

***Instituto Politécnico de Setúbal***



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **Fatores de sucesso e insucesso na venda**

**Análise da gestão de vendas de uma empresa do setor do lazer**

Sílvia Sofia Pinheiro Bacalhau

Projeto apresentado para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de

**MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**Ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas**

Orientador: Professor Paulo Duarte Valente Almeida da Silveira

Setúbal, 2013

## **Agradecimentos:**

Após um longo e duro processo de aprendizagem finalmente alcancei esta tão desejada etapa, a conclusão do projeto de mestrado e conseqüentemente a obtenção do grau de Mestre.

Os novos desafios profissionais que ocorreram no passado ano levaram a que várias vezes pensasse em adiar, ainda mais, a entrega do projeto. Por vezes levaram-me a pensar em desistir... mas a vós agradeço todo o apoio, força e motivação que arrebataram qualquer pensamento negativo do meu espírito e fizeram-me continuar com toda a garra e determinação.

À minha família e amigos, especialmente aos meus Pais e João, agradeço-vos todo o carinho, paciência e compreensão. Agradeço as palavras certas nos momentos certos, os braços abertos que me confortaram e os empurrões que me redirecionaram para o caminho correto.

Agradeço aos meus colegas de turma os momentos de diversão e interajuda e agradeço aos meus professores e orientador a oportunidade de aprendizagem e toda a disponibilidade e dedicação demonstrada.

A todos, obrigada por tornarem este desafio numa experiência fantástica.

## Índice

Resumo .....	iv
Abstract .....	v
Introdução .....	1
Parte I – Revisão da Literatura .....	2
1 – Relação com o cliente .....	2
1.1 - Tipos de cliente e os seus papéis no processo de decisão .....	2
1.2 - Abordagem ao cliente .....	4
1.2.1 - Atenção do cliente e a perspetiva económica Tempo-Valor .....	4
1.2.2 - Marketing relacional .....	5
1.2.3 - Política de preços .....	7
1.2.4 - Green Marketing .....	7
1.3 - Satisfação do cliente .....	9
2 - Processo de venda pessoal .....	9
3 - Gestão de vendas .....	11
3.1 - Força de vendas .....	12
3.1.1 - Caracterização da força de vendas .....	12
3.1.2 - Proficiências do vendedor .....	13
3.2 - Formação .....	14
3.3 - Definição de metas .....	15
3.4 - Supervisão, avaliação e controlo da força de vendas .....	16
3.5 - Motivação da força de vendas .....	17
Parte II – Fatores de sucesso e insucesso na venda - Análise da gestão de vendas de uma empresa do setor do lazer .....	19
1 - Metodologia .....	19
2 - Estudo de caso – Análise da gestão de vendas .....	20
2.1 - Estrutura organizacional e força de vendas da Empresa .....	21
2.1.1 - Apresentação da Empresa .....	21
2.1.2 - Apresentação da Fábrica .....	21
2.1.3 - Rede comercial .....	22
2.2 - Definição das áreas de hipótese .....	22
2.2.1 - Entrevistas exploratórias .....	23
2.2.2 - Análise do questionário .....	23
2.2.3 - Análise da performance comercial .....	25
2.2.4 - Áreas de hipótese .....	26
2.3 - Análise do processo de venda .....	27
2.4 - Análise da Técnica de venda – Método do Guião comercial .....	29
2.5 - Análise do Estudo de mercado .....	30

3 - Revisão do método de avaliação da performance comercial -----	32
4 - Discussão dos dados obtidos -----	33
5 - Estratégias de conversão -----	35
5.1 - Política de preços -----	35
5.2 - Abordagem ao cliente -----	36
5.3 - Gestão comercial -----	37
5.3.1 - Guião do contato telefónico -----	37
5.3.2 - <i>Phoning</i> -----	38
6 - Âmbitos de desenvolvimento de oportunidades -----	39
6.1 - E- reputação -----	39
6.2 - Desenvolvimento do <i>green marketing</i> -----	40
Conclusão -----	41
Bibliografia -----	44

#### **Índice de Anexos**

Anexo I – Questionário realizado à força de vendas -----	48
Anexo II – Tabela de dados a preencher mensalmente pela força de vendas -----	49

#### **Índice de figuras**

Figura 1 – Evolução das vendas da Empresa -----	21
---	----

#### **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Objetivos Comerciais 2011-----	25
Quadro 2 – Rendimento agentes/comerciais 2011 -----	26
Quadro 3 – Performance comercial 2011 – Novo método de avaliação -----	32
Quadro 4 – Rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos 2011 e 2012 -----	38

**Resumo:**

A ambição do presente projeto é compreender quais os fatores que contribuem e/ou determinam o sucesso ou insucesso numa venda, especificamente no setor do lazer. Partindo desta premissa, foi efetuado um estudo de caso à gestão de vendas de uma empresa líder numa das áreas do sector.

Através das informações apreendidas nas entrevistas exploratórias, questionário e na análise da performance da força de vendas, foi possível definir áreas de hipótese relativas aos fatores de sucesso e insucesso numa venda. Para compreender a relevância e significância destas áreas de hipótese, foi analisado o processo de venda da empresa e a técnica de venda usada pela força de vendas. Foi ainda analisado o estudo de mercado realizado aos clientes e prospetos da empresa.

Compreender as constantes evoluções da natureza da relação cliente-comercial, representa a validação do pressuposto transformacional e de mutação comportamental do consumidor atual. Como tal, compete à gestão comercial repensar e redefinir estratégias que permitam o sucesso do negócio e a perenidade da empresa.

A análise efetuada ao estudo de caso permitiu identificar algumas falhas, deficiências e áreas que potencialmente poderão ser desenvolvidas nos campos de atuação da empresa. Nesta base, foram detetadas oportunidades, identificadas propostas e sugeridas ações a desenvolver nesses âmbitos.

Palavras-chave: Fatores de sucesso, Fatores de insucesso, Gestão comercial, Relação cliente-comercial, Força de vendas, Processo de venda.

## **Abstract**

The ambition of this project is to understand which factors contribute and / or determine the success or failure of a sale, specifically in the leisure sector. Starting from this state, a case study was conducted to the sales management of a leading company in one of the sector's areas.

Through the information acknowledged in the exploratory interviews, questionnaire and analysis of the sales force performance, it was possible to define areas of hypothesis concerning the factors of success and failure in a sale. To understand the relevance and significance of these hypothesis areas, the process of selling used by the company and the selling technique used by the sales force were analyzed. It was also analyzed the market survey focussed in the customers and prospects of the company.

Understanding the nature of the constant evolution of salesperson-client relationship is the validation of the assumption of the transformation and the changing of the consumer behaviour nowadays. It is a task for the sales management to rethink and redefine strategies for business success and sustainability of the company.

This analysis allowed identifying some flaws, weaknesses and areas that could potentially be developed by the company. On this basis, we detected opportunities, identified proposals and suggested plans to develop in those areas.

**Keywords:** Success factors, Failure factors, Sales management, Customer-salesperson relationship, Sales force, Sales process.

## **Introdução:**

No âmbito do mestrado em Ciências Empresariais – Ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, e da atribuição do grau de Mestre, procedeu-se à elaboração do presente projeto de Mestrado: Fatores de sucesso e insucesso na venda - Análise da gestão de vendas de uma empresa do setor do lazer.

O escopo deste projeto é compreender quais são os fatores que influenciam e/ou determinam o sucesso ou insucesso numa venda, num setor especialmente abrangente - o do lazer. Com este objetivo, foi realizado um estudo de caso à gestão de vendas de uma empresa líder numa das áreas do sector. Assim, considera-se importante clarificar o que é o setor do lazer e quais as áreas que abrange. The Times 100 Business Case Studies define o setor do lazer como a indústria que fornece produtos e serviços para as atividades de entretenimento e diversão dos indivíduos. A indústria do lazer engloba entretenimento, recreação, turismo e bens e serviços relacionados com estes.

O projeto estará dividido em duas partes. A primeira consiste numa breve revisão da literatura centrada em três áreas pertinentes: o cliente; o processo de venda; e a gestão da força de vendas. A segunda parte corresponde ao estudo de caso da empresa líder numa das áreas do setor do lazer. Numa primeira fase, foram efetuadas entrevistas exploratórias, um questionário e uma análise à performance da força de vendas. A partir da informação recolhida procedeu-se à definição de áreas de hipótese dos fatores que poderão contribuir para o sucesso e insucesso da venda. Numa segunda fase, foi observado o processo de venda da empresa e foi analisado um estudo de mercado efetuado a clientes e prospectos da empresa. Procedeu-se ainda à revisão da avaliação da performance comercial da força de vendas. Esta fase permitiu concluir sobre a relevância que as hipóteses formuladas poderão ter no sucesso e insucesso da venda. Numa terceira fase foram propostas estratégias de conversão dos fatores de insucesso, que visam subverter a sua condição e colmatar as lacunas verificadas e foram detetadas oportunidades e sugeridas ações a desenvolver nesses âmbitos, procedendo-se a uma breve análise dos resultados das ações entretanto desenvolvidas.

Para respeitar a privacidade da empresa estudada, e a pedido desta, serão omitidos a área de negócio, o seu nome e das empresas relacionadas, os produtos comercializados e outras informações pertinentes que possam revelar a sua identidade.

## **Parte I – Revisão da Literatura**

Para realização do presente projeto, que visa a análise dos fatores de sucesso e insucesso na venda, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica centrada nas áreas adjacentes pertinentes.

A primeira área foca-se nos diferentes tipos de cliente, particularmente a atenção dispensada, formas de abordagem e a sua satisfação.

De seguida é analisado o processo de venda e as diferentes etapas que deverão ser percorridas.

Posteriormente é analisada a gestão da força de vendas, nomeadamente quais os objetivos, tarefas, organização e proficiências da força de vendas e as áreas de formação, definição de metas, supervisão, avaliação, controlo e motivação.

### **1 - Relação com o cliente**

#### **1.1 - Tipos de cliente e os seus papéis no processo de decisão**

Atualmente assiste-se a uma alteração no comportamento dos consumidores. Estes possuem um maior acesso à informação, estão mais instruídos acerca dos produtos, são mais exigentes e mais sofisticados.

O processo de decisão do cliente inicia-se com a identificação da necessidade. Identificada uma carência, procede-se à recolha de informações acerca dos produtos que suprimam essa necessidade e relativamente às empresas que os comercializam. Recolhem mais informação quanto mais dúvidas existirem. No entanto, quanto mais dados adquirirem, mais difícil se torna a avaliação das opções.

Os critérios de avaliação das soluções admitidas poderão ser económicos (ex: preço), técnicos (ex: performance e fiabilidade do produto), sociais (ex: status e imagem transmitida pela utilização do produto) e pessoais (ex: atitudes favoráveis ou de desagrado relativamente ao produto). Em seguida, o indivíduo selecionará a solução, local e momento mais apropriados e ajustados ao pretendido. Realça-se ainda que essas intenções poderão não ser concretizadas devido a fatores situacionais e fatores imprevistos.

Após a utilização do produto, o cliente procederá à avaliação da decisão pós-compra. Esta é bastante pertinente pois assegura o cliente de que realizou uma boa decisão, caso o comportamento do produto seja o esperado, o que, muito provavelmente, levará a uma nova compra.

Para formatar a sua mensagem, o comercial deverá compreender quais são os critérios de opção dos compradores aquando da avaliação dos produtos. Deverá ainda identificar quem assume cada papel no centro de decisão. É necessário saber o que os interessa e o que faz

despoletar a seleção de um produto em detrimento de outro, para direcionar a sua comunicação aos membros cujas opiniões podem influenciar positivamente e persuasivamente durante o processo de decisão.

Neste contexto dos intervenientes e papéis no processo de decisão, Blackwell *et al.*, 2003 (*cit in* Jobber e Lancaster, 2006) enunciam os diferentes papéis no processo de decisão:

- Iniciador – A pessoa que inicia o processo de compra. Pode recolher informação para ajudar na decisão
- Influenciador – A pessoa que tenta persuadir os outros do grupo. Recolhem informação e tentam impor os seus critérios de escolha na decisão.
- Decisor – O indivíduo com o poder e autoridade financeira para fazer a decisão final na escolha de que produto comprar
- Comprador – A pessoa que conduz a transação: que contata o fornecedor, visita as lojas e faz o pagamento.
- Utilitário – O verdadeiro consumidor, utilitário do produto.

Noutro contexto, ainda no âmbito da relação das equipas comerciais com os clientes, Buzzotta *et al.*, 1982 (*cit in* Jobber e Lancaster, 2006) propõem uma abordagem bidimensional na compreensão da psicologia do cliente. Afirmam que, apesar de existirem diversos tipos de comportamentos, de uma maneira geral, todas as pessoas tendem a pertencer, primariamente, num dos quatro seguintes grupos:

a) Dominante-hostil:

São pessoas veementes, eloquentes, exigentes e vigorosas nas suas ações, são agressivas e assertivas. Geralmente são difíceis de lidar e podem ser ofensivas. Tendem a desconfiar dos comerciais.

b) Submisso-hostil:

São pessoas frias, indiferentes, reservadas. Tendem a ser solitárias e têm empregos que exigem concentração em detrimento de socialização. Quando respondem a questões tendem a ser breves e concisas. Preferem evitar reuniões comerciais, mas se não o conseguem, adotam um papel mais passivo, quase desligado.

c) Submisso-caloroso:

São pessoas extrovertidas, amigáveis, compreensivas, loquazes, positivas e que não são naturalmente líderes. Preferem comprar às pessoas que gostam e encaram a reunião comercial como uma ocasião social. Geralmente aceitam praticamente tudo o que o comercial lhes diz, mas se sentirem alguma dúvida irão adiar a decisão de compra, possivelmente para pedir conselhos aos amigos.

d) Dominante-caloroso:

São pessoas adaptáveis e flexíveis, mas não têm problemas em expressar as suas ideias e opiniões. Tendem a pedir provas dos argumentos de venda e ficam impacientes com respostas pouco claras. Não hesitam em comprar a alguém que consiga provar que

existem benefícios a ganhar. Gostam de negociar e podem ser exigentes e desafiantes na reunião comercial.

No contexto desses grupos, Decormier e Jobber, 1993 (*cit in* Jobber e Lancaster, 2006) afirmam que o comercial deverá adaptar a sua conduta de acordo com comportamento do comprador:

a) Dominante-hostil:

Para ganhar o seu respeito, o comercial deve adequar o seu comportamento, ajustando o nível da sua dominância até ao nível da dominância do comprador. Deverá manter uma postura direita enquanto está sentado, manter contacto visual, ouvir respeitosamente, e passivamente, e responder diretamente. Assim que este tipo de compradores se apercebe que o comercial é psicologicamente semelhante a si, pode ocorrer um debate significativo.

b) Submisso-hostil:

O comercial não deverá tentar dominar um submisso-hostil, mas gradualmente tentar ganhar a sua confiança. O comercial deverá tentar igualar o seu nível de dominância com o do comprador e fazer questões abertas de forma calma e suave. O comercial deverá ajustar a sua postura de modo a que os seus olhos e a sua cabeça fiquem ao mesmo nível que a do comprador.

c) Submisso-caloroso:

Submisso-calorosos gostam e confiam nas pessoas. O comercial deverá satisfazer as suas necessidades sociais sendo caloroso e amigável. Não deverá tentar dominar, mas sim partilhar esta experiência social. Após a afeição e confiança estarem estabelecidas, o comercial deverá guiar a reunião em direção ao objetivo da tomada de decisão.

d) Dominante-caloroso:

Consideram o respeito muito mais importante do que ser apreciado. O comercial, para ganhar respeito, deverá igualar o nível de dominância do comprador enquanto mantém um modo caloroso, empático. Os argumentos comerciais devem ser suportados com evidências sempre que possível.

