS	CONTRAS	USUÁRIOS	PAGANTE	COMPRADOR
Q U A L I T A T I V A S	Contatos pessoais informais	Método eficiente com base no relacionamento pessoal	Eficiência de baixo custo e tempo	Pouco tempo disponível. Atmosfera artificial			
	Field intelligence	Observação e monitoramento das ações dos concorrentes	Compreender as preferências dos clientes	Atenção para limites da conduta ética			
	Pesquisa motivacional	Obter informações de comportamento de motivação	Conhecimento das tendências de ação	Inibir cliente quanto a questionamentos	Identificar motivos subconscientes		
	Mailing	Menu fixo de perguntas fechadas p/ muitas pessoas	Podem obter informações cientificamente válidas	Informações restritas ao rol de perguntas	Explicar atitudes, crenças e comportamentos	Determinar preço-alvo, consc. preço	Pesquisa comprador e avalia fornecedor
	Pesquisa por telefone	<i>Script</i> , conversa e perguntas predeterminados	Contato pessoal, oportunidade de esclarecimentos	Necessidade de lista segmentada			
	Pesquisa experimental	Experiência real de uso do produto/serviço	Comportamento factual do cliente referente a Produto/serviço	Eventual reação imprevista/ agressiva	Teste de produto, teste de paladar		Mercado de testes
	Pesquisa processamento info	Saber como o cliente reage à publicidade	<i>Feedback</i> importante para ajustes	Necessidade de tratamento adequado	O telespectador reage à propaganda		Procura informações pelos compradores

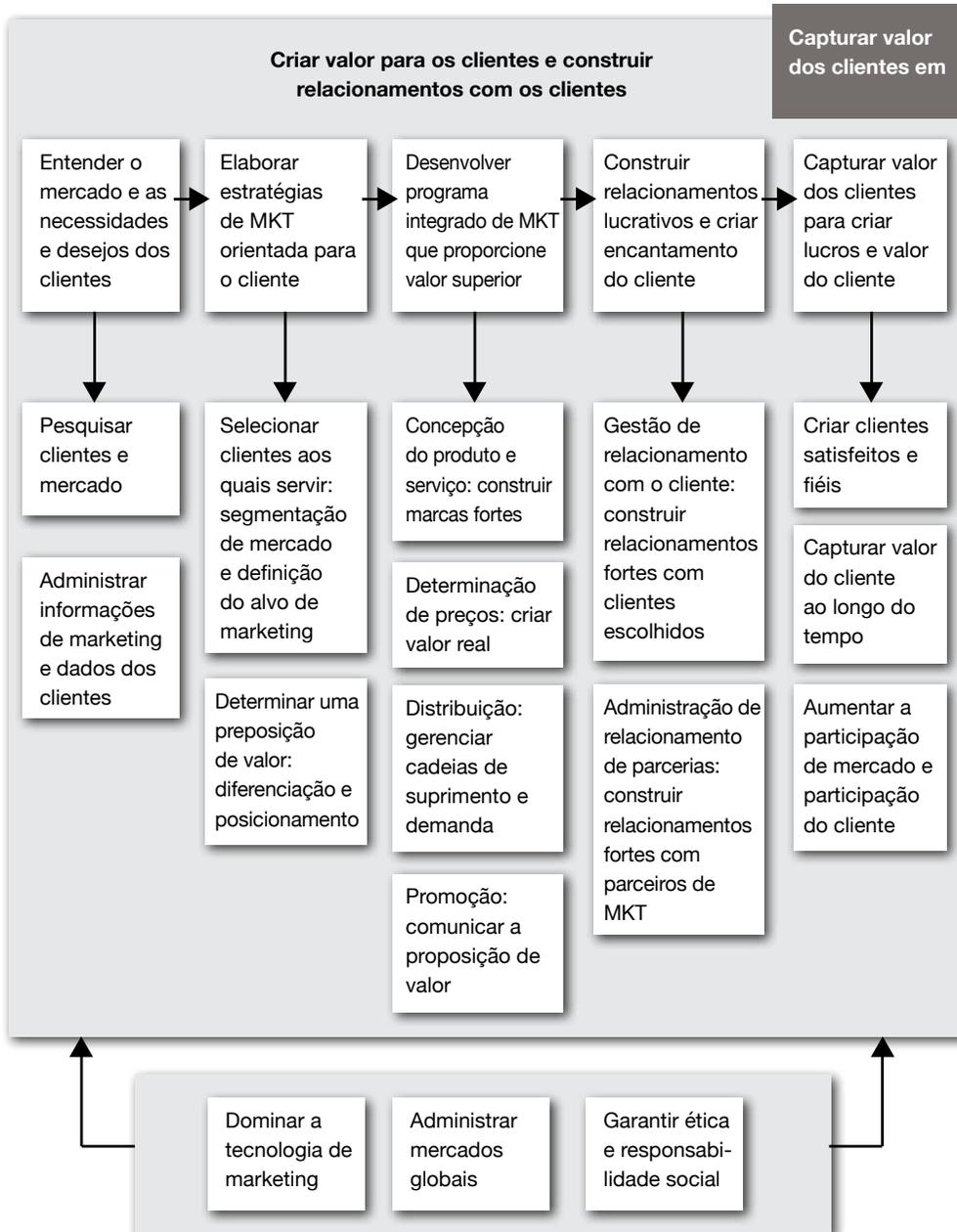
Fonte: Adaptado de Queiroz e Reichelmann (2006, p. 71).

Além das ferramentas apontadas no quadro, em torno de 1990 surge nas empresas modernas o *ombudsman* - o ouvidor dos clientes. E com a disseminação do uso da rede mundial de computadores, diversas ferramentas *on-line* passam a ser utilizadas pelas empresas para ouvir seus clientes, como por exemplo: *e-mails*, *chat room*, sem contar com as possibilidades que oferecem as redes sociais.

Ouvir os clientes requer esforço e dedicação, e as empresas devem administrar cuidadosamente o valor do cliente. O que vai colaborar para isso sobremaneira é a construção de relacionamento de longo prazo. A estratégia para essa tarefa é o marketing de relacionamento.

A gestão do relacionamento com os clientes é o processo de **construir relacionamento** lucrativo de longo prazo com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação. Na figura a seguir, visualize como isso pode ser construído:

Figura 4.2 – Um modelo expandido do processo de *marketing*



Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 23)

O figura mostra o processo de marketing com foco na construção de relacionamento com o cliente e na captura do que é valor para ele. Essa proposta nasce em função das constantes mudanças que promovem o seguimento de novos eventos que afetam fortemente o ambiente de marketing. Desse modo, pode-se observar que na base do processo estão: o domínio da tecnologia de marketing, a administração dos mercados globais e a garantia da ética e da responsabilidade social nas atividades.

Uma das partes-chaves desse processo é o atendimento ao cliente.

Veja um caso de sucesso relacionado ao atendimento.

Atendimento vira produto de exportação

Subsidiária brasileira da Pirelli Pneus ganha rapidez e pró-atividade no *help desk* com a unificação da base de dados. Sucesso do projeto faz outras unidades da companhia na América Latina investirem na adoção do sistema.

Bom atendimento começa em casa. Seguindo essa receita, a subsidiária brasileira da Pirelli Pneus, presente no País há mais de 77 anos, tornou-se referência em tecnologia, mais precisamente no que se refere ao atendimento de *help desk* prestado pelo *Support Center*. Com a adoção do *Columbus Service Desk*, uma customização do Microsoft Dynamics CRM criada pela Columbus IT, a área se beneficiou com a personalização do atendimento, centralização do histórico de contatos, maior flexibilidade na manipulação dos dados e chamados resolvidos mais rapidamente pelos analistas. O sucesso do projeto foi tanto que a empresa já está aplicando a solução em outras unidades na América Latina.