## **1.2 - Abordagem ao cliente**

### **1.2.1 - Atenção do cliente e a perspetiva económica Tempo-Valor:**

Com a miríade de formas de comunicação existentes, a disputa pela atenção do cliente processa-se a níveis nunca antes presenciados. O cliente está exposto a mensagens de marketing na televisão, na rádio, anúncios na imprensa escrita, outdoors, cartazes e afins, anúncios nos transportes públicos, televisão interna de estabelecimentos públicos e privados, promoções recebidas por correio e e-mail, anúncios nas próprias lojas, telemarketing, na internet através de pop-ups e banners, mensagens no telemóvel, tablets e outros análogos. Como resposta a essa

“sobrecomunicação”, atualmente os indivíduos estão cercados por auto barreiras que os protegem do constante bombardeamento de mensagens de marketing, o que torna a conquista da atenção de um cliente uma tarefa desafiadora e difícil.

Com o objetivo de ultrapassar as auto barreiras criadas pelos indivíduos, Ott (2011) aconselha as empresas a observar os clientes através de uma perspectiva económica Tempo-Valor. A contrapartida Tempo-Valor é o cálculo do tempo e atenção que cada cliente dispensa antes de adquirir um produto ou serviço. Esta perspectiva permite à empresa compreender como os seus clientes gastam o seu tempo e no que dispõem a sua atenção e assim realmente apreender como estes pensam e agem. Neste sentido, a tarefa de direcionar a mensagem de marketing para o público-alvo torna-se mais exequível e menos dispendiosa, uma vez que será mais eficaz se focada nos indivíduos que estão efetivamente dispostos a dispendir o seu tempo e a sua atenção nos produtos ou serviços da empresa.

### **1.2.2 - Marketing relacional**

Em 1994 a *American Marketing Association* descreveu o marketing como " o processo de planejar e executar a conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criação de trocas e satisfação de objetivos individuais e organizacionais" (*cit in* Grönroos, 1994). A última definição, aprovada em 2007 pela mesma associação, define o marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os compradores, clientes, parceiros e sociedade em geral”.

Esta evolução na perspectiva do escopo do marketing deriva da mudança na dinâmica das interações comerciais e na compreensão da necessidade de orientação para o cliente como chave para o sucesso de uma organização. Desta perceção deriva outro formato de marketing, o marketing relacional.

Em 1990 Grönroos (*cit in* Grönroos, 1994) define o marketing relacional como “o estabelecimento, manutenção e melhoramento do relacionamento com os clientes e outros parceiros, com benefícios, de modo a que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Será conseguido através de uma troca mútua e cumprimento de promessas”. No ano seguinte, Barry e Parasuraman (*cit in* Morgan e Hunt, 1994) propõem que "as preocupações de marketing de relacionamento são atrair, desenvolver e manter uma relação com os clientes". Em 1992, Doyle e Roth (*cit in* Morgan e Hunt, 1994) indicam que "o objetivo da venda relacional é o de ganhar a posição de fornecedor preferencial, desenvolvendo a confiança de contas-chave ao longo de períodos de tempo". Já Morgan e Hunt (1994) propõem que o marketing relacional refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Nota-se assim uma crescente ênfase na vertente relacional do marketing.

Para o sucesso duma estratégia de marketing relacional diversos fatores, indicados na literatura, demonstraram ter significância. Deste grupo de fatores, o fator “compromisso” e o fator “confiança” revelaram ser fundamentais.

Relativamente ao “compromisso”, Morgan e Hunt (1994) definem compromisso relacional como a troca existente entre parceiros que acreditam que o contínuo relacionamento entre ambos é importante ao ponto de justificar esforços máximos para mantê-lo.

Relativamente ao conceito de “confiança”, os mesmos autores afirmam que esta diminui a incerteza de um parceiro aquando a tomada de decisão, pois o parceiro está seguro da integridade e na confiabilidade do parceiro de troca. Também o estudo efetuado por Akrouf e Akrouf (2010) revela que a confiança é uma componente relevante no desenvolvimento empresarial, pois é considerada uma forma eficaz de reduzir a incerteza e o risco do cliente, facilitando e potenciando a compra.

A confiança fornece aos clientes uma poupança de tempo real, nomeadamente sobre a pesquisa de informação acerca dos benefícios e/ou limitações do produto / serviço, e está intimamente associada com a estabilidade e continuidade do relacionamento cliente-comercial.

A reputação da empresa também constitui um elemento importante no estabelecimento de confiança. A reputação da empresa deve-se, em grande escala, à satisfação dos seus clientes, mas também através de ações desenvolvidas na sociedade como preocupações ambientais, mecenato, ações de solidariedade, etc. Esta é um reconhecimento da empatia e da experiência da empresa, mas também do comercial.

Morgan e Hunt (1994) postulam quatro pistas para o desenvolvimento das relações de compromisso e confiança entre os parceiros de troca:

- 1) Fornecimento de recursos, oportunidades e benefícios que são superiores às ofertas de parceiros alternativos;
- 2) Manutenção de elevados padrões valorativos corporativos e a aliança com parceiros de troca com valores semelhantes;
- 3) A comunicação de informações valiosas, como as expectativas, inteligência de mercado e avaliações de desempenho do parceiro;
- 4) Evitar aproveitar-se, malevolamente, dos seus parceiros de troca.

Uma estratégia de marketing relacional permite, além do valor criado pelo produto *per si*, a criação de valor adicional para os clientes, pois permite o desenvolvimento de laços mais fortes e duradouros entre ambos os parceiros de troca.

Em jeito de conclusão, secunda-se a posição de Grönroos (1994) quando afirma que uma estratégia de marketing relacional potencia que os clientes sejam menos sensíveis ao valor monetário do produto.

### **1.2.3 - Política de preços**

Em mercados altamente competitivos, onde cada negócio é aparentemente de risco, os gestores são tentados a manter políticas de preços flexíveis a fim de negociar ofertas específicas a cada cliente. Manter preços consistentes, transparentes e baseados no valor de mercado apresenta-se como um desafio para os gestores. No seguimento desse raciocínio, Gregson (2008) fornece três pistas para uma bem-sucedida atribuição de preços:

- a) a empresa consegue pagar a todos os fornecedores e todas as taxas e impostos;
- b) a empresa consegue gerar um razoável retorno de investimento e lucrar;
- c) a empresa atrai clientes dispostos a pagar o valor acrescentado pela empresa ao produto/serviço.

Aquando da comparação entre as várias opções disponíveis do produto, ou serviço, que o cliente pretende adquirir, o fator "preço" tem um peso bastante significativo na tomada de decisão de compra. A empresa deve focar-se na percepção do cliente em relação às diferenças do produto, ou serviço, face ao da concorrência, criando diferenças que tenham valor para o cliente.

Nagle e Hogan (2007) alertam que as empresas que não gerem a sua política de preços, correm o risco de alienar os seus melhores clientes, retardar o processo de compra e diminuir a lucratividade. Isto acontece porque a disposição dos clientes para pagar por um produto ou serviço depende não só do seu valor percebido, mas também das expectativas que os clientes criam sobre a necessidade de pagar sobre o valor que recebem.

Políticas sólidas criam a expectativa, por parte de cada cliente, que o preço fixado é determinado objetivamente e é relacional com o valor recebido e / ou o custo para servir. Políticas inadequadas ou inexistentes podem levar os clientes a manipular a informação, ou o seu próprio comportamento, com o objetivo de obter descontos sem dar qualquer valor em troca.

Assim, uma política de preços adequada facilitará a resistência dos comerciais a negociações de preço puras e permitirá alinhar o preço pago com o valor recebido pelo cliente. No entanto, os comerciais precisam acreditar que esses objetivos além de serem necessários e valiosos para a empresa, também o serão para eles.

Nesse âmbito, Nagle e Hogan (2007) afirmam que a chave para induzir a força de vendas a vender valor e manter a disciplina de preço é medir o seu desempenho e compensá-los, não apenas através do volume de vendas, mas também através da sua contribuição para o lucro da empresa.

### **1.2.4 - Green Marketing**

Atualmente presencia-se uma era onde os anúncios de produtos e serviços "verdes" proliferam. Efetivamente, existem cada vez mais anúncios que enfatizam os esforços para a preservação ambiental e eficiência energética, fontes alternativas de combustível e produtos de

limpeza e higiene menos poluentes, ou uma alimentação orgânica e biológica. Uma era em que ser "green" tornou-se uma tendência "fashionista" e onde o cliente é sistematicamente bombardeado com uma infinidade de opções "verdes" e causas para defender e apoiar (Neff, 2009 e Murphy *et al.*, 2010).

Murphy *et al.* (2010) realizaram um estudo que visou determinar a eficácia do *green marketing* em relação ao efeito que este tem sobre o comportamento de compra dos clientes durante um período de recessão. O estudo concluiu que para os indivíduos inquiridos, o conceito "verde", adotado por uma empresa ou produto / serviço, é um fator fundamental na decisão de compra. Os clientes reconhecem palavras como reciclável, renovável e sustentável, como tendo um forte impacto na compra. No entanto, quando forçados a escolher entre produtos "verdes" e produtos baratos, a maioria dos clientes efetuam a sua escolha pelo preço. O estudo ainda demonstrou que o interesse, preocupações, percepções e intenções de compra em relação a produtos "verdes", por parte dos clientes, é uma tendência estável. Tal fato constitui um indicador de que os gestores deverão considerar o green marketing como parte integrante da sua estratégia.

Neff (2009) apresenta quatro sugestões para a comercialização de produtos "verdes":

1. Combinação de ambientalismo com sustentabilidade económica. Os clientes definem sustentabilidade de forma mais ampla do que os comerciais, com preocupações ambientais, tenderam a focar-se. Os consumidores preocupam-se mais com questões sociais e económicas, como emprego, pobreza e saúde do que com preocupações ambientais. Sugere assim o conceito de "marketing azul", que engloba as questões ambientais com causas sociais.
2. Apoio dos retalhistas. Com a existência de diversas certificações ambientais das várias marcas de consumo, muitos clientes não conseguem decidir qual produto ou serviço devem adquirir. Como resultado, recorrem aos retalhistas para arbitrarem esta decisão, confiando no que percecionam como sendo os mais "verde".
3. Oportunidades permanecem. Os estilos de vida focados no ambientalismo, saúde e sustentabilidade traduzem-se em clientes com intenção de compra, acima da média, de produtos para cuidados pessoais, produtos para animais e alimentos refrigerados e congelados. No entanto, na prática, apenas compram em média os produtos disponíveis nessas categorias.
4. Endereçar o ceticismo para questões de preço e qualidade e não na alegada natureza "verde". A mesma pesquisa concluiu que mais de 80% dos clientes em todas as categorias, incluindo 89% dos mais inclinados a comprar "verde" e incluindo 80% das pessoas que não se preocupa com os produtos ou serviços alegadamente "verdes", creem completamente, ou de alguma forma, que estes são efetivamente "verdes". Apenas 9% a 16% dos clientes acreditam que os produtos "verdes" não são tão verdes" quanto alegam ser, ou seja, menos de metade dos que disseram acreditar completamente nessas afirmações. No entanto, uma grande maioria dos clientes acredita que os produtos ou serviços "verdes" são mais caros e não funcionam tão bem quanto os outros.

### 1.3 - Satisfação do cliente

A satisfação do cliente é um fator fulcral para o sucesso, prosperidade e perenidade de uma empresa. A capacidade de criar e manter clientes satisfeitos torna-se assim uma determinante crucial para uma relação de longo prazo. Nessa linha, Mallalieu e Nakamoto (2008) realçam que na função comercial é essencial entender as necessidades dos clientes e dos compradores, fornecendo a solução, produto ou serviço adequado. Os comerciais deverão estar aptos a identificar as necessidades dos consumidores e compradores, respondendo a estas com comportamentos de venda que serão os mais adequados à perspetiva desses indivíduos, isto é, compreender quais as estratégias e táticas de venda mais eficazes nos diferentes clientes.

Kirmani e Campbell (2004) conceptualizam o cliente como um indivíduo orientado para o alcance das suas metas e objetivos. Estes indivíduos tentam ativamente gerir as mensagens persuasivas do marketing, transformando-as em veículos que permitem-nos atingir essas mesmas metas e objetivos. Assim, os comerciais necessitam de cooperar com os clientes como "ajudantes" e coadjuvar o cliente na melhor escolha para atingir a meta e o objetivo que estabeleceu. Ao compreender esta necessidade de cooperação, os comerciais estão a criar os pilares para a continuidade da relação cliente-vendedor e a preponderar a satisfação do seu cliente.

A preponderância dos esforços para o desenvolvimento da satisfação do cliente, provenientes de uma força de vendas que se envolve em atividades orientadas para o cliente, resultam num valor inerente e numa infinidade de benefícios para as empresas (Pettijohn *et al.*, 2002). Neste sentido, as empresas deverão assim estar dispostas a investir os seus recursos organizacionais em programas de desenvolvimento da satisfação do cliente, como a outorgação de garantias, linhas de serviço após venda, pesquisa de mercado, modificações no *design* do produto e, naturalmente, na gestão da força de vendas.

## 2 - Processo de venda pessoal

Durante vários anos, o processo de venda foi descrito como sendo um processo aleatório e não estruturado. Atualmente, compreendeu-se que o processo de venda é um processo que é ensinado, aprendido e praticado (Mosca *et al.* 2010).

Dubinsky, 1980 e Hite e Bellizzi, 1985 (*cit in Dwyer et al.*, 2000) descrevem o processo de venda, como uma sequência de passos ou etapas, através dos quais os comerciais procedem na execução de uma venda. Neste contexto, o sucesso do processo de venda dependerá do êxito de cada etapa. Saltar etapas pode induzir dúvidas nos futuros clientes e posteriormente poderão surgir objeções à adjudicação do negócio. No entanto, nem todos os processos de venda têm de passar pela totalidade dessas fases.

Consideram assim, sete etapas no processo de venda pessoal:

1. **Prospecção:** A primeira etapa consiste no recurso a várias fontes de informação para identificação de possíveis clientes. Um potencial comprador qualifica-se como sendo um prospecto quando tem uma necessidade ou desejo por satisfazer, capacidade de compra e tem autoridade e elegibilidade para realizar essa mesma compra.
2. **Pré- abordagem:** Recolha de informação acerca do prospecto para a preparação do contato (e.g. telefonema, envio de e-mail) com o objetivo de marcação da interação, diversas vezes concretizada numa reunião. A informação recolhida nesta pré-abordagem deve ser usada para delinear, planear e adequar a melhor estratégia de abordagem.
3. **Abordagem:** Esta etapa assume uma grande importância no processo de venda, uma vez que irá definir o sentido da reunião, o desenvolvimento da relação comprador-comercial e poderá condicionar a realização, ou não, da transação. É nesta fase que se apresenta a empresa e, constituindo este o primeiro contato direto que o eventual comprador tem com a organização, é fulcral efetuá-lo de forma a conquistá-lo no primeiro instante, aumentando assim os níveis de confiança. É também nesta fase que melhor se identificam as necessidades do cliente. Nesta etapa é necessário que o comercial crie um ambiente propício e que atue de forma a observar e escutar o comprador, de modo a perceber e detetar quais são as suas necessidades e preocupações.

Para Justino (2007) cabe ao vendedor captar essas necessidades e preocupações de forma a descobrir as verdadeiras intenções que se escondem por detrás delas. Por vezes os próprios compradores não estão conscientes de que possuem certas carências. Assim, é também função do comercial estimular o reconhecimento de uma necessidade.

O comercial deve ainda obter o máximo de informações pertinentes acerca do comprador, para lhe apresentar a solução que melhor se adequa ao seu perfil e necessidades.

4. **Apresentação do produto/solução:** É o núcleo do processo de venda, em que o comercial apresenta as características, benefícios e vantagens dos seus produtos, adaptando-os aos atributos e necessidades do compradores. Pretende-se assim despertar o desejo do futuro cliente pelo produto.

Jobber e Lancaster (2006) apontam três “ferramentas” a recorrer nesta fase: a venda de referência, isto é, a indicação de clientes na zona de residência do comprador ou de clientes de renome; a demonstração do produto e as garantias do mesmo, importantes no estabelecimento de confiança.

5. **Tratamento de objeções e ultrapassar resistências:** O objetivo desta fase é ultrapassar os obstáculos e relutâncias na aquisição do produto, respondendo às objeções e enfatizando os benefícios próprios do produto para incitar a decisão de compra. É importante que o comercial interrogue o comprador relativamente à existência dúvidas ou questões, para que todas as eventuais preocupações fiquem solucionadas antes da negociação. De fato, descobrir as objeções é essencial para o sucesso da venda.

O comercial deverá assim escutar atentamente para compreender bem a objeção pois, por vezes, esta pode ser muito geral e torna-se necessário perceber a sua essência exata. De seguida deverá aceitar a objeção e contrapô-la com um ponto de vista favorável, tendo como objetivo o acordo mútuo, evitando o conflito. Se necessário, e possível, deve também apresentar factos que o comprovem.

As objeções levantadas pelo comprador podem indicar interesse, pois evidenciam o que é importante para o mesmo. Assim, devem ser tratadas cuidadosamente e eficientemente, recorrendo a técnicas que potenciam a sua ultrapassagem.

6. Fecho da venda - Negociação: Após a identificação das necessidades do comprador e apresentação dos benefícios dos produtos que colmatem essas necessidades e superem as objeções, o comercial terá condições para fechar a venda. No entanto poderão ainda ocorrer dúvidas, nomeadamente no que respeita ao preço ou concorrência.

Existem diversas técnicas que poderão ser utilizadas para a concretização com sucesso da negociação como, por exemplo, oferecer uma contrapartida ao cliente ou elucidar relativamente às vantagens face à concorrência.

Atualmente a força de vendas tem de ter um vasto conjunto de capacidades para competir com sucesso.

7. Pós-venda – Acompanhamento: O comercial deverá efetuar um acompanhamento após a venda, assegurando que o cliente está satisfeito com a compra. Deverá ainda munir o cliente de toda a informação disponível acerca do produto e formá-lo relativamente à sua utilização. Um serviço pós-venda reativo poderá potenciar mais compras de produtos ou serviços.

Ainda relativamente ao processo de venda pessoal, Brooksbank (1995) introduz o modelo de *micromarketing*. Este modelo caracteriza-se pelo investimento de tempo e esforço orientados para o cliente. Estes são essenciais para descobrir os desejos e as necessidades específicas de cada cliente e agregá-los aos benefícios que o produto / serviço oferece. O processo de venda deverá ser adaptado caso a caso, cliente a cliente. No entanto os argumentos, ações ou técnicas que demonstrem ter sido eficazes em situações anteriores, devem ser novamente empregues.

A eficiência e eficácia do comercial na interação com o cliente são essenciais para o seu sucesso, uma vez que os distingue dos concorrentes com produtos similares.

### **3 - Gestão de vendas**

Limerick e Cunnington, 1989 (*cit in Mosca et al., 2010*) identificam três eras correspondentes a modelos de gestão: (1) o modelo clássico e tradicional, (2) o modelo de relações humanas, e (3) modelo de sistemas. Nestes três modelos de gestão, as ferramentas da gestão de vendas dependiam maioritariamente de um comercial experiente e pró-ativo que

enquanto satisfazia as necessidades de seus clientes, preocupava-se com a integração da estratégia, cultura e organização da empresa.

Mosca *et al.* (2010) afirmam que para a estratégia do gestor de vendas ser eficaz, deve consistir, pelo menos, numa das seguintes ações: definição dos objetivos da força de vendas; estruturação da organização de vendas e territórios; determinar a dimensão e tipo de recursos necessários; criar um plano de compensações adequado; seleção e formação; desenvolvimento, treinamento e orientação; supervisão e avaliação dos comerciais.

De forma complementar, para Shoemaker (2003), uma gestão de vendas eficaz deve ter em mente a existência de dois níveis diferentes. Questões como o diagnóstico correto das necessidades de formação, problemas de compensação ou necessidades de reconhecimento, podem ocorrer tanto a nível individual quer a nível do grupo.

### **3.1 - Força de vendas**

#### **3.1.1 - Caracterização da força de vendas**

Atribui-se à força de vendas o papel de motor catalisador de uma empresa, pois a sua atuação, visando o objetivo do sucesso da venda, em conjunto com a qualidade dos produtos, verifica-se como fator decisivo na perenidade de uma empresa. O comercial afigura a empresa e representa a sua imagem junto dos compradores. Assim, deverá apresentar-se de acordo com a filosofia corporativa, incorporando os seus valores, missões e objetivos. Consequentemente, para a boa performance da força de vendas, toda a sua conduta deverá derivar da estratégia competitiva da empresa (Judson *et al.*, 2006 e Justino, 2007).

Para o sucesso de uma venda, a força de vendas deverá ter em mente que existem outras atividades cuja importância é fulcral. Lendrevie e Lindon (1997), atribuem os seguintes atividades aos comerciais:

- a) A prospeção, que permite detetar os potenciais clientes interessados e apurar a quais o esforço de venda deverá ser empreendido.
- b) A informação e comunicação aos prospetos, pois a comunicação entre o comercial e o comprador é geralmente mais poderosa e, como é interativa, pode adaptar-se às características, expectativas e reações dos interlocutores.
- c) A preparação e desenvolvimento de uma oferta específica, para consequentemente apresentar a sua oferta “à medida” e adaptada às necessidades do cliente.
- d) O serviço pós-venda, como a formação dos clientes ou utilizadores e a manutenção dos produtos.
- e) A informação ascendente, tarefa que assume uma grande importância e consiste na transmissão, à empresa, de informações interessantes que recolhem sobre as

necessidades e expectativas dos clientes, ações da concorrência, tendências do mercado, entre outras.

Para além dessas atividades, Judson *et al.* (2006) defendem que os comerciais estão direta ou indiretamente envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas que apesar desta contribuição, muitas empresas não recompensam diretamente os comerciais pelo seu envolvimento. Os autores sugerem que se os gestores comerciais oferecerem incentivos adequados, os comerciais poderão aumentar consideravelmente os seus esforços para coletar informações e assim gerar novas ideias de produtos / serviços.

Relativamente ao perfil dos comerciais, Justino (2007) apresenta várias competências importantes a desenvolver. Uma dessas competências é a atitude empresarial, isto é, o planeamento e atuação, analisando o mercado e a concorrência, estabelecendo os objetivos a atingir e controlando o desenvolvimento dos acontecimentos. Outra característica será a detenção de informação acerca dos produtos comercializados para melhor adequá-los às necessidades do cliente. O comercial deve ainda estar a par das inovações e tendências do mercado e recorrer ao emprego das novas tecnologias para maximizar a rapidez de resposta (ex: internet portátil).

Quanto à organização da força de vendas, esta poderá ser estruturada por território, produto ou cliente.

A organização territorial tem como principal vantagem o estabelecimento de uma relação entre o cliente e o vendedor e permite a redução dos custos de deslocação, especialmente se o comercial estiver sediado na zona que lhe foi atribuída. Esta é aconselhada para produtos análogos.

A organização por produto apresenta como vantagem a especialização na gama dos produtos comercializados, com um forte conhecimento técnico e das características dos mesmos. No entanto, os custos de visita são superiores pois os comerciais cobrirão toda a zona de atuação da organização. Será prudente uma uniformização das políticas de preços e condições de venda.

Relativamente à organização por cliente, esta permite o conhecimento profundo dos mesmos, das suas necessidades e dos seus interesses, possibilitando uma adaptação otimizada. No entanto, a seleção dos clientes pode assumir-se como uma tarefa criteriosamente delicada.

### **3.1.2 - Proficiências do vendedor**

A proficiência pode ser definida como a capacidade do vendedor em relação às suas apresentações de venda, identificação das necessidades, venda sugestiva, conhecimento do produto, alocação do tempo e orientação para ajudar o cliente (Pettijohn *et al.*, 2002). Assim, a performance do comercial é afetada e influenciada diretamente pela sua abordagem e as técnicas de comunicação próprias.

No seguimento desse raciocínio, num estudo conduzido por Dwyer *et al.* (2000) é efetuada uma comparação entre os comerciais de alto e os de baixo desempenho e quais as técnicas a que recorrem.

Os comerciais de alto desempenho são mais propensos a usar centros de influência, ou seja, clientes que podem influenciar outros compradores; a pesquisa de dados nas várias fontes disponíveis; exposições públicas como feiras e certames. Observou-se uma maior utilização da técnica de ajuda à visualização da oferta ao prospeto e recorrem ao silêncio enquanto aguardam a decisão de compra do cliente. Na apresentação do produto, os comerciais de alto desempenho têm tendência a usar diagramas, dados impressos e gráficos para explicar e clarificar.

Já os comerciais com baixo desempenho são mais propensos a usar as "*cold calls*", i.e., telefonemas não expectáveis pelo prospeto, assim como as "*warm calls*", i.e., telefonemas expectáveis pelo prospeto, e recorrem a outros comerciais não concorrentes para prospeção. Aquando a apresentação do produto tendem a inclinar-se mais para uma prática manipulativa e orientada para a venda, e concentram as suas apresentações mais no produto e nos seus benefícios e menos nas necessidades do prospeto. Outra característica é a ligeira alteração da apresentação do produto para cada prospeto. Observou-se que a técnica usada no tratamento das objeções é o método comparativo, assim como o foco num único obstáculo ao fecho. Quando o cliente está prestes a comprar o produto, exceto por uma única razão, o objetivo será eliminar essa resistência à compra.

O estudo conclui que os comerciais de alto desempenho estão fortemente orientados na venda relacional, enquanto os de baixo desempenho recorrem a uma abordagem mais impessoal e orientada para a venda, o que não lhes permite encontrar as necessidades específicas e pessoais dos seus clientes.

O recurso a uma abordagem mais impessoal foi também constatado por Buchanan, 2009 (*cit. In Mosca et al., 2010*) que observou que atualmente os comerciais consomem bastante tempo a prepararem a sua argumentação, quando deveriam consumi-lo na avaliação das necessidades de seus clientes e das suas preocupações.

### **3.2 - Formação**

A formação dos comerciais visa desenvolver aptidões e dotá-los de informação a respeito da organização empregadora, dos produtos comercializados, das condições de venda, perfil dos clientes, produtos da concorrência e o modo como empregar o material de apoio à venda.

Schwartz (2009), afirma que a formação obedece a um ciclo: explicar o que deve ser feito e o que deve ser esperado, baseado num padrão específico de desempenho; demonstrar os procedimentos ou o processo; experimentar o procedimento enquanto é observado; avaliar o que aprendeu e corrigir as possíveis lacunas.

Relativamente à área comercial, os comerciais deverão ser formados sobre a condução de uma reunião comercial e dever-se-á transmitir a importância do seguimento da sequência das etapas que comporta uma negociação bem realizada, ou seja, uma reunião que conduz à venda e que deixará um cliente satisfeito.

Também será pertinente aconselhar os comerciais acerca do modo de organização do seu trabalho, execução de programas pormenorizados de acompanhamento dos clientes, relatórios de ação de vendas, entre outros.

Sistematizando o tema, Lendrevie e Lindon (1997) enumeram os três princípios nos quais os programas de formação de vendas deverão basear-se:

- 1- O comercial deverá estar continuamente atento ao seu interlocutor e deverá colocar-lhe diversas questões e não proceder apenas com afirmações.
- 2- O comercial deverá conduzir a reunião progressivamente, para obter sucessivamente uma série de acessos por parte do comprador, de forma a evitar rutura ou tensão, e criar um contínuo, impercetível, entre as etapas prévias e a conclusão da venda.
- 3- Para o comercial poder aplicar eficazmente os dois primeiros princípios, reconhecer a sua existência e estar convencido do seu valor é insuficiente. É necessário que os tenha interiorizado e que os apliquem naturalmente sem esforço e sem ter de pensar neles.

### **3.3 - Definição de metas**

Durante os últimos 50 anos, a literatura clássica da gestão indicou que o gestor deve definir metas "altas, mas atingíveis", pois uma meta clara e quantificada exerce um carácter motivacional e leva a uma melhor performance. Em oposição, a literatura de gestão da qualidade alega que a definição de metas cria receio e enfraquece o trabalho de equipa. Considera que o desempenho organizacional é um processo que deve ser continuamente melhorado para permanecer sustentável, no entanto, a definição de metas não permite esta melhoria e desenvolvimento da performance.

No estudo realizado por Bourne e Franco-Santos (2010) concluiu-se que as metas mais eficazes são:

- a) Claramente definidas, de modo que todos na organização possam entendê-las facilmente.
- b) Nem muito altas nem muito baixas
- c) Afixadas apropriadamente entre os indivíduos e equipas.
- d) Consistentes com a estratégia da empresa e com o ambiente económico e competitivo.
- e) Com base na análise de dados rigorosos, que consideram mais fatores do que apenas o desempenho anterior.
- f) Revistas periodicamente,

- g) Reconhecidas e aceites pelos indivíduos que são responsáveis para atingi-las.
- h) Apoiadas por um plano de ação específico.

### **3.4 - Supervisão, avaliação e controlo da força de vendas**

A supervisão tem como principal objetivo dotar a força de vendas com um conjunto de técnicas, práticas e metodologias, que os permita desempenhar as suas funções e tarefas com sucesso. Pretende-se apoiar e acompanhar sistematicamente os comerciais e desenvolver uma esfera propícia à concretização dos objetivos propostos à força de vendas.