Uma das políticas da Pirelli foi sempre ter uma forte cultura digital e priorizar a valorização do desenvolvimento tecnológico. Nesse cenário, a subsidiária brasileira foi pioneira entre as empresas do grupo a adotar uma ferramenta de gestão de relacionamento com clientes no *Support Center* para dinamizar o atendimento aos colaboradores. Porém, com o crescimento da empresa e a maior cobertura da informática nos processos, a solução anterior deixou de atender aos objetivos. Uma das limitações era a falta de funcionalidades para o completo gerenciamento do ciclo de contatos dos colaboradores com a área. "Precisávamos rever processos e obter um novo instrumento. Queríamos um serviço melhor, pró-ativo, que permitisse navegar com maiores informações e ter *workflow*, além de realizar um serviço integrado", explica Ricardo Miranda, diretor de tecnologia da informação da Pirelli Pneus para a América Latina.

Em novembro de 2006, após realizar uma análise das principais soluções de *Service Desk* disponíveis no mercado - seguida de um estudo de viabilidade -, a Pirelli escolheu a solução *Columbus Service Desk*, com base nas recomendações da ITIL (*IT Infrastructure Library*), a biblioteca de melhores práticas em TI. "A opção trouxe flexibilidade para que pudéssemos realizar customizações internamente,

sem complicações e a qualquer momento. Buscávamos uma solução que não necessitasse obrigatoriamente do suporte do fabricante e que apresentasse tecnologia confiável e inovadora", comenta Miranda.

Outro ponto que pesou na escolha é que a Pirelli, em todo o mundo, adota a tecnologia da Microsoft como padrão. E a Columbus IT é a empresa parceira que mais implantou a solução de CRM da empresa de *software* em todo o mundo. "Além de ser baseada na plataforma Microsoft, a ferramenta se mostrou totalmente compatível com o padrão global de TI da companhia – *hardware*, *software*, sistemas e aplicativos", afirma o diretor de TI.

A implantação teve início em outubro de 2006 e durou cerca de três meses. Nesse meio tempo, a Columbus IT promoveu treinamentos para o pessoal do *Support Center*. Com isso, os atendentes não tiveram dificuldades em utilizar a ferramenta. "A manipulação é fácil, há poucas telas, as informações estão sempre prontas para uso e em questão de segundos registra-se um chamado", comenta Miranda.

O *Support Center* atualmente conta com 12 analistas e possui uma estrutura 24x7. Em média, são registrados cinco mil incidentes mensais originados pelos colaboradores do Brasil e também da Argentina, Chile, Colômbia, México e Venezuela. São atendimentos em dois níveis. No primeiro, o chamado é resolvido totalmente via telefone, enquanto que, no segundo, é necessária a intervenção técnica mais especializada de outros grupos. A área está dividida em duas células de atendimento: *APIS Support*, voltada para a infraestrutura (como ambiente Windows, periféricos, redes e acessos), e *Business Support*, que realiza suporte referente às funcionalidades do ERP (*Enterprise Resource Planning*) da SAP.

Fonte: Revista Cliente SA. n.º 69, ano 7, março de 2008.

Frances e Bee (2000) entendem que a excelência do atendimento ao cliente depende de quatro princípios fundamentais. São eles:

- A empresa estar totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento e o cliente ser o principal centro de atenção em toda a empresa.
- Todos os funcionários estarem cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento ao cliente.
- Todos os funcionários serem treinados para proporcionar o mais elevado nível de atendimento ao cliente.
- Os sistemas e procedimentos serem desenhados para dar impulso ao atendimento ao cliente.

Todavia, além do conjunto de princípios necessários para que a empresa tenha foco no cliente, faz-se necessário perguntar que características devem apresentar os profissionais que lidam e interagem com os clientes? Na visão de Sequeira de Valdez (2006), os profissionais do atendimento devem ter cinco características fundamentais, que são relacionadas a seguir.

Autossuficiência técnica

Significa ter conhecimentos técnicos suficientes sobre o funcionamento da instituição (o que ela faz, o que fazem suas áreas/setores, como é a estrutura de comunicação, a quem encaminhar as ocorrências dependendo da situação, dentre outros aspectos), para primeiramente atender a manifestação dos clientes, como por exemplo, solicitações, sugestões, reclamações etc. e, depois, para tomar decisões necessárias tanto para solucionar a situação quanto para o devido encaminhamento, quando for necessário.

Desse modo, a empresa deve capacitar adequadamente os atendentes no início de suas atividades, ou toda vez que houver algum tipo de mudança, como por exemplo, lançamento de novo produto ou inovação incorporada aos produtos/serviços etc.

Habilidades de comunicação

As habilidades de comunicação são essenciais no atendimento ao cliente e elas passam inevitavelmente em saber ouvi-lo. Depois, saber falar e ser claro o suficiente para ser entendido. Para se fazer entender, é necessário ter fluxo verbal, vocabulário condizentes com o público que deve ser atendido, boa dicção, pronúncia adequada das palavras, clareza e adequação ao tipo de linguagem do cliente. Os profissionais de atendimento ao consumidor devem falar em tom de voz audível, todavia moderado; devem ser objetivos e evitar o uso de gírias e vícios de linguagem.

Cortesia e empatia

Cortesia e empatia são atitudes fundamentais para quem lida com o público.

A empatia é a capacidade que uma pessoa tem de se colocar no “lugar” do outro. No relacionamento com o cliente, a empatia acontece quando ele, o cliente, sente que o atendente o está ouvindo e compreendendo-o bem, porque, simplesmente, está sabendo se colocar em seu lugar.

Cortesia significa amabilidade, afabilidade, civilidade, delicadeza.

Sequeira de Valdez (2006, p. 141) aponta que “quando se interage com o cliente, quatro habilidades combinam comunicação com criação de empatia e a manifestação da cortesia”:

- a. ouvir as pessoas;
- b. observar como a outra pessoa (cliente) participa da interação;
- c. colocar-se no lugar do cliente;
- d. aceitar as diferenças.

Capacidade de gerenciar crises

Os profissionais que fazem atendimento ao cliente devem ser dotados de inteligência emocional, já que a atividade que exercem está relacionada em lidar com pessoas. E lidar com pessoas é lidar com uma enormidade de diversidade, o que requer muita paciência, “jogo de cintura” e equilíbrio, porque, diante de situações de conflito, as pessoas podem ficar exaltadas, malcriadas e, muitas vezes, violentas.

Para lidar com os clientes de maneira favorável, as organizações, na atualidade, buscam atrair profissionais que saibam administrar as emoções para reagir positivamente a situações adversas.

Autonomia para resolver problemas

A autonomia é uma questão delicada dentro das organizações. O primeiro passo para concedê-la requer a predisposição da pessoa que exerce a gerência de qualquer atividade em reduzir o controle sobre os outros, atribuindo-lhes autonomia e delegando poderes.

A delegação está intimamente ligada com a descentralização da autoridade na organização fundamentando-se, dentre outros fatores, na confiança e no compromisso entre a empresa com os funcionários e vice-versa.

A autonomia para os profissionais de atendimento é importante para planejar e administrar o relacionamento com o cliente, dentro da perspectiva dos valores e das bases estratégicas da empresa.

Além de todos os aspectos já mencionados sobre a qualidade no atendimento ao cliente e do desafio das empresas de se manter produtivas e competitivas no mercado, emergem outras questões que envolvem as relações de consumo: as questões legais. No Brasil, isso começa a ter força em 1990 com a Lei nº 8.078., conhecida como Código de Defesa do Consumidor (CDC).

Assuntos do CDC relacionados à gestão de vendas e o atendimento ao cliente envolvem a oferta de produtos/serviços, a comunicação de marketing, preço, prazo, argumentos de vendas, cláusulas abusivas em contrato, cobrança de dívidas, dentre outros. Isso tudo você vai acompanhar na próxima seção.