Os relatórios realizados pelos comerciais constituem uma excelente fonte informação acerca das suas práticas e formas de atuação e poderão ser utilizados posteriormente como suporte de avaliação e controlo, para permitir identificar desvios em relação ao planeado.

A avaliação da força de vendas é um processo contínuo que, permite identificar as áreas onde cada comercial necessita de trabalhar para melhorar a sua performance. Cabe ao gestor comercial essa tarefa, assim como a de sugerir e implementar ações corretivas que potenciem o sucesso da atividade comercial. Aconselha-se a execução de tabelas de controlo, organizadas por indicadores, que permitem a comparação entre o desempenho proposto e o desempenho real.

Lendrevie e Lindon (1997) propõem como indicadores a comparação entre as vendas realizadas e os objetivos propostos, a rentabilidade das vendas, a frequência das reuniões, o número de encomendas, o volume de negócios e as despesas operacionais.

Num estudo de 1995, Jackson, Schlacter, e Wolfe indicam que a ênfase dos gestores recai sobre o lucro e controlo de custos, a dependência contínua sobre as medidas quantitativas e o uso de uma grande variedade de bases para avaliar o desempenho dos comerciais.

Em 2010 Jackson, Schlacter, Bridges e Gallan enunciam as bases para a avaliação qualitativa: atitude, conhecimento do produto, proficiências para a venda, aparência e postura, capacidade de comunicação, iniciativa e agressividade, gestão do tempo, conhecimento da concorrência, discernimento, a criatividade, o conhecimento das políticas da empresa, trabalho em equipa, cooperação, entusiasmo, motivação, pontualidade, conhecimento de preços, comportamento ético / moral, capacidade de escuta e fecho da venda.

Fixar objetivos individuais constitui uma forma de estimulação eficaz e uma ferramenta indispensável para o controlo da força de vendas. As bases que os gestores comerciais empregam para avaliar os seus comerciais podem ser aplicadas no desenvolvimento de ferramentas de produtividade, motivação e satisfação da força de vendas. Estas bases refletem elementos importantes do seu trabalho, medem a sua performance e ainda eventualmente fornecem uma indicação da direção futura da empresa

### 3.5 - Motivação da força de vendas

Os comerciais estão permanentemente expostos ao desencorajamento, desânimo e à desmotivação, pois nem todos os esforços de venda concluem com sucesso (Lendrevie e Lindon, 1997). A motivação da força de vendas influi no seu desempenho. Comerciais motivados dispõem de uma maior força de vontade, estão mais confiantes e estão mais estimulados a cumprir os seus objetivos. Concluída a venda o seu esforço é recompensado, o que fará aumentar, conseqüentemente, os seus níveis de motivação. Neste contexto, Justino (2007) compara as necessidades identificadas na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, com as necessidades de um comercial:

- a) Necessidades fisiológicas (necessidades básicas)
  - oferta de benefícios e uma renumeração adequada;
- b) Necessidades de segurança (implicam proteção)
  - desenvolvimento de um ambiente de trabalho seguro e estabilidade na função;
- c) Necessidades sociais (satisfação com afiliação, amizade e aceitação)
  - realização de eventos, reuniões participativas e desenvolvimento de sentimentos de pertença;
- d) Necessidades de estima (englobam reconhecimento, estatuto e autoconfiança)
  - promoção e reconhecimento público;
- e) Necessidades de autorrealização (implicam a concretização do potencial individual)
  - responsabilização, formação, equilíbrio das competências, confiança e desafios.

Portanto, satisfazer os diversos tipos de necessidades da força de vendas constitui um grande fator motivacional para os comerciais, fulcral para a performance global da empresa.

Também sobre os fatores que motivam a força de vendas, Mayo e Mallin (2010) sugerem que durante os primeiros anos da sua carreira, os comerciais valorizam a oportunidade de desenvolver novas proficiências, adquirir conhecimento e experiência e participar em atividades que reforcem o desenvolvimento da sua carreira. Nesta fase, os gestores comerciais devem alimentar esta índole com formação e treino, exposição a fontes de conhecimento e perspectivas de promoção na carreira. Por outro lado, os comerciais numa fase de carreira mais avançada, valorizam as potenciais formas de aumentar os seus ganhos e a segurança no trabalho. A estes comerciais, os gestores de venda devem executar planos de renumeração mais variáveis e garantir ao comercial que o seu desempenho consistente levará à continuidade do seu emprego.

Para motivar e estimular a atividade de vendas, dever-se-á recorrer a uma miríade de meios de animação como ações regulares de formação, premiar a performance do comercial com certificados troféus e diplomas e o fornecimento de diversas ferramentas que auxiliem a venda, como por exemplo o guião de reunião, informações acerca das características técnicas dos produtos, listas de preços, catálogos e material de promoção. É deveras importante manter uma constante comunicação com a força de vendas, inclusive efetuar visitas periódicas, pois uma das causas para a desmotivação do comercial é a falta de contato, direção e orientação do seu gestor.

Outras ações como os concursos de vendas, jornadas internas, congressos, festas anuais e seminários, são encorajadas com o objetivo de instigar a participação dos comerciais, troca de reflexões e percepções e afluimento de sugestões pertinentes para a atividade comercial.

Keough, 2007 (*cit in* Mosca *et al.*, 2010) afirma que durante vários anos, a maioria dos gestores de vendas motivava os seus comerciais através do medo e intimidação. Esta estratégia provou ser menos eficaz do que o novo estilo de gestão: *coaching*. O *coaching* é um processo repetitivo de constante observação, diferente de um seminário ou workshop, que permite o feedback, aconselhamento e realização de ações corretivas e planos específicos (Mosca *et al.* 2010).

A pluralidade dos comerciais precisa continuamente de encorajamento e aconselhamento para manter a sua produtividade e não origina um bom desempenho quando atua de forma totalmente independente. Contribuir para a autoestima de cada comercial é essencial para a consecução dos objetivos de seu gestor de vendas e consequentemente, o sucesso de atingir as expectativas da administração e das metas acordadas.

Ao desenvolver um relacionamento de *coaching*, que inclui o incentivo, escuta, aconselhamento, feedback positivo, apoio, solidariedade e pro-atividade, os gestores de vendas estarão a originar a motivação, focalização e mobilização dos comerciais na satisfação e confiança do cliente.

Kerr e Burzynski, 1988 (*cit in* Shoemaker, 2003) sugerem que a forma mais eficiente de planificar um programa de *coaching* é questionar individualmente aos comerciais o que estes necessitam e quais os problemas que enfrentam. Ao realizar esta adaptação individual, o gestor poderá estar a criar bases para o aumento da satisfação da força de vendas.

## **Parte II – Fatores de sucesso e insucesso na venda - Análise da gestão de vendas de uma empresa do sector do lazer**

### **1 - Metodologia**

Pretende-se com o presente projeto realizar uma análise aos fatores de sucesso e insucesso na venda, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão de ambos os fenómenos. Com este objetivo, foi efetuado um estudo de caso à gestão de vendas de uma empresa líder numa das áreas do sector do lazer.

Numa primeira fase, foram efetuadas entrevistas exploratórias semiestruturadas aos agentes comerciais da empresa da zona Norte, zona Centro e Algarve. Foram colocadas questões abertas com o objetivo de compreender qual a perceção dos agentes face às seguintes áreas: o perfil de cliente, as dificuldades sentidas no processo de venda e acerca da relação agente / gestor de vendas. Através da disparidade das respostas recebidas, foi detetada a necessidade de efetuar um questionário mais estruturado, que permitisse organizar essas mesmas respostas em categorias distintas e pertinentes para a análise em questão. Assim, foi aplicado um questionário a todos os agentes e aos dois comerciais da Empresa. O questionário realizado (Anexo I) é constituído por seis questões. O primeiro grupo é constituído por quatro perguntas de resposta direta e questionam acerca dos argumentos e dificuldades, quer na marcação da reunião e quer no fecho da venda. Na quinta questão é pedido aos comerciais e agentes para assinalarem qual a fase do processo de venda, marcação da reunião e fecho da venda, consideram ser o seu principal ponto forte. A última pergunta permitia uma resposta mais ampla e questionava acerca do perfil-tipo da maioria dos seus clientes.

Posteriormente foi analisada a performance da força de vendas. Para analisar a performance dos agentes/comerciais foi efetuado o cálculo COP (*coefficient of performance*), isto é, o rácio entre as vendas realizadas e os cupões (contactos de pedidos de catálogo) recebidos.

Após a análise das entrevistas, do questionário e da performance comercial, foram identificadas áreas de hipótese que poderão contribuir para o sucesso e insucesso da venda.

Numa segunda fase, foi observado todo o processo de venda da Empresa e qual ou quais as técnica/s de venda que empregam, nomeadamente o guião utilizado pelos comerciais e agentes. Seguidamente foi analisado um estudo de mercado quantitativo, efetuado em 2010, a todos os clientes e prospetos existentes na base de dados de correio eletrónico da empresa. O inquérito foi aplicado via correio eletrónico e constituía-se por questões de múltipla escolha e escalas de classificação. No inquérito destinado ao cliente, pretendia-se compreender os níveis de satisfação e quais os motivos que o levaram a adquirir o Produto. Num universo de 822 e-mails, foi recolhida uma amostra de 51 clientes (6,2%). No inquérito destinado aos prospetos, o escopo era compreender, no caso dos prospetos que ainda não adquiriram o produto, quais os fatores que estes valorizam para efetuar uma compra e no caso dos prospetos que já adquiriram o produto na

concorrência, perceber quais os motivos que obstaram a aquisição do produto à Empresa. Num total de 12.947 e-mails, 381 prospectos responderam ao inquérito (2,9% do universo).

Por fim, foi revista a avaliação da performance comercial da força de vendas da empresa, uma vez que a avaliação até então empregue era limitativa e menos correta pois não previa a avaliação das etapas intermédias no processo de venda. Nesta base, foi proposta a introdução de mais três *coefficient of performance* (COP) para avaliação. O primeiro consiste no rácio entre vendas de cupões e cupões recebidos (COPC). O segundo consiste no rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos (COPR). O terceiro consiste no rácio entre vendas e reuniões marcadas (COPRV). Para o novo método de avaliação foi desenvolvida uma tabela de dados que terá de ser preenchida e facultada mensalmente pelos agentes e comerciais (Anexo II). Esta fase permitiu obter uma análise mais profunda, detalhada e conclusiva da relevância que as hipóteses contribuíam para o sucesso e insucesso da venda.

Numa terceira fase, para responder às lacunas dos fatores de insucesso então verificadas, foram propostas estratégias de conversão que visam subverter a sua condição de fator de insucesso e, se possível, convertê-los em fatores de sucesso. Estas estratégias atuam nos domínios da política de preços, abordagem ao cliente e gestão comercial. Por fim, foram detetadas oportunidades e sugeridas ações a desenvolver no âmbito da e-reputação (a reputação da empresa contida na informação disponível online) e no âmbito do *green marketing* (comunicações que enfatizam os esforços para a preservação ambiental e eficiência energética, uma alimentação orgânica e biológica e outros produtos ou serviços “verdes”)

No decorrer do projeto, foram identificadas duas áreas limitativas. A primeira prende-se com o fato de que para respeitar a cláusula de anonimidade da empresa, alguns aspetos eventualmente pertinentes para o estudo não foram totalmente explanados. Nomeadamente a informação acerca da área exata do setor a que pertence e relativamente ao tipo de produto comercializado. Uma segunda limitação foi a resistência de alguns agentes e comerciais, verificada aquando a análise mais detalhada da sua performance e aquando a implementação das ações sugeridas.

## **2 - Estudo de caso – Análise da gestão de vendas**

Como se referiu, o escopo do presente projeto é realizar uma análise dos fatores de sucesso e insucesso na venda. Para tal, foi efetuado um estudo de caso à gestão de vendas de uma empresa líder numa das áreas do sector do lazer.

Este estudo consiste numa análise aprofundada à organização, à sua força de vendas e a sua avaliação, método e processo comercial e um estudo de mercado realizado aos clientes e possíveis clientes da empresa.

Uma vez que as informações facultadas neste projeto constituem grande valor estratégico e operacional para a organização, foi necessário efetuar um acordo de confidencialidade e sigilo,

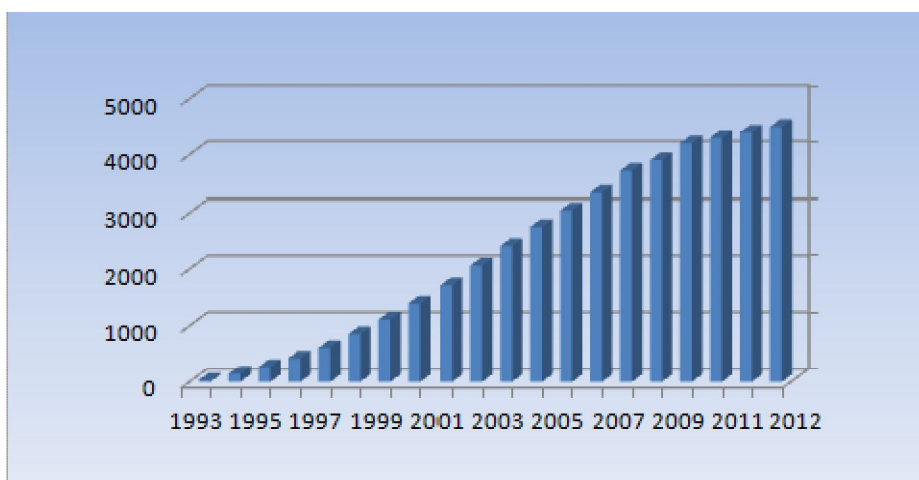
não sendo possível nomear o subsetor nem a designação da empresa. Assim, em todo o estudo, o nome da organização será substituído por Empresa, o nome do fabricante por Fábrica e o produto principal comercializado por Produto.

## 2.1 - Estrutura organizacional e força de vendas da Empresa

### 2.1.1 - Apresentação da Empresa

A Empresa iniciou a sua atividade em 1994, especializando-se no fornecimento e instalação do Produto que importa da Fábrica em França. Tem desde então vindo a afirmar-se como líder no mercado nacional, no que respeita a volume de vendas.

A Empresa atualmente conta com mais de 4.500 Produtos comercializados em Portugal e outros países lusófonos, nomeadamente Angola e Cabo Verde. A Empresa é constituída por três sócios-gerentes e possui presentemente sete assalariados diretos. Os agentes e as equipas técnicas que colaboram com a Empresa constituem-se como empresas independentes e autónomas. No que respeita às vendas da Empresa, têm seguido uma tendência similarmente crescente de ano para ano, conforme se pode constatar na figura 1.



**Figura 1** – Evolução das vendas da Empresa

### 2.1.2 - Apresentação da Fábrica

A Fábrica, fundada em 1972, é uma marca líder francesa de prestígio internacional, com 40 anos de experiência e mais 86.000 clientes em 35 países

A Fábrica possui um capital de 10 milhões de euros, sendo que 80% é detido pela equipa de gestão e 20% por investidores financeiros. Está classificada com C3 + + (excelente) pelo Banco de França e possui mais de 330 funcionários.