Seção 2

Aspectos legais

Nada mais instigante que começar a estudar algo com um caso prático. É assim que iniciamos esta seção. Acredito que para muitos consumidores essa é uma nova etapa das relações de consumo. Leia a reportagem a seguir.

DEFESA DO CONSUMIDOR

PROCON fecha agência do Banco do Brasil na Capital – Motivo da interdição por 48 horas foi desrespeito à lei que determina atendimento em até 20 minutos

O PROCON de Florianópolis fechou, ontem, a agência do Banco do Brasil da Rua Nereu Ramos, no Centro da Capital, por descumprir a Lei 699/2002, que prevê que o atendimento seja feito em até 20 minutos. A agência deve continuar fechada hoje.

Esta é a primeira vez que uma agência bancária é fechada em Florianópolis por esse motivo. O diretor do PROCON, Thiago Silva, salienta que o estabelecimento é um dos principais alvos de reclamações na cidade e já havia sido autuado 81 vezes em um único dia. Nem mesmo as multas surtiram efeito, por isso o Banco do Brasil da Nereu Ramos ficará fechado por 48 horas.

Na manhã de ontem, quando a agência foi fechada, clientes foram obrigados a sair, inclusive da sala de autoatendimento.

O promotor Paulo Locatelli salienta que a medida é administrativa. Mas já tramita na Justiça uma ação civil pública ajuizada contra o Banco do Brasil e outras instituições bancárias. O fechamento da agência Nereu Ramos será juntado ao processo.

– Essa é a primeira agência fechada em Florianópolis, mas é importante lembrar que o PROCON tem uma lista de agências que podem ser autuadas da mesma forma. Por isso é importante que todas cumpram a lei, que já tem quase 10 anos – destaca.

No caso de reabertura da agência sem determinação judicial, o banco poderá pagar multa de R\$ 200 mil. Com a ação civil pública, o Ministério Público espera que o Banco do Brasil passe a cumprir a norma.

Em nota, o banco diz que o caso é um fato isolado. A assessoria de imprensa explica, ainda, que em duas oportunidades teria havido um aumento “considerável na demanda pelos serviços bancários”, mas garante que acatará a decisão do PROCON de manter a agência Nereu Ramos fechada por 48 horas.

“Especificamente para este caso, o BB informa que, em contatos mantidos com o PROCON, continuará adotando os ajustes necessários nos procedimentos para melhorar o atendimento, buscando, desta forma, atender ao padrão exigido pela legislação vigente”, complementa a nota.

Fonte: Diário Catarinense (2011).

A Lei nº 8.078 entrou em vigor em 11 de setembro de 1990. Desde essa data até os dias de hoje, a sociedade, de modo geral, tem aprendido a lidar com esse novo direito; os órgãos fiscalizadores e sua estrutura vêm melhorando ao longo do tempo. Basta ver o número de reclamações registradas no PROCON, lideradas pelas empresas de telefonia, cartão de crédito e bancos (como ilustra a notícia que introduz o tema dessa unidade).

O Código de Defesa do Consumidor é um conjunto de normas que regulam as relações de consumo, protegendo o consumidor e colocando os órgãos e entidades de defesa do consumidor a seu serviço. (MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, 1999).

O artigo 105 do CDC dispõe que “integram o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), os órgãos federais, estaduais, do Distrito Federal e municipais e as entidades privadas de defesa do consumidor”.

São esses os órgãos e suas atribuições, de acordo com o Ministério da Justiça:

- Os **PROCONs** são órgãos estaduais e municipais de proteção e defesa do consumidor, que atuam no âmbito local, atendendo diretamente os consumidores e monitorando o mercado de consumo local. Desse modo, tem o papel fundamental na execução da Política Nacional de Defesa do Consumidor, auxiliando os cidadãos no encaminhamento da solução dos conflitos decorrentes da relação de consumo.
- **Secretaria Nacional do Consumidor** (SENACON) tem por atribuição legal a coordenação do SNDC e está voltada à análise de questões que tenham repercussão nacional e interesse geral, além do planejamento, elaboração, coordenação e execução da Política Nacional de Defesa do Consumidor.
- **Ministério Público** (MP) que, de acordo com sua competência constitucional, além de fiscalizar a aplicação da lei, instaura inquéritos e propõe ações coletivas.
- **Defensoria Pública** (DP) que, além de propor ações, defende os interesses dos desassistidos, promove acordos e conciliações.

Entidades privadas de defesa do consumidor, como por exemplo, Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) - é uma associação de consumidores fundada em 1987. Não possui fins lucrativos. É independente de empresas, governos ou partidos políticos.

Para entender os direitos fundamentais do CDC faz-se necessário conhecer a perspectiva dos conceitos: consumidor, fornecedor, produto, serviço e relação de consumo, que norteiam a lei em questão. Esses conceitos vão ser apresentados primeiramente na concepção da Lei e, em seguida, na visão do PROCON e Viegas (2013). Você pode visualizá-los no quadro a seguir.

Quadro 4.2 – Conceitos fundamentais da cartilha dos direitos do consumidor

CONCEITO	ARTIGO DA LEI DO CDC	INTERPRETAÇÃO DO PROCON	COMPLEMENTO
Produto	É qualquer bem, móvel ou imóvel, material ou imaterial. (Artigo 3º, parágrafo 1º)	É toda mercadoria colocada à venda no comércio: automóvel, roupa, casa, alimentos... Os produtos podem ser de dois tipos:	Produto durável= é aquele que não desaparece com o seu uso. Por exemplo, um carro, uma geladeira, uma casa. Produto não durável= é aquele que acaba logo após o uso: os alimentos, um sabonete, uma pasta de dentes.
Serviço	Qualquer atividade fornecida ao mercado de consumo mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária [...], salvo decorrentes das (Artigo 3º, parágrafo, 2º)	É tudo o que você paga para ser feito: corte de cabelo, conserto de carro, de eletrodoméstico, serviço bancário, serviço de seguros, serviços públicos... Assim como os produtos, os serviços podem ser duráveis e não duráveis.	Serviço durável = é aquele que custa a desaparecer com o uso. A pintura ou construção de uma casa, uma prótese dentária, são produtos duráveis. Serviço não durável= é aquele que acaba depressa. A lavagem de uma roupa na lavanderia é um serviço não durável, pois a roupa suja logo após o uso. Outros exemplos são os serviços de jardinagem e faxina, que precisam ser feitos constantemente.

continua

CONCEITO	ARTIGO DA LEI DO CDC	INTERPRETAÇÃO DO PROCON	COMPLEMENTO
<p>Consumidor</p>	<p>É toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. (Artigo 2º)</p>	<p>Qualquer pessoa que compra um produto ou que contrata um serviço para satisfazer suas necessidades pessoais ou familiares.</p> <p>Também são considerados consumidores as vítimas de acidentes causados por produtos defeituosos, mesmo que não os tenha adquirido (art. 17, CDC), bem ainda as pessoas expostas às práticas abusivas previstas no Código do Consumidor, como, por exemplo, publicidade enganosa ou abusiva (Artigo. 29, CDC).</p> <p>Qualquer produto que você consuma ou serviço que você contrate, desde a compra de uma balinha até o serviço de um amolador de tesouras, torna você um consumidor.</p>	<p>Consumidor por equiparação =</p> <p>Aceção 1: Art. 2, § único do CDC dispõe “Equipara-se a consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que hajam intervindo nas relações de consumo”. Viegas (2013, p. 18) diz que há, nesse caso, alguma espécie de intervenção na relação de consumo, que não precisa necessariamente ser direta. O exemplo mais evidente é o caso do fornecedor que veicula publicidade enganosa.</p> <p>Aceção 2: Art. 17, CDC: “Para os efeitos desta Seção, equiparam-se aos consumidores todas as vítimas do evento”. Viegas (2013. p. 180) leciona que é “aquele que sofreu algum prejuízo em razão de um acidente de consumo [...]”. Aqui, a vítima do evento danoso não é quem adquiriu diretamente o produto, ou não precisa ser”.</p> <p>Aceção 3: Art. 29 “Para os fins deste Capítulo e do seguinte, equiparam-se aos consumidores todas as pessoas determináveis ou não, expostas às práticas nele previstas”.</p>