A Fábrica tem um departamento específico na conceção de produtos “amigos” do ambiente, que procura a produção através do conceito de *Eco-conception*, que se traduz aquando a substituição de um produto por outro, o novo produto deverá ser menos poluente que o anterior.

O Produto comercializado possui 80 modelos, com mais de 200.000 variantes e foi desenvolvido com uma técnica inovadora pela Fábrica. O Produto é constantemente testado e melhorado pelo departamento de engenharia da Fábrica. A Fábrica está ainda certificada pela ISO 9001 e o Produto pela Veritas, TÜV e CETIM.

### **2.1.3 - Rede Comercial**

Em Portugal, a rede comercial da Empresa está distribuída geograficamente por zonas. A rede de agentes, comerciais indiretos da empresa, cobre a zona Norte, Centro, Algarve, Açores e Madeira. Apesar de atualmente toda a zona Norte pertencer a um único agente, historicamente é uma zona dividida em área A e área B, pois em tempos pertenciam a 2 agentes comerciais distintos. A mesma situação é verificada com a zona Centro.

A Empresa tem ainda dois comerciais diretamente assalariados que cobrem a zona da Grande Lisboa e Vale do Tejo e todo o Alentejo.

Como constatado no capítulo 3.1 da revisão da literatura, a organização territorial tem como principal vantagem o estabelecimento de uma relação entre o cliente e o vendedor e permite a redução dos custos de deslocação.

## **2.2 - Definição das áreas de hipótese**

Como se mencionou na metodologia, com o objetivo de compreender quais os fatores de sucesso e insucesso numa venda, inicialmente foram realizadas entrevistas exploratórias semiestruturadas aos agentes da zona Norte, zona Centro e Algarve. Posteriormente foi identificada a necessidade de aplicar um questionário aos agentes e aos comerciais diretos da empresa. De seguida, foi analisada a performance da força de vendas. Por fim, com base nas informações apreendidas, foram estabelecidas as áreas de hipótese relativas aos fatores de sucesso e insucesso numa venda.

### **2.2.1 - Entrevistas exploratórias**

Foram realizadas entrevistas exploratórias semiestruturadas aos agentes da zona Norte, zona Centro e Algarve. Foram colocadas questões abertas com o objetivo de compreender qual a percepção dos agentes face às seguintes áreas: o perfil de cliente, as dificuldades sentidas no processo de venda e acerca da relação agente / gestor de vendas

No que respeita o perfil de cliente, das várias respostas fornecidas um dado que se destaca é que ambos os agentes da zona Norte e zona Centro referiram que existe claramente uma distinção entre os clientes que residem no litoral do país, mais informados e esclarecidos acerca do Produto, e os clientes que residem no interior. É também no litoral que existem mais clientes. O agente do Algarve indica uma diferenciação entre os clientes portugueses e os clientes que residem no estrangeiro, sendo os últimos em menor número e mais exigentes aquando a negociação.

Relativamente às dificuldades sentidas no processo de venda, realça-se a marcação da reunião (devido ao sentimento de não compromisso por parte dos futuros clientes) e a “formatação” do futuro cliente para certas características técnicas do Produto, ambas identificadas pelos três agentes. Os agentes da zona Centro e Algarve também referiam a dificuldade do futuro cliente na obtenção de financiamento, como um obstáculo ao fecho da venda.

Foi ainda pedido aos agentes que identificassem quais as ações que poderiam ser revistas, e as que poderiam ser realizadas, para melhoramento do relacionamento entre o gestor de vendas e o próprio agente. O objetivo desta questão foi compreender a necessidades dos comerciais, para assim se avançar no desenvolvimento de um relacionamento de *coaching*, tal como sugerido por Kerr e Burzynski, 1988 (*cit in* Shoemaker, 2003) no capítulo 3.5 da revisão da literatura. Das várias propostas, destaca-se a identificada pelo agente da zona Norte que realçou a importância de um maior controlo dos contatos que recebem. Esta ideia foi o ponto de partida para o desenvolvimento de uma tabela de dados para preenchimento mensal pelos agentes (Anexo II).

Inicialmente, devido ao número reduzido de entrevistados, este método de recolha de dados afigurava-se como sendo o mais adequado, uma vez que permitia respostas mais amplas e o seu carácter informal possibilitaria ao comercial sentir-se mais confortável na veracidade das respostas. Mas através da disparidade das respostas recebidas, foi sentida a necessidade de efetuar um questionário mais estruturado, que permitisse organizar essas mesmas respostas em categorias distintas e pertinentes para a análise em questão.

### **2.2.2 - Análise do questionário**

Sentida a carência de categorização distinta e estruturada das respostas facultadas pelos agentes, foi elaborado um questionário que permitisse colmatar essa lacuna. Além dos três

agentes já entrevistados, o questionário foi ainda aplicado aos restantes dois agentes e aos dois comerciais da Empresa.

O questionário realizado (Anexo I) é constituído por seis questões. O primeiro grupo é constituído por quatro perguntas de resposta direta e questionam acerca dos argumentos e dificuldades, quer na marcação da reunião e quer no fecho da venda. Na quinta questão é pedido aos comerciais e agentes para assinalarem em qual fase do processo de venda, marcação da reunião e fecho da venda, consideram o seu ponto forte. A última pergunta permitia uma resposta mais ampla e questionava acerca do perfil-tipo da maioria dos seus clientes.

Relativamente ao primeiro grupo de questões, as respostas iguais ou semelhantes foram agrupadas e selecionadas para análise. As duas primeiras perguntas questionam sobre quais as dificuldades sentidas e argumentos que resultam na marcação da reunião. As duas perguntas seguintes questionam quais as dificuldades sentidas e argumentos que resultam no fecho da venda. É nesta divisão dos dois âmbitos do processo de venda que reside a principal diferença entre as perguntas efetuadas na entrevista exploratória e as perguntas do questionário.

Na primeira pergunta “Quais as 3 principais dificuldades na marcação da reunião”, os comerciais e agentes responderam:

- 1- Os clientes só pretendem saber o preço do produto
- 2- Os clientes não pretendem adquirir o produto de imediato /curiosos acerca do produto
- 3- Os clientes não querem comprometer-se

Na segunda pergunta “Quais os 3 principais argumentos que resultam na marcação da reunião”, os comerciais e agentes responderam:

- 1- Necessidade de ir ao local de implantação do produto para orçamentar corretamente a instalação
- 2- Marca líder no mercado
- 3- Diversos modelos e tamanhos disponíveis do produto

Na terceira pergunta “Quais as 3 principais dificuldades no fecho da venda”, os comerciais e agentes responderam:

- 1- Os preços inferiores da concorrência
- 2- Conjuntura económica atual
- 3- Clientes formatados para outros métodos/técnicas do produto e que resistem aos argumentos apresentados

Na quarta pergunta: “Quais os 3 principais argumentos que resultam no fecho da venda”, os comerciais e agentes responderam:

- 1- A marca e empresa - anos no mercado; técnica de construção; e preocupações com questões ambientais
- 2- Qualidade - garantias, certificações e testes
- 3- Vantagens promocionais

Relativamente à quinta pergunta, os comerciais e agentes foram questionados sobre qual das etapas - marcação da reunião ou fecho da venda - era o seu ponto forte. Três dos

comerciais/agentes responderam que o seu forte era a marcação da reunião, os restantes responderam que é no fecho da venda que reside o seu ponto forte.

A última pergunta questionou acerca do perfil-tipo da maioria dos clientes. Segundo os comerciais/agentes os clientes pertencem a uma gama média / média-alta; são estrangeiros ou emigrantes; exercem profissões como advocacia, medicina e engenharia; possuem formação técnica; são mais esclarecidos; dão valor à relação preço/qualidade; preferem uma empresa credível; não se importam de pagar mais mas ficarem satisfeitos; o produto é para uso familiar; e não querem gastar muito dinheiro. Pela variedade das respostas, conclui-se que não existe um perfil-tipo de cliente.

### 2.2.3 - Análise da performance comercial

Anualmente, aquando a realização do seminário da Empresa, são estabelecidos os objetivos de venda pelos próprios agentes/comerciais, com o acordo de todos. São objetivos realistas de uma meta mínima a cumprir, mas que visam principalmente a motivação da força de vendas. Outras vendas, como acessórios e equipamentos, não estão incluídas nestes objetivos.

À luz do estudo realizado por Bourne e Franco-Santos (2010), referido no capítulo 4.2 da revisão da literatura, conclui-se que esta definição de metas realizada pela empresa é eficaz. No entanto, como se pode verificar no quadro seguinte (que indica os objetivos de venda dos agentes/comerciais estabelecidos para o ano 2011) apenas 50% dos objetivos/metasp foram atingidos.

<b>AGENTE / COMERCIAL</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>VENDAS</b>	<b>% OBJETIVO</b>
<b>Norte – Zona A</b>	20	13	65%
<b>Norte – Zona B</b>	15	17	113%
<b>Centro – Zona A</b>	20	8	40%
<b>Centro – Zona B</b>	10	3	30%
<b>Algarve</b>	25	12	48%
<b>Açores</b>	15	1	7%
<b>Madeira</b>	10	3	30%
<b>Comercial A</b>	50	24	48%
<b>Comercial B</b>	50	19	38%
<b>Empresa – Global <sup>*1</sup></b>	<b>130</b>	<b>72</b>	<b>44%</b>
<b>TOTAIS</b>	<b>230</b>	<b>115</b>	<b>50%</b>

**Quadro 1 - Objetivos Comerciais 2011**

\*1 Vendas dos comerciais diretos e de funcionários e colaboradores.

Para analisar a performance dos agentes/comerciais é efetuado o cálculo COP (*coefficient of performance*), isto é, o rácio entre as vendas realizadas e os cupões (contactos de pedidos de catálogo) recebidos, o qual apresenta-se no quadro 2.

<b>AGENTE / COMERCIAL</b>	<b>Nº CUPÕES</b>	<b>Nº VENDAS</b>	<b>RENDIMENTO COP</b>
<b>Norte – Zona A</b>	273	13	4,76%
<b>Norte – Zona B</b>	532	17	3,20%
<b>Centro – Zona A</b>	269	9	3,35%
<b>Centro – Zona B</b>	153	3	1,96%
<b>Algarve</b>	88	12	13,64%
<b>Açores</b>	69	1	1,45%
<b>Madeira</b>	39	3	7,69%
<b>Comercial A</b>	508	24	4,72%
<b>Comercial B</b>	513	19	3,70%
<b>Outros</b>	181	14	7,73%
<b>TOTAIS</b>	<b>2625</b>	<b>115</b>	<b>4,94%</b>

**Quadro 2 – Rendimento agentes/comerciais 2011**

Após breve análise, considera-se esta avaliação limitativa e menos correta uma vez que não prevê a avaliação das etapas intermédias no processo de venda, o que conseqüentemente não permite identificar possíveis fraquezas na performance comercial. Por outro lado, também são realizadas vendas através “prospetos espontâneos” (potenciais clientes que surgem no exposição sem prévio aviso) e através de *parrainage* (contactos de potenciais clientes facultados por clientes) que não estão a ser contabilizadas nesta avaliação.

#### **2.2.4 - Áreas de hipótese**

Da análise efetuada às entrevistas exploratórias e questionário e análise da performance da força de vendas, foram identificadas áreas de hipótese relativas aos fatores de sucesso e insucesso numa venda.

No que concerne aos fatores de sucesso, foram identificadas três áreas de hipótese.

A primeira área deriva da primeira e segunda resposta à quarta pergunta, facultadas pelos comerciais/agentes no questionário. Assim, esta área de hipótese é denominada de “Vantagens competitivas, nomeadamente através das garantias e certificações apresentadas, as características técnicas do produto e o green marketing realizado”

A segunda área procede da terceira resposta à segunda questão efetuada no questionário, “Variedade de oferta”.

A terceira área resulta da primeira resposta à segunda pergunta e da terceira resposta à quarta pergunta, “Técnica de venda”.

Relativamente aos fatores de insucesso, foram identificadas outras três áreas de hipótese.

A primeira área provém da primeira resposta à primeira questão do questionário e da primeira resposta à terceira questão, “Política de preços”.

A segunda área advém da terceira resposta à primeira pergunta e terceira resposta à terceira pergunta, “Abordagem ao cliente”.

A terceira área é o resultado da análise à performance da força de vendas e do método de avaliação verificado, considerado limitado. O método utilizado induz a uma possível “Gestão comercial ineficaz”.

Assim, as áreas de hipótese identificadas no que respeita aos fatores de sucesso foram:

- a) Vantagens competitivas, nomeadamente através das garantias e certificações apresentadas, as características técnicas do produto e o *green marketing* realizado;
- b) Variedade de oferta;
- c) Técnica de venda.

Relativamente aos fatores de insucesso, identificaram-se as seguintes áreas de hipótese:

- a) Política de preços;
- b) Abordagem ao cliente;
- c) Gestão comercial ineficaz.

### **2.3 - Análise do processo de venda**

O processo comercial da Empresa divide-se em cinco fases: a angariação de prospetos, o contacto telefónico, a reunião, a venda e a pós-venda.

#### **A) Angariação de prospetos**

Considera-se a existência de três formas de angariação de prospetos. A primeira, e a mais usual, são os pedidos de receção do catálogo e da lista de preços efetuados pelos próprios prospetos. Os prospetos podem realizar o pedido de catálogo através dos quatro domínios da empresa disponíveis na internet e no blogue oficial. Podem ainda pedir o catálogo através de cupões impressos nos anúncios da Empresa publicados em revistas e jornais. Ao realizarem o pedido de receção de catálogo, os prospetos facultam os seus dados pessoais para posterior contacto comercial.

A segunda forma está relacionada com a abordagem de “prospetos espontâneos”, que se subdividem em dois tipos: O primeiro tipo consiste na visita de prospetos aos *showrooms*, sem

qualquer conhecimento prévio do comercial. O segundo tipo consiste nos prospetos que visitam o stand da empresa nas feiras de exposição onde esta participa.

A terceira forma é através do chamado “tap-tap”, expressão que designa o trabalho comercial de procura “porta-a-porta” de potenciais clientes. Nesta base, o comercial distribui *flyers* e cartões-de-visita nas caixas de correio que considera pertinentes.

Considera-se ainda uma subforma de angariação, o *parrainage*. *Parrainage* traduz-se no processo de cada cliente facultar contactos de potenciais clientes. Por cada venda de Produto que se realizar através destes contactos, o cliente que os facultou receberá um cheque brinde no valor de 250€ dedutíveis na compra de produtos, acessórios ou equipamentos. Apesar dos benefícios oferecidos, este modo de angariação é muito pouco usual.

#### B) O contacto telefónico

Semanalmente, a Empresa envia a todos os seus comerciais e agentes comerciais uma lista de contactos dos prospetos que efetuaram o pedido de receção de catálogo. Este contacto deverá ser efetuado transmitindo uma mensagem estruturada que tem como objetivo a marcação da reunião. Dada a natureza do produto, o processo de decisão é efetuado conjuntamente pelo casal. Assim, preferencia-se a reunião em que ambos os decisores estejam presentes.

#### C) A reunião comercial

A reunião comercial divide-se em quatro fases: na primeira é efetuado o estudo do cliente/implantação; na segunda é feita a apresentação do produto; na terceira é executada a proposta e na quarta procede-se à negociação. Em média, a reunião comercial tem a duração de duas horas.

#### D) Venda

Para a Empresa a venda do Produto só se realiza quando este está totalmente pago. Assim, durante o processo de venda, o comercial deverá acompanhar o cliente definindo os prazos de entrega e respetivos pagamentos. No caso de opção do cliente por um protocolo de financiamento, o comercial deverá acompanhar todo o processo até à aprovação final.

#### E) Pós-venda

Aquando da entrega final do Produto é facultado o cartão cliente, com o benefício de 10% de desconto na compra de qualquer acessório e equipamento. Procede-se ao destacamento de uma equipa de montagem ou técnico, para iniciação da instalação do Produto. É entregue um guia de manutenção onde são explanados exaustivamente todos os procedimentos a cumprir e são ainda entregues os documentos com as especificações técnicas do Produto.

Após a instalação, o comercial deverá efetuar uma visita à casa do cliente, ou no caso de impossibilidade, deverá realizar um telefonema de cortesia, com o objetivo de apurar se todos os elementos contratuais foram cumpridos. Pretende-se assim manter uma boa relação com o cliente, potenciando o *parrainage*.

Após análise do processo comercial da Empresa, constata-se que é um processo muito semelhante ao processo de venda pessoal identificado por Dubinsky, 1980 e Hite e Bellizzi, 1985 (*cit in Dwyer et al., 2000*), explanado no capítulo 2 da revisão da literatura.

## 2.4 - Análise da Técnica de venda – Método do Guião comercial

Após a receção da lista de cupões semanais, o comercial inicia o contacto com o cliente. Este tanto poderá ser através de e-mail, como através de um telefonema, sendo que em ambos o objetivo é a marcação da reunião.

### A) Contacto telefónico

O contacto telefónico constitui a primeira apresentação formal do possível cliente à empresa. O contato realizado deverá transmitir uma mensagem organizada com o objetivo de marcação da reunião.

### B) A reunião comercial

A reunião comercial divide-se em quatro fases: na primeira é efetuado o estudo do cliente/implantação; na segunda é feita a apresentação do produto; na terceira é executada a proposta e na quarta procede-se à negociação.

Para se chegar com sucesso ao objetivo final, a venda, é necessário que o comercial passe ordenadamente por cada uma destas etapas. Saltar etapas pode induzir dúvidas nos futuros clientes, e posteriormente poderão surgir objeções à adjudicação do negócio. Assim se constata a importância de que no fim de cada fase todas as questões sejam respondidas e eventuais dúvidas esclarecidas. Para facilitar este processo, foi concebido um Guião comercial que explana o método de venda a seguir por todos os comerciais.

#### 1- Estudo do Cliente/ Implantação

Nesta primeira fase o comercial, usando a escuta ativa, deverá apreender o máximo de informação possível sobre o cliente, como quais os seus desejos, necessidades, receios, etc., para seguidamente direcionar a reunião ao perfil do prospetado. É preenchido um pequeno formulário com questões relativas ao produto pretendido e relativamente ao prévio conhecimento da marca e conhecimento de outros clientes da empresa.

#### 2- Apresentação do Produto

Nesta fase, são apresentadas a marca da Fábrica, a Empresa e as características do Produto.

Aquando a apresentação da Fábrica o objetivo é dar a conhecer ao futuro cliente a dimensão e estrutura da marca e do Fabricante, aumentando significativamente os níveis de confiança relativamente ao produto. Nos mesmos moldes do ponto anterior e com o mesmo objetivo, é efetuada a apresentação da Empresa.

Na etapa da apresentação do produto é feita uma introdução sobre os tipos de gama do produto, referindo três aspetos essenciais: As certificações, as garantias e a existência de um departamento de engenharia da Fábrica (que concebe e produz equipamentos exclusivos e inovadores). Explica-se o funcionamento do produto e os materiais que o compõem, apresentando amostras dos mesmos. Dá-se a conhecer os equipamentos opcionais e acessórios complementares. Enuncia-se as opções de instalação do produto. Por fim, enumera-se as vantagens do produto com recurso a elementos gráficos

Aquando a execução da proposta (orçamento) considera-se importantíssimo apenas passar para esta fase após o esclarecimento de todas as dúvidas, questões e objeções. As ofertas, descontos e outros deverão ser logo apresentados e deverão ser seguidos de uma data limite de curta duração. É aconselhado ao comercial sugerir sempre uma data para a vinda do produto, mesmo que seja a longo prazo. Caso o cliente aceite uma data próxima, permite perceber se está receptivo à compra do mesmo.

A última fase, a negociação, tanto poderá ocorrer ainda na reunião comercial, como poderá extrapolar-la. Na fase da negociação “todas as cartas estão na mesa” e poderão surgir diversas objeções, nomeadamente a nível de preço, concorrência, técnico, financeiro, indecisão e garantias. Essas objeções deverão ser “combatidas” com as ferramentas comerciais disponíveis, enumeração dos argumentos-chave, mapa de vantagens face à concorrência e outras astúcias comerciais. O comercial apenas deverá ceder às “pressões” do futuro cliente, por exemplo a nível de ofertas ou descontos, para finalização do negócio em venda.

## **2.5 - Análise do Estudo de mercado**

No segundo semestre de 2010, foi realizado pela Fábrica um estudo de mercado a todos os clientes e prospetos, cujos e-mails existiam na base de dados da Empresa. Foi efetuado um inquérito via correio eletrónico com questões de múltipla escolha e escalas de classificação. Por cada questionário completado, a Fábrica reverteria 1 € à Cruz Vermelha Internacional.

No inquérito destinado ao cliente, as questões focam a compreensão dos níveis de satisfação e quais os motivos que o levaram a adquirir o Produto. Já no inquérito destinado aos prospetos, o objetivo era, por um lado, a identificação dos prospetos que ainda não adquiriram o produto quer à Empresa, quer à concorrência, e compreender quais os fatores que valorizam para efetuar a compra. Por outro lado, no caso dos prospetos que já adquiriram o produto na concorrência, importava perceber quais os motivos que obstaram a aquisição do produto à Empresa.

### **A) Clientes**

Num universo de 822 e-mails, foi recolhida uma amostra de 51 clientes (6,2%). Estes clientes estão equitativamente distribuídos geograficamente em áreas urbanas e rurais. Têm em média entre 36 a 45 anos, e são na sua maioria profissionais liberais e empresários.

A maioria dos clientes inquiridos vive em famílias tradicionais de dois adultos e com um ou dois filhos. A média de idades para o filho mais velho é de 11 anos e o segundo tem pouco menos de 10 anos. Existem também 25% de casais sem filhos.

No que respeita à remuneração, 68% dos clientes auferiam mais de 2500 € por mês e 36% mais de 4000 € por mês, por casal.

Quando questionados acerca da Empresa, mais de três quartos dos clientes, 78,5%, estão satisfeitos com o contacto comercial e com a Empresa. Especificamente no serviço pós-venda 58,9% dos clientes afirmaram estar satisfeitos.

Relativamente ao processo geral de escolha do Produto da Empresa, os clientes decidiram comprar o produto porque reuniram condições para o adquirir, 23,5% dos inquiridos, e a pedido dos seus filhos em 19,6% dos casos. 84% dos inquiridos adquiriram o produto com capitais próprios.

Antes da aquisição do produto 62,7% dos clientes contactou outros fornecedores. Apenas 33% dos clientes pesquisou em fóruns na internet antes de fazer sua escolha.

Os inquiridos indicaram o preço (76,5% dos casos) e a qualidade do produto (56,9%) como os fatores decisivos na escolha pela Empresa.

#### B) Prospetos

Num total de 12.947 e-mails, 381 prospetos responderam ao inquérito. Estes representam 2,9% do universo. Tal como os clientes, estão equitativamente distribuídos por áreas urbanas e rurais e têm em média entre 36 a 45 anos. A nível profissional, maioritariamente desempenham profissões liberais, são empresários ou trabalham por conta de outrem. São casais com um ou dois filhos e auferem entre 1500 a 2500 € por mês.

Dos 381 indivíduos inquiridos, 55 compraram o produto à concorrência (14,4%) e 28 abandonaram o seu projeto (7,3%). Existiam ainda 298 indivíduos a aguardar a conclusão do seu projeto (78,2%).

Relativamente aos desistentes do projeto, a principal causa indicada, 78,6% dos casos, foi por questões de orçamento ou financiamento.

Quanto aos prospetos que aguardam a realização do seu projeto, 51,3% dos casos ainda se encontram na fase de consulta de outros fornecedores e 43,6% ainda não fizeram a sua decisão. Para estes prospetos, os principais critérios para a escolha de um fornecedor é o preço (82,6% dos inquiridos) e a qualidade do produto (64,4% dos inquiridos). A técnica utilizada (34,9% dos casos) e duração de garantias (31,9% dos casos) também são critérios importantes. Os critérios menos importantes são a solidez financeira da empresa (2%), o prazo de entrega (5,4%) e a reputação da empresa (8,7%). As certificações de qualidade foram indicadas por 14% dos inquiridos.

De forma semelhante, para os prospetos que compraram na concorrência, o principal critério de escolha foi o preço (76,8% dos inquiridos), a qualidade do produto (58,9% dos casos) e a técnica utilizada (42,9% dos casos). Os critérios menos importantes para estes prospetos (tal como para os prospetos que aguardam) foram a solidez financeira da empresa (3,6%), o prazo de entrega (5,4%) e reputação da empresa (8,9%). A duração das garantias foi um critério indicado por 14,3% dos inquiridos.

No que concerne aos montantes estimados para a aquisição do produto, 48% dos inquiridos definiram dispensar menos de 4000€. Apenas 3,6% dos inquiridos recorreram a um financiamento para adquirir o produto. No entanto

Outro dado pertinente é a consulta de fóruns na internet por 64,3% dos indivíduos, antes de efetuar a sua escolha.

Apesar de as amostras não serem significativas do universo, o estudo permitiu identificar alguns critérios de decisão do cliente e fornece pistas pertinentes para o futuro estratégico da Empresa.

### 3 - Revisão do método de avaliação da performance comercial

Após a realização da análise ao método de avaliação da performance comercial, considerou-se esta avaliação restritiva e menos correta uma vez que não prevê a avaliação das várias etapas no processo de venda, o que consequentemente não permite a identificação de possíveis debilidades na performance comercial. Assim, considera-se importante uma revisão do método de avaliação para colmatar esta lacuna.

Desta forma, tendo como base os indicadores propostos por Lendrevie e Lindon (1997) referidos no capítulo 3.4 da revisão da literatura, sugeriu-se a introdução, no método de avaliação, de mais três *coefficient of performance* (COP) para avaliação. O primeiro consiste no rácio entre vendas de cupões e cupões recebidos (COPC). O segundo consiste no rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos (COPR). O terceiro consiste no rácio entre vendas e reuniões marcadas (COPRV).

Numa primeira fase, desenvolveu-se este método de avaliação, experimentalmente, nos comerciais diretos da empresa e nos agentes da zona Norte e zona Centro. Para fomentar a aceitação deste novo modelo, foi proposta a participação dos agentes/comerciais para colaborarem no *layout* da tabela de dados que teriam de preencher e facultar mensalmente (Anexo II).

Depois de definido e estabelecido o *layout*, foi ainda solicitado aos agentes e comerciais que preenchessem essa mesma tabela com as informações globais referentes ao ano de 2011 para inicialização da análise.

No quadro seguinte observa-se a performance do ano de 2011, dos agentes da zona Norte e Centro e os comerciais diretos da empresa.

Agentes/ Comerciais	Nº de Cupões	Nº de Reuniões	Vendas Cupões	Vendas Total	COP	COPC	COPR	COPRV
Zona Norte A	273	40	7	13	4,76%	2,56%	14,65%	17,50%
Zona Norte B	532	70	11	17	3,20%	2,07%	13,16%	15,71%
Zona Centro A	269	34	6	9	3,35%	2,23%	12,64%	17,65%

<b>Zona Centro B</b>	153	18	2	3	1,96%	1,31%	11,76%	11,11%
<b>Comercial A</b>	508	50	22	24	4,72%	4,33%	9,84%	44,00%
<b>Comercial B</b>	513	45	9	19	3,70%	1,75%	8,77%	20,00%
<b>Total</b>	<b>2428</b>	<b>257</b>	<b>57</b>	<b>85</b>	<b>3,78%</b>	<b>2,54%</b>	<b>11,43%</b>	<b>22,18%</b>

**Quadro 3** – Performance comercial 2011 – Novo método de avaliação

Através do Quadro 3, a primeira informação que se destaca é a baixa percentagem de reuniões realizadas. Quando questionados acerca deste fato, um dos fatores apresentados pelos agentes / comerciais é “má” qualidade dos cupões. Isto é, alguns pedidos de catálogo são efetuados por pessoas que não estão verdadeiramente interessadas, apenas têm curiosidade, e outros que não possuem condições para adquirir o Produto.

Outra ilação a averiguar é a possível falha na performance dos comerciais / agentes na fase da marcação da reunião. Será então pertinente repensar no “*modus operandi*” do método de venda, especificamente no que concerne ao guião do contato telefónico.

Relativamente à avaliação do COPRV, o comercial A é o que apresenta maior percentagem de vendas face às reuniões efetuadas. Os motivos apresentados pelo comercial A são o uso do método de venda da empresa e um “*follow up*” exaustivo do prospetado após a reunião.

#### 4 - Discussão dos dados obtidos

Partindo da análise das entrevistas exploratórias, questionário e análise da performance da força de vendas, foram definidas áreas de hipótese relativas aos fatores de sucesso e insucesso numa venda.

No campo dos fatores de sucesso, a primeira área de hipótese identificada foram as vantagens competitivas, nomeadamente através das garantias e certificações apresentadas, as características técnicas do produto e o *green marketing* realizado.

No que concerne às garantias e certificações, foram identificadas pelos agentes / comerciais como um dos argumentos relevantes no fecho da venda. Foram ainda identificadas por 45,9% dos prospetados que aguardam a realização do seu projeto, e por 14,3% dos prospetados que compraram na concorrência, como fatores de decisão.

Relativamente às características do produto, foram identificadas por 56,9% dos clientes da Empresa como um dos fatores de decisão, assim como 64,4% dos prospetados que aguardam a realização do seu projeto e 58,9% prospetados que compraram na concorrência. A força de vendas identificou a técnica de construção, assim como 34,9% dos prospetados que aguardam a realização

do seu projeto e 42,9% dos prospetos que compraram na concorrência, como argumento de decisão.

Quanto ao *green marketing* realizado, e apesar de as preocupações ambientais terem sido identificadas pelos agentes / comerciais como argumento de venda, não demonstrou ter grande relevância junto dos inquiridos. Um dos motivos possíveis, como indicado na revisão da literatura no capítulo 1.2.4 da revisão da literatura, poderá ser causado pelo presente ambiente económico. Aquando épocas de crise e recessão económica, os clientes tendem a não efetuar a sua decisão de compra por produtos ecológicos, quando mais caros que os restantes. No entanto o marketing “verde” poderá constituir uma mais-valia de futuro.