continua

CONCEITO	ARTIGO DA LEI DO CDC	INTERPRETAÇÃO DO PROCON	COMPLEMENTO
Fornecedores	<p>Fornecedor é toda a pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira, bem como os entes despersonalizados, que desenvolvem atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou serviços. (Artigo, 3º)</p>	<p>São pessoas, empresas públicas ou particulares, nacionais ou estrangeiras que oferecem produtos ou serviços para os consumidores.</p> <p>Estas pessoas ou empresas produzem, montam, criam, transformam, importam, exportam, distribuem ou vendem produtos ou serviços para os consumidores.</p>	
Serviço Público		<p>É todo aquele prestado pela administração pública. São os serviços de saúde, educação, transporte coletivo, água, luz, esgoto, limpeza pública, asfalto...</p> <p>O Governo estabelece as regras e controla esses serviços que são prestados para satisfazer as necessidades das pessoas.</p> <p>Os serviços públicos são prestados pelo próprio governo ou o governo contrata empresas particulares que prestam serviços. São obrigados a prestar serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.</p> <p>Nós, consumidores e cidadãos, pagamos por serviços públicos de qualidade, por isso temos o direito de exigí-los.</p>	

continua

CONCEITO	ARTIGO DA LEI DO CDC	INTERPRETAÇÃO DO PROCON	COMPLEMENTO
Relação de Consumo	A Política Nacional das Relações de Consumo tem por objetivo o atendimento das necessidades dos consumidores, o respeito à sua dignidade, saúde e segurança, a proteção de seus interesses econômicos, a melhoria da sua qualidade de vida, bem como a transparência e harmonia das relações de consumo [...]” (Artigo 4º)	Para alguém vender, é preciso ter pessoas interessadas em comprar. Ou o contrário: para alguém comprar um produto é preciso ter alguém para vender. Essa troca de dinheiro por produto ou serviço, entre o fornecedor e o consumidor, é uma relação de consumo.	

Fonte: Elaborado, a partir do CDC (1990), a Cartilha do PROCON (2014) e Viegas (2013).



Entes sem personalidade jurídica exercem atividades produtivas no mercado de consumo. Exemplo: Massa falida, espólio de comerciante individual e as pessoas jurídicas de fato, ou seja, as pessoas jurídicas que não estão devidamente regularizadas na forma da lei.

A coletividade de pessoas que hajam intervindo nas relações de **consumo** pode ser considerada consumidor, assim como as vítimas de um produto ou serviço defeituoso ou ainda as pessoas expostas a práticas comerciais (incluindo-se questões sobre oferta de produtos ou serviços, publicidade, práticas abusivas, cobrança de dívidas, Bancos de Dados e Cadastro de Consumidores e proteção contratual) – (VIEGAS, 2013, p. 17)

Depois do entendimento dos conceitos essenciais da Cartilha do Consumidor (para você exercer sua cidadania de fato e de direito), já é tempo de saber quais são os direitos básicos do consumidor, de acordo com o Artigo 6º do CDC. Eles estão descritos no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 - Direitos básicos do consumidor

PARÁGRAFOS DO ARTIGO 6º DO CDC	TEOR DO PARÁGRAFO	COMENTÁRIO
1º	A proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos.	Isso significa dizer que antes de comprar um produto ou utilizar um serviço você deve ser avisado, pelo fornecedor, dos possíveis riscos que podem oferecer à sua saúde ou segurança.
2º	A educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações.	Ou seja, você tem o direito de receber orientação sobre o consumo adequado e correto dos produtos e serviços.
3º	A informação adequada e clara sobre os diferentes produtos e serviços, com especificação correta de quantidade, características, composição, qualidade, tributos incidentes e preço, bem como sobre os riscos que apresentem.	Quer dizer que todo produto deve trazer informações claras sobre sua quantidade, peso, composição, preço, riscos que apresenta e sobre o modo de utilizá-lo. Antes de contratar um serviço, você tem direito a todas as informações de que necessitar
4º	A proteção contra a publicidade enganosa e abusiva, métodos comerciais coercitivos ou desleais, bem como contra práticas e cláusulas abusivas ou impostas no fornecimento de produtos e serviços.	O parágrafo indica que consumidor tem o direito de exigir que tudo o que for anunciado seja cumprido. Se o que foi prometido no anúncio não for cumprido, o consumidor tem direito de cancelar o contrato e receber a devolução da quantia que havia pago. A publicidade enganosa e a abusiva são proibidas pelo CDC. São consideradas crime (art. 67).

continua

PARÁGRAFOS DO ARTIGO 6º DO CDC	TEOR DO PARÁGRAFO	COMENTÁRIO
5º	A modificação das cláusulas contratuais que estabeleçam prestações desproporcionais ou sua revisão em razão de fatos supervenientes que as tornem excessivamente onerosas.	Quando duas ou mais pessoas assinam um acordo ou um formulário com cláusulas pré-redigidas por uma delas, concluem um contrato, assumindo obrigações. O Código protege o consumidor quando as cláusulas do contrato não forem cumpridas ou quando forem prejudiciais ao consumidor. Neste caso, as cláusulas podem ser anuladas ou modificadas por um juiz. O contrato não obriga o consumidor, caso este não tome conhecimento do que naquele está escrito.
6º	A efetiva prevenção e reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos e difusos.	Quando for prejudicado, o consumidor tem o direito de ser indenizado por quem lhe vendeu o produto ou lhe prestou o serviço, inclusive por danos morais.
7º	O acesso aos órgãos judiciários e administrativos com vistas à prevenção ou reparação de danos patrimoniais e morais, individuais, coletivos ou difusos, assegurada a proteção Jurídica, administrativa e técnica aos necessitados.	O consumidor que tiver os seus direitos violados pode recorrer à Justiça e pedir ao juiz que determine ao fornecedor que eles sejam respeitados.
8º	A facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias de experiências.	O CDC facilitou a defesa dos direitos do consumidor, permitindo até mesmo que, em certos casos, seja invertido o ônus de provar os fatos.
9º	Vetado	
10º	A adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral.	Isso indica que existem normas no CDC que asseguram a prestação de serviços públicos de qualidade, assim como o bom atendimento do consumidor pelos órgãos públicos ou empresas concessionárias desses serviços.



Inversão do ônus de provar os fatos do Código de Defesa do Consumidor.

Num entendimento genérico, consiste em “encargo atribuído às partes do processo, para provar a existência ou não de determinados fatos”, de acordo com Silva (2013, s/p).

Verossimilhança “É uma alegação crível ou aceitável dentro de uma realidade fática. Aqui não se cogita a presença de uma prova robusta, cabal e definitiva, mas sim da chamada primeira aparência, proveniente das regras de experiência comum, que viabiliza um juízo de probabilidade”. (MEGAS, 2013, p. 61)

Hipossuficiência

Do ponto de vista do CDC, genericamente é o consumidor que se encontra, concretamente, em posição de manifesta inferioridade perante o fornecedor. Isso quer dizer que a hipossuficiência citada pelo CDC nem sempre é econômica, pode ser técnica.

Inversão do ônus de prova é instrumento previsto para facilitar a defesa dos direitos do consumidor. Está disposto no artigo 6º, VIII, do CDC – que dispõe:

A facilitação da defesa de seus direitos, inclusive com a inversão do ônus da prova, a seu favor, no processo civil, quando, a critério do juiz, for verossímil a alegação ou quando for ele hipossuficiente, segundo as regras ordinárias de experiência.