Está área, no cômputo geral, observou-se ser um fator de sucesso ainda que em potencial desenvolvimento.

A segunda área de hipótese, variedade da oferta, foi indicada pela força de vendas como argumento para a marcação da reunião. No estudo de mercado não foi identificada nem pelos clientes, nem pelos prospetos. Conclui-se assim que, neste caso, esta área de hipótese não é significativa como fator de sucesso.

A terceira área de hipótese, técnica de venda, foi identificada pelos agentes / comerciais como um argumento que resulta no fecho da venda, através das vantagens promocionais. Foi ainda identificado pelo comercial A o método de venda como um dos principais motivos do seu bom desempenho. Paralelamente, evidências encontradas na literatura revelam que a técnica de venda constitui um fator de sucesso

No campo dos fatores de insucesso, a primeira área de hipótese identificada foi a política de preços. A força de vendas identifica o preço do Produto como um dos obstáculos ao fecho da venda. Por um lado, 82,6% dos prospetos que aguardam e 76,8% dos prospetos compraram à concorrência pelo preço e não à Empresa. Por outro lado 76,5% dos clientes compraram exatamente pelo preço. Importa perceber se os prospetos inquiridos fazem verdadeiramente parte do público-alvo da empresa uma vez que 48% estimavam dispensar menos de 4000€ na aquisição do Produto, o que corresponde a 50% do valor médio do Produto comercializado pela Empresa. A literatura narrada no capítulo 1.2.3 da revisão da literatura, indica que uma política de preços consistente, sólida, transparente e baseada no valor de mercado do produto pode constituir um fator de sucesso. Mas caso contrário, se a empresa não gerir a sua política de preços, poderá constituir um fator de insucesso.

A segunda área identificada foi a abordagem ao cliente. Atualmente, devido ao ritmo de vida cada vez mais acelerado e o acesso a mais informação, a abordagem efetuada ao cliente deve ser repensada. Como se pode verificar no método de venda da empresa, e dada a natureza do Produto, uma das fases mais importantes no processo de venda é a reunião presencial. No entanto muitas vezes os prospetos não querem comprometer-se a este nível, o que, como indicado no questionário respondido pela força de vendas, constitui um obstáculo à marcação da reunião. Outra dificuldade observada é conseguir marcar uma reunião em que ambos os decisores de compra estejam presentes. A duração da reunião de duas horas, sugerida pela Empresa, é

raramente exequível e até negativa. O prospeto é exposto a uma grande quantidade de informação durante mais de uma hora. No final da reunião, grande parte dessa informação já não está presente na memória do prospeto, o que dificulta o fecho da venda. Assim, conclui-se que se a abordagem não for adaptada a cada cliente poderá constituir um fator de insucesso.

A terceira área de hipótese identificada foi uma gestão comercial ineficaz. A análise à performance da força de vendas e do método de avaliação verificado são considerados limitativos numa apreciação mais completa acerca do desempenho da força de vendas. Imediatamente após esta análise, percebeu-se a necessidade de efetuar uma avaliação mais detalhada que também incluísse a análise do rendimento na transformação de contatos em reuniões e reuniões em vendas. Desta análise mais detalhada verificou-se uma taxa muito baixa do COPR (i.e., rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos). Como já mencionado, um dos fatores apresentados pela força de vendas é “má” qualidade dos cupões. No entanto, outro fator poderá ser a fraca performance no contato telefónico. Conclui-se que uma ineficaz gestão comercial é um fator de insucesso, pois não permite identificar atempadamente falhas, desvios e lacunas no plano inicialmente proposto.

## **5 - Estratégias de conversão**

Após identificação das áreas de hipótese relativas aos fatores de insucesso numa venda, foi efetuada uma análise aos dados obtidos (capítulo 4) e verificada a sua condição de fator de insucesso. Neste capítulo, serão propostas estratégias que visam converter os fatores de insucesso em fatores de sucesso ou, no mínimo, subverter a sua condição de fator de insucesso.

### **5.1 - Política de preços**

Uma das dificuldades sentidas no fecho da venda, identificada pela força de vendas, é o preço do produto. Neste sentido foi identificada como um fator de insucesso a política de preços. Após análise dos dados obtidos, concluiu-se que se a empresa não gerir a sua política de preços, poderá constituir um fator de insucesso

Como referido no capítulo 2.5, se por um lado 76,8% dos prospectos compraram à concorrência pelo preço e não à Empresa, por outro lado 76,5% dos clientes compraram exatamente pelo preço. O cerne é compreender se estes prospectos que compraram à concorrência pertenciam ao público-alvo da empresa, uma vez que o valor médio que pretendiam despendar na compra corresponde a 50% do valor médio do Produto.

Para facilitar a separação dos prospectos interessados que correspondem ao público-alvo dos que não correspondem, é enviada, juntamente com o catálogo, a lista de preços base do Produto. No entanto, e uma vez que geralmente existem promoções e descontos sobre esse valor

base, poder-se-á a estar a afastar potenciais clientes, sendo preferível efetuar-se essa separação aquando o contato telefónico. A experiência e a sensibilidade do comercial (ou colaborador *phoning*) realizarão essa tarefa.

Nesta base, propôs-se em modo experimental aos agentes da zona Norte, Centro e Algarve, o não envio da lista de preços com o catálogo durante os primeiros seis meses do presente ano. Findo o prazo, proceder-se-á a uma avaliação da ação.

## 5.2 - Abordagem ao cliente

Presentemente, assistimos a uma mudança a nível comportamental do cliente, tanto quanto aos fatores que levam a tomada de decisão, tanto como no tempo dispensado para a realizar. Assim, foi identificada abordagem ao cliente como um fator de insucesso na venda. Após análise dos dados obtidos, conclui-se que se a abordagem não for adaptada a cada cliente poderá constituir um fator de insucesso. Neste sentido sugere-se que a abordagem efetuada ao cliente deve ser repensada e adequada a este “novo” consumidor.

Primeiramente, considerou-se pertinente a introdução aos agentes e comerciais, aquando a realização do seminário anual da Empresa, à abordagem bidimensional de Buzzotta *et al.*, 1982 (*cit in* Jobber e Lancaster, 2006) e das pistas fornecidas por Decormier e Jobber, 1993 (*cit in* Jobber e Lancaster, 2006), narradas no capítulo 1.1 da revisão da literatura. Esta ação dotou os agentes e comerciais de “ferramentas” que permitirão a adaptação da sua conduta, de acordo com comportamento do comprador, e estabelecer uma relação que potenciará a compra.

Seguidamente, foram identificadas três propostas a desenvolver no âmbito da abordagem ao cliente.

A primeira proposta deriva da dificuldade indicada pela força de vendas aquando a marcação da reunião - o sentimento de não comprometimento do prospetor. Assim, para este tipo de cliente, sugere-se que se realize uma reunião comercial telefónica. Nesta reunião telefónica além de serem colocadas questões de “descoberta” do cliente, também serão apresentados os argumentos chave e as vantagens competitivas face à concorrência. Continuamente será enviada uma proposta orçamental ao prospetor que deverá ter um seguimento exaustivo até à marcação de reunião presencial ou até à tomada de decisão. Assim, existe a possibilidade de transformar um futuro cliente em cliente efetivo, que eventualmente já estaria perdido por não ter sido apresentada a proposta orçamental.

A segunda proposta, que deriva da perspetiva económica Tempo-Valor de Ott (2011) referida no capítulo 1.2.1 da revisão da literatura, é a redução da duração média da reunião de duas horas para uma hora. O prospetor é exposto a uma grande quantidade de informação que não consegue reter e a informação que é verdadeiramente importante, como os argumentos chave, pode perder-se e dificultar o fecho da venda. Dever-se-á adaptar a reunião a cada cliente,

deixando ao critério deste, consoante o seu interesse e motivação, a duração do tempo de reunião.

A terceira proposta deriva do modelo de *micromarketing* introduzido por Brooksbank (1995), explanado no capítulo 2 da revisão da literatura. Aquando a reunião comercial, dever-se-á embeber o modelo: característica – vantagem – perfil. Este modelo consiste em referir uma característica do produto que possui “X” vantagens que se adequam perfeitamente à(s) necessidade(s) / desejo(s) “Y” do futuro cliente. É muito mais valorizável para o prospetor compreender quais as vantagens que o produto tem para si e para as suas necessidades, do que o conhecimento de que o produto tem vantagens mas que não lhe são importantes.

### **5.3 - Gestão comercial**

O terceiro fator de insucesso identificado, gestão comercial ineficaz, é o resultado da análise à performance da força de vendas e do método de avaliação previamente utilizado. Após análise dos dados obtidos, conclui-se que uma ineficaz gestão comercial é um fator de insucesso, pois não permite identificar atempadamente falhas, desvios e lacunas no plano inicialmente proposto.

Relativamente ao método de avaliação, procedeu-se à introdução de mais três COP para avaliação, como já explanado no capítulo 3. O primeiro consiste no rácio entre vendas de cupões e cupões recebidos (COPC). O segundo consiste no rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos (COPR). O terceiro consiste no rácio entre vendas e reuniões marcadas (COPRV).

Com a reformulação do método de avaliação, observou-se uma fraca taxa de marcação de reunião. Uma das ilações retiradas prende-se com a ineficácia da mensagem transmitida ao prospetor. Sugeriu-se o desenvolvimento de um guião de contato telefónico, cuja informação contida esteja estruturada com foco no objetivo de marcação da reunião.

#### **5.3.1 - Guião do contato telefónico**

O guião do contato telefónico promove a criação de uma relação de empatia entre o prospetor e o comercial / agente, facilita um clima de confiança e permite obter o máximo de informação sobre o futuro cliente. O guião é constituído por duas partes: a saudação e a marcação da reunião.

Na fase da saudação, o comercial / agente deverá apresentar-se e solicitar falar com o prospetor que efetuou o pedido de catálogo. Deverá manter uma postura cordial e afável, mostrando disponibilidade para colaborar no projeto do prospetor. Esta fase é bastante pertinente pois permite compreender quais as necessidades do cliente, desejos e motivações.

Concluída a fase inicial da saudação e levantamento de necessidades, é iniciada a marcação da reunião, realçando as vantagens competitivas da Empresa e do Produto. Nesta fase pode surgir diversas objeções à marcação da reunião, quer sobre o preço, técnica de construção, conjuntura económica, época inoportuna, entre outros. Juntamente com o guião é facultada uma lista de argumentos, desenvolvida pela própria força de vendas, que provaram ser eficazes no terreno. Caso não tenha sido possível marcar a reunião, deverá ser solicitado ao prospeto autorização para um novo contato num futuro próximo.

No Quadro 4 é possível observar o rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos (COPR) de 2011, pré introdução do guião telefónico, e de 2012, após introdução do guião. É de realçar o aumento bastante significativo de reuniões conseguidas pelos comerciais A e B. Os restantes agentes também aumentaram a percentagem de reuniões, ainda que de forma ligeira.

<b>Agentes / Comerciais</b>	<b>COPR 2011</b>	<b>COPR 2012</b>
<b>Zona Norte A</b>	15%	19%
<b>Zona Norte B</b>	13%	19%
<b>Zona Centro A</b>	13%	15%
<b>Zona Centro B</b>	12%	19%
<b>Comercial A</b>	10%	41%
<b>Comercial B</b>	9%	35%

**Quadro 4 – Rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos 2011 e 2012**

### **5.3.2 - Phoning**

Paralelamente à introdução de um guião de contato telefónico equacionou-se a hipótese de formar uma pessoa especializada na marcação da reunião – *phoning* - libertando o comercial / agente para focalizar-se especificamente na venda.

Experimentalmente foi realizada uma formação exclusiva em *phoning* a uma colaboradora do agente da zona Norte. Como se pode observar no quadro 4, apenas se verificou um aumento ligeiro no rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos (COPR) do referido agente, tal como no COPR do agente da zona Centro (que não recebeu formação em *phoning*), sendo que este aumento é bastante inferior ao aumento do COPR dos comerciais A e B. Conclui-se que este ligeiro aumento deriva da introdução do guião do contato telefónico e não exclusivamente da especialização em *phoning*.

Da experiência efetuada, duas conclusões foram facultadas pela equipa *phoning*-comercial. A primeira incide na hora de realização do contato telefónico. Os telefonemas que eram realizados ao final da tarde, quando os prospetos já não se encontravam em horário de trabalho, surtiam mais reuniões do que os que eram realizados durante o período laboral. A segunda corresponde a um alerta relativamente à dinâmica comunicacional entre o colaborador que executa o *phoning* e o comercial. Muita informação apreendida aquando o contato telefónico pode ser perdida se não for transmitida corretamente ao comercial, informação essa que pode ser bastante pertinente na realização da reunião comercial e consecutivamente na venda.

Apesar deste formato no processo da marcação da reunião não ter produzido efeitos significativos, a equipa da zona Norte decidiu continuar a aplicá-lo durante o presente ano.

## **6 - Âmbitos de desenvolvimento de oportunidades**

Através da análise realizada aos dados obtidos e evidências contidas na literatura, foi ainda possível identificar outros fatores que quando desenvolvidos e potenciados poderão constituir fatores de sucesso numa venda. O primeiro consiste na criação e manutenção de uma e-reputação, o segundo consiste no desenvolvimento do *green marketing*.

### **6.1 - E- reputação**

Através da análise realizada foi ainda possível identificar outro fator de sucesso que *a priori* não se havia previsto, a e-reputação. A e-reputação é a reputação da empresa, contida na informação disponível online. Como observado no estudo de mercado, capítulo 2.5, 33% dos clientes e 64,3% dos prospetos consultaram fóruns na internet antes de efetuarem a sua escolha. Pensa-se que a tendência é o aumento da taxa de possíveis clientes que pesquisa pela internet informações acerca da empresa e do produto ou serviço, antes de adquiri-lo. Conclusivamente torna-se imprescindível o potenciamento da presença da empresa na internet, através de sites, blogues e redes sociais.

A Fábrica está presente na internet através de um site oficial em França e através de sites em domínios, e na língua, de cada país onde está representada. Tem ainda um blogue, um site exclusivo para venda de produtos e acessórios aos clientes e possui uma página em algumas redes sociais. A Empresa está presente na internet através de um site próprio e através de um blogue, onde são facultadas informações e conselhos de manutenção do Produto.

Com a consciencialização da importância da criação e manutenção de uma e-reputação, a Empresa desenvolveu algumas ações que permitiram fomentar o objetivo proposto. A primeira consistiu na criação de uma página nas redes sociais, o que além de aumentar a visibilidade da marca, ainda permitiu um melhor posicionamento nos motores de busca. A segunda ação

realizada foi a compra do domínio *www.Produto.pt*, que direciona diretamente para o site de Empresa. Esta ação revelou ser uma grande mais-valia uma vez que o nome do domínio é intuitivo aquando a procura nos motores de busca e é fácil de memorizar quando observada/escutada nos diversos meios publicitários. A terceira ação foi a sugestão de criação de sites dos próprios agentes pois geram fluxo nos motores de busca, elevando o posicionamento da Empresa/Fábrica/Produto nas páginas de procura.