Segundo Viegas, (2013, p. 61) a “inversão do ônus da prova em favor do consumidor não é automática, pois se dá a critério do juiz, quando estiver convencido da **verossimilhança** das alegações ou, alternativamente, da sua **hipossuficiência**”.

Diante dos fundamentos estudados até aqui, parece-nos que se deve contemplar na construção da excelência no atendimento ao cliente, além dos aspectos relativos ao marketing e a ética, as questões legais que fazem parte das relações de consumo. Desse modo, vamos buscar alguns artigos da Lei nº 8.078 que estão diretamente ligados ao marketing e as vendas.

Inicialmente trataremos sobre os conceitos de produtos ou serviços.

De acordo com o Art. 6º, III, Arts. 31 e 33 do CDC, os produtos ou serviços devem trazer informações claras e completas em língua portuguesa acerca de:

- suas características;
- qualidade;
- quantidade;
- composição;
- preço;
- garantia;

- prazo de validade;
- nome do fabricante e endereço;
- riscos que possam ser apresentados à saúde e à segurança do consumidor.

Os produtos importados devem trazer, em sua embalagem, uma etiqueta com as explicações escritas em português e o consumidor poderá exigir manuais de instrução também em português.

Quando você compra um produto nacional ou importado, o fabricante ou o importador deve garantir a troca de peças enquanto o produto estiver sendo fabricado ou importado.

A oferta de peças deve continuar por certo tempo, mesmo depois de o produto deixar de ser fabricado ou importado (Art. 32, CDC). Na oferta ou venda por telefone e reembolso postal é preciso ter o nome do fabricante e endereço (Art. 33, CDC):

- na embalagem;
- na publicidade;
- em todos os impressos usados na compra.

Quando o fornecedor não cumprir o que prometeu ou anunciou, o consumidor poderá (Art. 35, CDC):

- exigir o cumprimento do que foi anunciado;
- aceitar outro produto ou prestação de serviço de valor igual; ou
- desfazer o contrato, com direito a receber o valor pago com correção, e ser indenizado pelas perdas e pelos danos.

No Código de Defesa do Consumidor existem dois tipos de garantia: a legal e a contratual. A garantia legal não depende do contrato que foi feito, pois já está prevista na lei (Arts. 26 e 27, CDC).

A garantia contratual completa a legal e é dada pelo próprio fornecedor. Chama-se Termo de Garantia (Art. 50, CDC). O termo de garantia deve explicar:

- o que está garantido;
- qual é o prazo de garantia;
- qual o lugar em que ele deve ser exigido.

O termo de garantia deve ser acompanhado de um manual de instrução ilustrado, em português, e fácil de entender. Não entregar termo de garantia devidamente preenchido é crime (Art. 74, CDC).

Para compreender essa questão, analise o caso apresentado a seguir:

Aspirador de nada

A Philco-Britânia alegou que o prazo para reclamar de vício de produto havia expirado. Mas após receber a carta sugerida pelo Idec, nova peça foi entregue à associada. Após três meses de uso, aspirador de pó da Philco-Britânia apresentou problemas [...] Se dependesse do aspirador de pó da Philco-Britânia, a casa da artesã Anita Nakaozi, de São Paulo, estaria toda empoeirada. Isso porque, passados 90 dias da aquisição do eletrodoméstico (feita em dezembro de 2009 no site do Magazine Luiza), o tubo prolongador do aspirador apresentou rachaduras. Pouco tempo depois, a peça quebrou por completo.

Insatisfeita com a qualidade do produto, a consumidora entrou em contato com a assistência técnica autorizada da Philco-Britânia, que lhe informou que como o prazo de garantia do eletrodoméstico havia expirado, não poderia substituir a peça quebrada por outra nova, trocar o aparelho ou reembolsá-la. Anita, então, recorreu ao Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa, que lhe deu a mesma resposta.

Orientada pelo Idec, ela mandou uma carta à empresa, com cópia para o Magazine Luiza, com aviso de recebimento (AR) e prazo para resposta de cinco dias úteis. Na correspondência, a consumidora solicitou a troca da peça quebrada por outra nova.

Problema resolvido. Em três dias, a Philco-Britânia entrou em contato com ela, e dias depois um novo tubo prolongador foi entregue em sua casa.

Serviço

De acordo com o Código de Defesa do Consumidor (CDC), a garantia legal para produtos duráveis, como o aspirador de pó, é de 90 dias. A essa garantia soma-se a contratual, que pode ser livremente estipulada pelo fornecedor, tanto em relação ao prazo como aos itens garantidos.

Todavia, ainda que a garantia do produto tenha expirado, de acordo com o artigo 26 do CDC (que versa sobre vício de produto), em caso de vício oculto (defeito que não pode ser constatado facilmente, pois surge com a utilização do produto, e não de seu desgaste natural), o consumidor tem direito à substituição do produto por outro da mesma espécie, à restituição imediata da quantia paga, devidamente corrigida; ou ao abatimento proporcional do preço.

A reclamação deve ser feita ao fornecedor e/ou à loja, já que ambos respondem solidariamente por vícios de quantidade ou qualidade.

Fonte: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2010a).

Percebe-se no comentário sobre a solução do problema vivenciado pela consumidora do case que o consumidor deve estar atento a alguns aspectos para fazer valer seus direitos relacionados ao consumo, dentre eles:

- ter informação;
- possuir os documentos que envolvem a transação;
- saber encaminhar suas reclamações e;
- entender o funcionamento dos PROCONs estaduais e municipais.

Ainda sobre produtos, no CDC destacamos questões referentes à proteção, à saúde e segurança:

“Art. 6º, I, CDC – Alguns produtos podem oferecer riscos ao consumidor. É direito seu ser protegido contra produtos que possam ser perigosos. Assim, um alimento não pode conter uma substância que pode fazer mal à saúde; um açougue não pode vender carnes embrulhadas em sacos de lixo ou papel de jornal; um remédio que causa dependência não pode ser vendido livremente, sem receita médica. [...]

Arts. 8º, 9º e 10 – O fornecedor deve informar, nas embalagens, rótulos ou publicidade, sobre os riscos do produto à saúde do consumidor.

“Se o fornecedor, depois que colocou o produto no mercado, descobrir que ele faz mal à saúde, precisa anunciar aos consumidores, alertando-os sobre o perigo. Esse anúncio deve ser feito pelos jornais, rádio e televisão. Além disso, o fornecedor também tem a obrigação de retirar o produto do comércio, trocar os que já foram vendidos ou devolver o valor pago pelo consumidor.” (CONSUMIDORBRASIL, 2008)

Apresentamos alguns artigos do CDC referentes ao produto/serviço e aspectos da garantia. Agora vamos ver aspectos da Lei nº 8.078 referentes à comunicação de marketing, em especial a publicidade e propaganda.

A publicidade e a propaganda de um produto/serviço, de acordo com os Artigos 30, 35, 36, 37, 38 devem ser fáceis de entender. O Código proíbe publicidade enganosa ou abusiva.

Publicidade enganosa é a que contém informações falsas e também a que esconde ou deixa faltar informação importante sobre um produto ou serviço. Estas informações podem ser sobre:

- características;
- quantidade;
- origem;
- preço;
- propriedades.

É considerada **publicidade abusiva** se:

- gerar discriminação;
- provocar violência;
- explorar medo ou superstição;
- aproveitar-se da falta de experiência da criança;
- desrespeitar valores ambientais;
- induzir a um comportamento prejudicial à saúde e à segurança.

Tudo o que for anunciado deve ser cumprido exatamente como foi anunciado. As informações da propaganda fazem parte do contrato.