De momento, está em desenvolvimento a criação de uma parceria com a Fábrica que permitirá aos clientes da Empresa adquirirem equipamentos e acessórios no site de vendas da Fábrica. Com esta ação, pretende-se aumentar os níveis de satisfação dos clientes da Empresa e ainda angariar novos clientes.

Paralelamente a estas ações, será necessária a monitorização de sites, blogues, fóruns, e outros que, sendo externos à Empresa/Fábrica, poderão representar ameaças à sua e-reputação, permitindo o desenvolvimento atempado de ações preventivas e reativas a essas ameaças.

## **6.2 - Desenvolvimento do *green marketing***

Ainda que atualmente não desempenhe uma vantagem competitiva significativa, o “marketing verde” é uma tendência que representa um grande potencial, principalmente para as empresas que já combinam os seus esforços nesse sentido, tornando-se pioneiras na sua área de negócio.

A Fábrica, especificamente, desenvolveu o conceito de *eco-conception*, que traduz-se “num caderno de encargos restrito, em que todos os novos produtos devem produzir menos emissões de dióxido de carbono do que aqueles que são substituídos. Neste sentido, destacam-se os seguintes procedimentos: todas as peças são pesadas e as composições dos materiais identificadas; o processo de fabricação e transformação escolhido está diretamente ligado ao consumo energético; e por fim, a redução das embalagens é uma prioridade”.

Outra informação pertinente a ser explorada é o resultado do estudo efetuado pelo gabinete Symoe, o qual concluiu que a técnica de construção do Produto emite menos gases de efeito estufa (CO<sub>2</sub>) comparativamente às outras técnicas de construção.

Por fim, todos os catálogos da fábrica são concebidos em papel reciclável.

## Conclusões:

O intento definido para este projeto foi compreender quais os fatores que influem e/ou ocasionam o sucesso ou insucesso numa venda. Com este objetivo, foi efetuado um estudo de caso à gestão de vendas de uma empresa líder numa das áreas do sector do lazer.

O projeto foi dividido em duas partes, cuja primeira consistiu numa revisão da literatura concernente a três áreas pertinentes: o cliente; o processo de venda; e a gestão da força de vendas.

No capítulo do cliente, identificou-se quais os tipos de cliente e os seus papéis no processo de decisão. Foi anunciada a importância da perspectiva económica Tempo-Valor que permite à empresa compreender como os seus clientes gastam o seu tempo e no que despendem a sua atenção e assim direcionar a mensagem de marketing para o público-alvo. Identificou-se os fatores “compromisso” e “confiança” como fundamentais para o sucesso duma estratégia de marketing relacional e a importância desta na perenidade da relação entre o cliente e a empresa. Foi explorado o tema da política de preços, anunciando-se as vantagens e as pistas para uma bem-sucedida atribuição de preços. Foi também explorado o tema do *green marketing*, pretendendo-se determinar a sua eficácia relativamente ao efeito exercido sobre o comportamento de compra dos clientes. Por fim, depreendeu-se a importância das empresas investirem os seus recursos organizacionais em programas de desenvolvimento da satisfação do cliente

Relativamente ao processo de venda, compreendeu-se que consiste numa sequência de sete etapas através dos quais os comerciais procedem na execução de uma venda. Também se referenciou a importância do modelo de *micromarketing* que caracteriza-se pelo investimento de tempo e esforço orientados para o cliente, essenciais para descobrir os seus desejos e necessidades específicas.

No que respeita à gestão de vendas, relativamente à força de vendas, foram explanadas as atividades atribuídas aos comerciais, as suas características, o envolvimento destes no desenvolvimento de novos produtos e a sua estruturação a nível organizacional. Foram ainda identificadas as proficiências do vendedor, i.e., a capacidade do vendedor em relação às suas apresentações de venda, identificação das necessidades, venda sugestiva, conhecimento do produto, alocação do tempo e orientação para ajudar o cliente (Pettijohn *et al.*, 2002). De seguida foram analisadas as seguintes áreas: a formação comercial e princípios nos quais os programas de formação deverão basear-se; a definição de metas e os pressupostos que a tornam eficaz; a supervisão, avaliação e controlo da força de vendas; e a importância da motivação da força de vendas no seu desempenho.

A segunda parte do projeto, corresponde ao estudo de caso da gestão de vendas de uma empresa líder no setor do lazer. Este estudo consistiu numa análise aprofundada da organização, força de vendas e a sua avaliação, método e processo comercial e análise do estudo de mercado realizado aos clientes e possíveis clientes da empresa.

Com base nas informações apreendidas nas entrevistas exploratórias, questionário e na análise da performance da força de vendas, foram estabelecidas as áreas de hipótese relativas aos fatores de sucesso e insucesso numa venda. Relativamente aos fatores de sucesso, consideraram-se as seguintes áreas de hipótese: Vantagens competitivas, nomeadamente através das garantias e certificações apresentadas, as características técnicas do produto e o *green marketing* realizado; Variedade de oferta; e Técnica de venda. Relativamente aos fatores de insucesso, consideraram-se as seguintes áreas de hipótese: Política de preços; Abordagem ao cliente; e Gestão comercial ineficaz.

Seguidamente, para compreender a relevância e significância das áreas de hipótese no sucesso ou insucesso da venda, foi analisado o processo de venda efetuado pela empresa e a técnica de venda recorrida pela força de vendas. Foi ainda analisado o estudo de mercado realizado pela Fábrica em 2010, a todos os clientes e prospetos, cujos e-mails existiam na base de dados da empresa. Apesar das amostras não serem significativas do universo, o estudo permitiu identificar alguns critérios de decisão do cliente e forneceu pistas pertinentes para o futuro estratégico da empresa.

Ainda aquando a realização da análise, compreendeu-se que o método de avaliação da performance comercial utilizado não seria o mais eficaz. Assim, sugeriu-se de imediato a revisão do método de avaliação, com a introdução de mais três coeficientes de performance: o rácio entre vendas de cupões e cupões recebidos, o rácio entre reuniões marcadas e cupões recebidos e o rácio entre vendas e reuniões marcadas. Esta revisão permitiu retirar conclusões importantes acerca da significância das áreas de hipótese no sucesso e insucesso da venda.

Posteriormente procedeu-se à análise e discussão dos dados obtidos. Quanto aos fatores de sucesso, a primeira área identificada, “Vantagens competitivas, nomeadamente através das garantias e certificações apresentadas, as características técnicas do produto e o *green marketing* realizado”, no cômputo geral, observou-se ser um fator de sucesso ainda que em potencial desenvolvimento. Concluiu-se que a segunda área, “Variedade de oferta”, não era significativa no sucesso da venda, contrariamente à terceira área, “Técnica de venda”, que revelou constituir um fator de sucesso.

Relativamente aos fatores de insucesso, na primeira área, “Política de preços”, concluiu-se que uma política de preços consistente, sólida, transparente e baseada no valor de mercado do produto pode constituir um fator de sucesso, mas caso contrário, se a empresa não gerir a sua política de preços, poderá constituir um fator de insucesso. Quanto à segunda área, “Abordagem ao cliente”, concluiu-se que se esta não for adaptada a cada cliente poderá constituir um fator de insucesso. Por fim, na terceira área, “Gestão comercial ineficaz”, concluiu-se que uma ineficaz gestão comercial é um fator de insucesso, pois não permite identificar atempadamente falhas, desvios e lacunas no plano inicialmente proposto.

Compreender as constantes evoluções da natureza da relação cliente-comercial, representa a validação do pressuposto transformacional e de mutação comportamental do consumidor atual. Como tal, compete à gestão comercial repensar e redefinir estratégias que

permitam o sucesso do negócio e a perenidade da empresa. Para responder às lacunas dos fatores de insucesso então verificadas, foram propostas estratégias de conversão que visam subverter a sua condição de fator de insucesso e, se possível, convertê-los em fatores de sucesso. Nesta base, foram identificadas propostas e sugestões a nível da política de preços; a nível da revisão da abordagem ao cliente na reunião comercial; e aquando a marcação da reunião, com a introdução de um guião de contato telefónico e a formação de um(a) colaborador(a) especializado/a em *phoning*.

Por fim, foram detetadas oportunidades e sugeridas ações a desenvolver no âmbito da e-reputação, i.e., a reputação da empresa, contida na informação disponível online. Verifica-se um aumento da pesquisa pela internet de informações acerca da empresa e do produto ou serviço, antes de adquiri-lo. Assim, conclusivamente, torna-se imprescindível o potenciamento da presença da empresa na internet, assim como a sua monitorização para ações preventivas e reativas. Também foram detetadas oportunidade no âmbito do *green marketing* (anúncios que enfatizam os esforços para a preservação ambiental, eficiência energética, uma alimentação orgânica e biológica e outros produtos ou serviços “verdes”). O “marketing verde” é uma tendência que representa um grande potencial, principalmente para as empresas que já combinam os seus esforços nesse sentido, tornando-se pioneiras na sua área de negócio.

No decorrer do projeto, foram identificadas duas áreas limitativas. A primeira prendeu-se com o fato de que para respeitar a cláusula de anonimidade da empresa, alguns aspetos eventualmente pertinentes para o estudo não foram totalmente explanados. Nomeadamente a informação acerca da área exata do setor a que pertence e relativamente ao tipo de produto comercializado. Uma segunda limitação foi a resistência de alguns agentes e comerciais, verificada aquando a análise mais detalhada da sua performance e aquando a implementação das ações sugeridas.

## **Bibliografia:**

Akrout, W., Akrou, H. (2010) Relations entre acheteur et vendeur : Les catalyseurs d'une confiance durable. *Décisions Marketing*, Ed. 57, p. 53-61

Bourne, M., Franco-Santos, M. (2010) Performance management. *Financial Management*, p. 29-30

Brooksbank, R. (1995) The new model of personal selling: Micromarketing. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, Ed. 2, p. 61-68

Dwyer, S., Hill, J., Martin, W. (2000) An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 20, Ed. 3, p. 151-159

Gregson, A. (2008) *Pricing Strategies for Small Business*, 1ª Edição, Self Counsel Press

Grönroos, C. (1994) From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20, MCB University Press Limited

Jackson Jr, D., Schlacter, J., Wolfe, W., (1995), Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeople's Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, Ed. 4, p.57-65.

Jackson Jr, D., Schlacter, J., Bridges, C., Gallan, A., (2010) A comparison and expansion of the bases for evaluating salespeople's performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, Ed. 4, p. 395-406

Jobber, D., Lancaster, G. (2006), *Selling and Sales Management*, 7ª Edição, Prentice Hall

Judson, K., Schoenbachler, D., Gordon, G., Ridnour, R., Weilbaker, D., (2006) The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 15, Ed. 3, p. 194-202

Justino, L. (2007), *Direcção Comercial*, 2ª Edição, LIDEL

Kirmani, A., Campbell, M. (2004) Goal Seeker and Persuasion Sentry: How Consumer Targets Respond to Interpersonal Marketing Persuasion, *Journal of Consumer Research*, Ed. 31, p. 9-31

Lendrevie, J., Lindon, D. (1997), *Mercator – Théorie et Pratique du Marketing*, 5ª Edição, Dalloz

Mallalieu, L., Nakamoto, K. (2008) Understanding the role of consumer motivation and salesperson behaviour in inducing positive cognitive and emotional responses during a sales encounter, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 16, Ed. 3, p. 183-197

Mayo, M., Mallin, M. (2010) The impact of sales failure on attributions made by "resource-challenged" and "resource-secure" salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 18, Ed. 3, p. 233-247

Morgan, R., Hunt, S. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38

Mosca, J., Fazzari, A., Buzza, J. (2010) Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Through Coaching. *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 8, Ed. 5, p. 115-130

Murphy, R., Graber, M., Stewart, A., (2010) Green Marketing: A Study of the Impact of Green Marketing on Consumer Behavior in a Period of Recession. *The Business Review*, Vol. 16, Ed. 1, p. 134-140

Nagle, T., Hogan, J. (2007) Is your sales force a barrier to more profitable pricing ... or is it you?. *Business Strategy Series*, Vol. 8, Ed. 5, p. 365-368

Neff, J. (2009) *Green marketing revolutions defies economic downturn*. Disponível em: 24, agosto, 2012, em: <http://adage.com/article/news/green-marketing-revolution-defies-recession/136091/>

Ott, A. (2011) Time-value economics: competing for customer time and attention. *Strategy & Leadership*, Vol. 39, Ed. 1, p. 24-31

Pettijohn, C., Pettijohn, L., Taylor, A. (2002) The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling. *Psychology & Marketing*, Vol. 19, Ed. 9, p. 743-757

Schultz, R., Good, D. (2010) The Sales Entrepreneur: A New Generation of Challenges and Opportunities. *Southern Business Review*, Vol. 35, Ed. 2, p. 15-24

Schwartz, M. (2009), *Fundamentals of Sales Management for the Newly Appointed Sales Manager*, Amacom

Shays, E. (2001) Accelerating the close. *Consulting to Management*, Vol. 12, Ed. 1, p. 39-44

Shoemaker, M. (2003) Leadership behaviors in sales managers: A level analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 11, Ed. 2, p. 17-29

The Times 100 Business Case Studies, Leisure Industry. Disponível em 25 de Março de 2012, em <http://businesscasestudies.co.uk/case-studies/by-industry/leisure>

American Marketing Association Definition of Marketing. Disponível em 15 de Abril de 2013, em <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

Documentação facultada pela Empresa e Fábrica.

## **ANEXOS**

## Anexo I – Questionário realizado à força de vendas

### Questionário:

1 – Quais as 3 principais dificuldades na marcação da reunião

---

---

---

2 – Quais os 3 argumentos que resultam na marcação da reunião

---

---

---

3 – Quais as 3 principais dificuldades no fecho da venda

---

---

---

4 – Quais os 3 argumentos que resultam no fecho da venda

---

---

---

5 – Qual das etapas considera ser o seu ponto forte

A - Marcação da reunião

B - Fecho da venda

6 – Descreva o perfil-tipo da maioria dos seus clientes

---

---

---

---

---

Anexo II – Tabela de dados a preencher mensalmente pela força de vendas

**RESULTADOS CUPÕES**

Mês: \_\_\_\_\_

Agente: \_\_\_\_\_

<b>Data recepção cupões</b>					<b>Acumulado Ano</b>
<b>Nº Cupões recebidos</b>					
<b>Total de Cupões Recebidos:</b>					
<b>Resultados</b>					
Nº de Contactos Efectuados:					
Nº de Pessoas não contactadas:					
Nºs errados, inexistentes ou repetidos:					
<b>Nº de Contactos Efectuados:</b>					
Contactos que resultaram em reuniões:					
Contactos que não resultaram em reunião:					
Contactos que não receberam o catálogo:					
Curiosos e Outros					
<b>Vendas:</b>					
Vendas dos Contactos:					
Vendas de outras fontes:					
<b>Total Vendas:</b>					

OBS: \_\_\_\_\_

---