Observe a situação apresentada no caso a seguir:

Por favor, qual o preço? Ah, depende

No folheto publicitário, o preço era R\$ 39,90. Na caixa, passou para R\$ 40,50 ou R\$ 66. Mas a consumidora faz valer seus direitos e consegue o produto pelo preço divulgado. Monica Cristina [...], no mês passado, recebeu um folheto publicitário do supermercado Pão de Açúcar, em que era anunciado um modelo novo de purificador de ambiente da marca Gleid, com refil, por R\$ 39,90. Foi até a loja do Portal do Morumbi e, antes de fazer a compra, pegou outro folheto publicitário na entrada, para confirmar se lá o produto estava anunciado pelo mesmo preço. Confirmou: R\$ 39,90.

Pegou três produtos: dois com refil de aroma Citrus e um com refil de lavanda. Na caixa, ao passar o primeiro produto, com refil de Citrus, percebeu a diferença de preço: R\$ 40,50. Reclamou com a caixa, que insistiu no preço errado, mesmo após a consumidora lhe mostrar o folheto publicitário. Enquanto discutiam sobre o preço, a caixa passou o outro produto, de lavanda, e o preço passou a ser R\$ 66. Pediu, então, que chamassem o gerente da loja, que, segundo a consumidora, foi bastante mal-educado. Ele insistiu que o preço veiculado na propaganda valia apenas para o produto com refil de Citrus (que aparecia na caixa também com preço diferente).

A propaganda, no entanto, não especificava que o valor de R\$ 39,90 valia apenas para um dos tipos, e a foto veiculada era do produto com refil de lavanda.

Frente a todo esse desrespeito aos seus direitos de consumidora, Monica resolveu comprar os produtos pelos preços que queriam cobrar - diferente do que mostrava a propaganda -, para ter a nota fiscal e os produtos como prova da prática abusiva realizada.

Após a compra, a consumidora ligou para a central de reclamações da rede de supermercados, mas responderam-lhe que o caso seria repassado aos responsáveis e que a solução poderia demorar.

Com base no CDC, a consumidora foi orientada a enviar à loja, pelos Correios, uma carta de reclamação com aviso de recebimento (AR) e exigir de volta o valor pago a mais. Com essa orientação, voltou ao Pão de Açúcar com a carta em mãos e exigiu seus direitos. "Nessa hora todos se esconderam", comenta Monica. Apesar de os funcionários da loja resistirem em assinar o protocolo de recebimento da carta, após insistência ele foi assinado, e o dinheiro pago a mais, devolvido à consumidora.

Fonte: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2010c).

O artigo 35 do CDC estabelece que "[...] se o fornecedor de produtos ou serviços recusar cumprimento à oferta, apresentação ou publicidade, o consumidor poderá [...] exigir o cumprimento forçado da obrigação, nos termos da oferta, apresentação ou publicidade".

Em seguida vamos ver alguns aspectos do CDC referentes a contratos.

Conforme o Capítulo VI do CDC, contrato é um acordo por escrito que duas ou mais pessoas fazem. Quando se faz um contrato, são relacionados os direitos e os deveres do fornecedor e do consumidor.

As regras estabelecidas nos contratos são chamadas cláusulas. Todo contrato deve ter:

- letras em tamanho de fácil leitura;
- linguagem simples;
- cláusulas que limitem os direitos do consumidor bem destacadas.

Contrato de adesão (Art. 54, CDC) é aquele que o fornecedor entrega já pronto ao consumidor. O consumidor não tem possibilidade de discutir as cláusulas ou regras do contrato, que foram redigidas pelo fornecedor. Tal contrato passa a existir a partir do momento em que o consumidor assina o formulário padronizado que lhe é apresentado pelo fornecedor.

Cláusulas abusivas e proibidas em contratos

As cláusulas abusivas são aquelas que geram desvantagem ou prejuízo para o consumidor, em benefício do fornecedor. Essas cláusulas são nulas. O consumidor pode requerer ao juiz que cancele essas cláusulas do contrato.

Para evitar esse tipo de problema, seguem algumas orientações.

Não assine um contrato que tiver cláusulas abusivas, como, por exemplo, as que: (Art. 51)

- Diminuem a responsabilidade do fornecedor, no caso de dano ao consumidor.
- Proibam o consumidor de devolver o produto ou receber o dinheiro de volta quando o produto ou o serviço não forem de boa qualidade.
- Estabeleçam obrigações para outras pessoas, além do fornecedor ou consumidor. O contrato é só entre o fornecedor e o consumidor.
- Coloquem o consumidor em desvantagem exagerada.
- Obriguem somente o consumidor a apresentar prova, no caso de um processo judicial.
- Proibam o consumidor de recorrer diretamente à justiça sem antes recorrer ao fornecedor.
- Autorizem o fornecedor a alterar o preço.
- Permitam ao fornecedor modificar o contrato sem a autorização do consumidor.
- Façam o consumidor perder as prestações já pagas, no caso de não obedecer ao contrato e quando já estiver prevista a retomada do produto.

O caso apresentado a seguir envolve questões contratuais. Observe:

Falsas promessas: depois de recorrer à Justiça, associada recebeu de volta parcelas pagas à Rodobens, que descumpriu as ofertas da contratação

Depois de recorrer à Justiça, Josefa recebeu de volta parcelas pagas à Rodobens, que descumpriu as ofertas da contratação. Em novembro de 2006, Josefa dos Santos contratou um crédito imobiliário programado da administradora Rodobens em parceria com o Unibanco. Na ocasião, o corretor prometeu liberar a carta de crédito de R\$ 40 mil em cerca de vinte dias, desde que ela desse um lance de R\$ 16 mil. Como já tinha um imóvel em vista e precisava do dinheiro rápido, a consumidora achou a oferta interessante e pagou, no ato, uma taxa de adesão de R\$ 400, e mais R\$ 813 referentes à primeira parcela do contrato.

No entanto, depois disso, não houve nenhum contato da empresa. Josefa começou, então, a ligar para o corretor, e dias depois, quando finalmente conseguiu falar, ele lhe garantiu que estava tudo certo.

Mas, ao procurar diretamente a Rodobens, a cliente foi informada de que o prazo para receber a carta de crédito era de 36 meses. A empresa disse que não era responsável pelas promessas do corretor. Sentindo-se enganada, Josefa decidiu cancelar o contrato e exigir seu dinheiro de volta. A administradora negou, alegando que uma cláusula contratual previa que, em caso de desistência, as parcelas pagas seriam devolvidas somente ao fim de três anos.

A consumidora tentou um acordo com a empresa por um mês, mas não conseguiu. Assim, em janeiro de 2007 pediu auxílio ao Idec. O Instituto lhe informou que o fornecedor é solidariamente responsável pelos atos de seus representantes, conforme o artigo 34 do Código de Defesa do Consumidor (CDC). Orientou-a, então, a enviar cartas à Rodobens e ao Unibanco exigindo o cancelamento do contrato e a devolução dos valores pagos com correção monetária, em razão do descumprimento da oferta (artigo 35 do CDC). Ela também poderia reclamar ao Banco Central (BC).

Mas nenhuma das cartas deu resultado. O Unibanco nunca lhe respondeu e o BC disse que a reclamação era improcedente. Já a Rodobens aceitou o cancelamento, mas propôs devolver apenas R\$ 784, em seis parcelas. Só que ela havia desembolsado mais de R\$ 1800! Josefa não aceitou e, orientada pelo Idec, entrou com uma ação no Juizado Especial Cível (JEC).

Foi o que ela fez, em julho de 2007. Um ano e duas audiências depois, Josefa obteve decisão favorável. A Justiça obrigou a Rodobens a devolver o valor das parcelas corrigido, mas não a obrigou a reembolsar as taxas de adesão.

Fonte: Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (2010b).

O CDC, em seus artigos 30 e 35, estabelece que toda informação minimamente precisa obriga o fornecedor a cumprir o que prometeu. Desse modo, o consumidor pode exigir, à sua escolha, o cumprimento forçado da obrigação, nos termos da oferta, a entrega de outro produto ou prestação de serviço equivalente, ou ainda a devolução do dinheiro pago, devidamente corrigido.

Em nossos dias, as empresas devem considerar no relacionamento comercial com seus clientes a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990 (CDC), paralelamente ao Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013 (que rege o *e-commerce*), disposto a seguir:

Art. 1º Este Decreto regulamenta a Lei no 8.078, de 11 de setembro de 1990, para dispor sobre a contratação no comércio eletrônico, abrangendo os seguintes aspectos:

- I - informações claras a respeito do produto, serviço e do fornecedor;
- II - atendimento facilitado ao consumidor; e
- III - respeito ao direito de arrependimento.

Art. 2º Os sítios eletrônicos ou demais meios eletrônicos utilizados para oferta ou conclusão de contrato de consumo devem disponibilizar, em local de destaque e de fácil visualização, as seguintes informações:

I - nome empresarial e número de inscrição do fornecedor, quando houver, no Cadastro Nacional de Pessoas Físicas ou no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas do Ministério da Fazenda;

II - endereço físico e eletrônico, e demais informações necessárias para sua localização e contato;

III - características essenciais do produto ou do serviço, incluídos os riscos à saúde e à segurança dos consumidores;

IV - discriminação, no preço, de quaisquer despesas adicionais ou acessórias, tais como as de entrega ou seguros;

V - condições integrais da oferta, incluídas modalidades de pagamento, disponibilidade, forma e prazo da execução do serviço ou da entrega ou disponibilização do produto; e

VI - informações claras e ostensivas a respeito de quaisquer restrições à fruição da oferta.

Art. 3º Os sítios eletrônicos ou demais meios eletrônicos utilizados para ofertas de compras coletivas ou modalidades análogas de contratação deverão conter, além das informações previstas no art. 2º, as seguintes:

I - quantidade mínima de consumidores para a efetivação do contrato;

II - prazo para utilização da oferta pelo consumidor; e

III - identificação do fornecedor responsável pelo sítio eletrônico e do fornecedor do produto ou serviço ofertado, nos termos dos incisos I e II do art. 2º.

Art. 4º Para garantir o atendimento facilitado ao consumidor no comércio eletrônico, o fornecedor deverá:

I - apresentar sumário do contrato antes da contratação, com as informações necessárias ao pleno exercício do direito de escolha do consumidor, enfatizadas as cláusulas que limitem direitos;

II - fornecer ferramentas eficazes ao consumidor para identificação e correção imediata de erros ocorridos nas etapas anteriores à finalização da contratação;

III - confirmar imediatamente o recebimento da aceitação da oferta;

IV - disponibilizar o contrato ao consumidor em meio que permita sua conservação e reprodução, imediatamente após a contratação;

V - manter serviço adequado e eficaz de atendimento em meio eletrônico, que possibilite ao consumidor a resolução de demandas referentes a informação, dúvida, reclamação, suspensão ou cancelamento do contrato;

VI - confirmar imediatamente o recebimento das demandas do consumidor referidas no inciso, pelo mesmo meio empregado pelo consumidor; e

VII - utilizar mecanismos de segurança eficazes para pagamento e para tratamento de dados do consumidor.

Parágrafo único. A manifestação do fornecedor às demandas previstas no inciso V do *caput* será encaminhada em até cinco dias ao consumidor.

Art. 5º O fornecedor deve informar, de forma clara e ostensiva, os meios adequados e eficazes para o exercício do direito de arrependimento pelo consumidor.

§ 1º O consumidor poderá exercer seu direito de arrependimento pela mesma ferramenta utilizada para a contratação, sem prejuízo de outros meios disponibilizados.

§ 2º O exercício do direito de arrependimento implica a rescisão dos contratos acessórios, sem qualquer ônus para o consumidor.

§ 3º O exercício do direito de arrependimento será comunicado imediatamente pelo fornecedor à instituição financeira ou à administradora do cartão de crédito ou similar, para que:

I - a transação não seja lançada na fatura do consumidor; ou

II - seja efetivado o estorno do valor, caso o lançamento na fatura já tenha sido realizado.

§ 4º O fornecedor deve enviar ao consumidor confirmação imediata do recebimento da manifestação de arrependimento.

Art. 6º As contratações no comércio eletrônico deverão observar o cumprimento das condições da oferta, com a entrega dos produtos e serviços contratados, observados prazos, quantidade, qualidade e adequação.

Art. 7º A inobservância das condutas descritas neste Decreto ensejará aplicação das sanções previstas no art. 56 da Lei no 8.078, de 1990.

Art. 8º O Decreto no 5.903, de 20 de setembro de 2006, passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 10.

Parágrafo único. O disposto nos arts. 2º, 3º e 9º deste Decreto aplica-se às contratações no comércio eletrônico.” (NR)

Então, se sua empresa tem ou pretende ter um ponto de vendas virtual deve levar em conta as seguintes questões legais, de acordo com Vergani (2013):

- **Informar dados da empresa** – O empresário que disponibilizar ponto de venda eletrônico deve informar no rodapé das páginas as seguintes informações: CNPJ/CPF, endereço, nome da empresa (ou do vendedor).
- **Listar as despesas adicionais, como frete e seguro** – É obrigatório discriminar todas as despesas embutidas na compra, como frete e seguro.
- **Atendimento ao consumidor** – deve oferecer, pelo menos, um canal de atendimento para os clientes.
- **Direito de arrependimento em 7 dias** – o consumidor pode se arrepender da compra em até 7 dias depois do ato de compra.
- **Troca de produtos com defeito** – segue as mesmas regras do CDC. Se o produto for um bem não durável, o prazo para troca é de 30 dias; se for um bem durável, é de 90 dias.

Considerações Finais

Acreditamos que quando se busca ampliar e aprofundar conhecimentos técnicos, eles precisam ser realizados à luz de alguns princípios. Assim, buscamos os pensamentos de dois grandes destaques pelos seus feitos em prol da humanidade para traduzir aquilo que deve permear um processo de aprendizagem:

“O que sabemos é uma gota; o que ignoramos é um oceano”. Isaac Newton.

“Não basta ensinar ao homem uma especialidade, porque se tornará assim uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentimento, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto”. Albert Einstein.

E ainda, “a única finalidade da educação deve consistir em preparar indivíduos que pensem e ajam como indivíduos independentes e livres”. Albert Einstein.

Almejamos que o conteúdo apresentado e trabalhado nesta disciplina, que gravitaram em torno da evolução da venda pessoal por meio dos tempos, das contribuições do profissional de vendas para a sociedade, das etapas do processo de planejamento da força de vendas e das principais etapas da administração de vendas, dos principais fundamentos da negociação e, por fim, das as questões referentes ao atendimento aos clientes e às questões legais que o envolvem, tenha provocado em cada um de vocês a concepção de conhecimento e aprendizagem de Newton e Einstein.

Foi com esse intuito que a disciplina buscou atingir seus objetivos!!!

Prof^a. Janete Zanchin

Referências

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. S. Paulo: Nobel, 1996.
- ALBRECHT, K. **Agregando valor à negociação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ANDRADE, Rui O. B. *et al.* **Princípios de negociação**. S. Paulo: Atlas, 2004.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de. In: DIAS, S. R (Org). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETA. **O que é venda direta?** São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.abevd.org.br>. Acesso em: 7 fev. 2012.
- ATENDIMENTO vira produto de exportação. **Revista Ciente SA**, n. 69, ano 7, mar. 2008. Disponível em: <http://revista.clientesa.com.br/secao/?cases/31375/atendimento-vira-produto-de-exportacao>. Acesso em: 12 abr. 2011.
- BAZERMAN, M.; NEALE M. **Negociando racionalmente**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BOTELHO, E. **Do gerente ao líder**: a evolução do profissional. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm, acesso em dezembro de 2014.
- BRASIL. Decreto nº 7.962, de 15 de março de 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7962.htm, acesso em janeiro de 2015.
- CARRO HÍBRIDO lidera vendas automotivas no Japão. **Nikkei Web**, 8 jan. 2010. Disponível em: <http://nikkeyweb.com.br/internas.php?noticias=&interna=41829&tema=&submenu=&subx=>>. Acesso em: 1 jun. 2011.
- CARTILHA DO CONSUMIDOR. Consumidor Brasil, 2008. Disponível em: <http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/dicasconsumo/cartilha.htm>. Acesso em: 16 abr. 2011.
- CARVALHAL. **Negociação**: fortalecendo o processo – como construir relações de longo prazo. Rio de Janeiro: Vision Editora, 2002.
- COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- CONSUMIDOR BRASIL. 2008. Disponível em: < <http://www.consumidorbrasil.com.br> >. Acesso em: 20 abr. 2011.
- DE MIGUEL, Nicolau André. In: DIAS, S. R (Org). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIAS, S. R (Org). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DINIZ, D. Construindo relacionamento: mais marketing por metro quadrado. **Revista Exame**, 10 out. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/construindo-relacionamento-m0040487>>. Acesso em: 30 maio 2011.
- DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. S. Paulo: Pioneira, 1999.
- DURAND, T. **Forms of Incompetence**. *Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- EL SAYED, K. M. A negociação no processo de gestão empresarial: da necessidade à arte. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, nov. 2003.
- EVANS, J.R. e LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application, **Industrial Marketing Management**, v.23, 1994.
- FARIA, Carlos Alberto de. Potencial de mercado: o que é e como medir? **Portal do Marketing**, 22 jun. 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Potencial_de_Mercado_o_que_e_como_medir.htm>. Acesso em: 7 fev. 2012.
- FERNANDES, F. J. M., SIMÕES, J. S. P., PÁDUA T. P. M., BARROS, E. S. Compras Virtuais: Como a Logística tem se firmado como Componente Essencial para o Ecommerce? **VIII CONVIBRA Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011**.
- GUOJING, X., CIPING, J. Strategic study on reverse logistics development based on ecommerce. **International Conference on Future Information Technology and Management Engineering. China**, 2010.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. São Paulo: GMT, 2004.
- INGRAM, T. N *et al.* **Gerenciamento de vendas: análise e tomada de decisão**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2009.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Aspirador de nada**. [2010a] Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/casos-reais/aspirador-de-nada>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Falsas promessas:** Depois de recorrer à Justiça, associada recebeu de volta parcelas pagas à Rodobens, que descumpriu as ofertas da contratação. [2010b]. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/casos-reais/falsas-promessas>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. **Por favor, qual o preço?** Ah, depende. [2010c]. Disponível em: <<http://www.idec.org.br/consultas/caso-real/por-favor-qual-o-preco-ah-depende>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

JURAN, J. M. ; GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade:** conceitos, políticas e filosofia da qualidade. S. Paulo: Makron Books, 1992.

KOTLER P. **Administração de marketing.** S. Paulo: PEARSON Prince Hall, 1996.

KOTLER P. **Administração de marketing.** S. Paulo: PEARSON Prince Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: PEARSON Prince Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: PEARSON Prince Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 13. ed. São Paulo: PEARSON Prince Hall, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: PEARSON Prince Hall, 2007.

LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, A.L. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MARTINELLI, P. D. et al. **Negociação internacional.** São Paulo: Atlas, 2004.

MATARAZZO, C. **Negócios, negócios** – Etique faz parte. São Paulo: Melhoramentos, 2003.

MATOS, F. G. **Negociação** – Modelo de estratégia – Estudo de Casos. RJ. Reichmann & Affonso Editores. 2003.

MEIRELES, Manuel. Priorização dos Atributos Valorizados pelos Clientes. In: SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson, 2006. Cap. 4. P. 35 – 56.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA, Secretaria de Direitos econômicos e Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Cartilha do Consumidor**. Brasília, 1999. <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJ5E813CF3PTBRNN.htm>>. Acesso em: 16/04/2011.

Ministério da Justiça, Secretaria de Direitos econômicos e Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor. **Código de defesa do Consumidor**. Brasília, 2001. <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJ5E813CF3PTBRNN.htm>>. Acesso em: 16 abr. 2011.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Elsevier. Rio de Janeiro, 2007.

PEASE, A. e B. **Descrevendo os segredos da Linguagem Corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PEPPER AND ROGERS GROUP. **CRM series 1 to 1** – Aumentando o valor de seus clientes com CRM. 1. ed. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2004.

PROCON fecha agência do Banco do Brasil na Capital - Motivo da interdição por 48 horas foi desrespeito à lei que determina atendimento em até 20 minutos. **Diário Catarinense**, 24 fev. 2011.

QUEIROZ MELO, A. M.; REICHELTMANN, C.C. Instrumentos para ouvir os clientes. In: SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson, 2006. Cap. 5, p. 61-77.

RIOS, Marta Barcellos dos. Cresce nas companhias estratégia de combinar venda direta e indireta. **Associação Brasileira de Vendas Diretas**, 5 ago. 2004. <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=noticias¬icia_id=436>. Acesso em: 12 abr. 2011.

ROMEO, Renato. **Vendas B2B** – Como negociar e vender em mercados complexos e competitivos. São Paulo: Financial Times Prentice Hall, 2007.

ROSENBURG, C. A Alma de Pit Bull. **Exame**. ed. 731, jan. 2001.

SEQUEIRA DE VALDEZ, M. Relacionamento com clientes: padronização do atendimento ao cliente. In: SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson, 2006. Cap. 9, p. 123- 135.

SHINYASHIKI, R. Afinal, o que é competência? **Portal Webnews**, 1 abr. 2010. Disponível em: <<http://portalwebnews.com/index.php/2010/04/01/afinal-o-que-e-competencia/>>. Acesso em: 7 fev. 2012.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro. **Gestão de relacionamento com o cliente**. São Paulo: Thomson, 2006.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

THOMPSON L.L. **O negociador**. 3. ed. São Paulo: PEARSON Prentice Hall, 2009.

URY, William. O inferno somos nós. **Veja on-line**, 30 ago. 2006. Entrevista concedida a Diogo Schelp. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/300806/entrevista.html>>. Acesso em: 19 abr. 2011.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**. São Paulo: Ed. Gente, 1998.

WATKINS, M.(Org.). **Negociação**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

ZOLTNER, A. A.; SINHA P.; ZOLTNER, G.A. **Manual completo para acelerar o desempenho da Força de Vendas**. São Paulo: Cultrix, 2001.

Sobre a Professora Conteudista

Janete Zanchin

É mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); especialista em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM/RS); graduada em Letras pela Universidade de Passo Fundo (UPF/RS), e Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); acadêmica do curso de Direito na UNISUL; professora dos cursos de graduação em Administração, Sistemas de Informação e Engenharia Civil, da UNISUL; professora conteudista e tutora dos cursos a distância da UNISUL; professora de cursos de Pós-Graduação da UNISUL e de diversas Instituições; participante do júri do Top de Marketing da ADVB/SC em 2004; escritora do case vencedor do Top de Marketing ADVB/SC em 2006, “Esteio pavimentação e construção: contribuindo com o crescimento e o bem-estar da sociedade”; palestrante e consultora da área de Planejamento Estratégico e Comportamento do Consumidor.

Gestão de Vendas e Atendimento ao Cliente

O livro trata da evolução da venda pessoal por meio dos tempos, das contribuições do profissional de vendas para a sociedade, das etapas do processo de planejamento da força de vendas e das principais etapas da administração de vendas. Destaca ainda os principais fundamentos da negociação e, por fim, das questões referentes ao atendimento aos clientes e às questões legais que o envolvem.

