

CURSO DE GESTÃO DE VENDAS



Índice

1. Prólogo
2. Carta ao empreendedor
3. Estrutura do curso
4. Módulo 1 – Gestão de vendas: noções fundamentais
5. Módulo 2 – Gestão da Força de Vendas
6. Módulo 3 – Formação e treino de vendedores
7. Módulo 4 – Planeamento da Força de Vendas
8. Exercícios
9. Referências bibliográficas

1. Prólogo

AEA – Associação dos Empreendedores de Angola, é uma associação de direito privado com personalidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e sem finalidade lucrativa, resultando de uma comunhão e de uma visão comuns para o empreendedorismo em Angola.

Contribuir para o fomento e desenvolvimento do empreendedorismo, bem como a melhoria da informação e troca de experiências entre organizações e associações públicas ou privadas que na sociedade angolana, ou fora dela, pugnem pela busca dos mais nobres interesses da defesa dos empreendedores, é um dos nossos objectivos.

Foi neste contexto que a AEA decidiu lançar um conjunto de tertúlias formativas direccionadas para os empreendedores, no sentido de apoiar todos quantos almejem criar o seu próprio negócio.

No seguimento dos **Cadernos do Empreendedor** – textos de apoio ao empreendedor – a AEA decidiu dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser feito no âmbito da formação, com o Curso de **Gestão de Vendas**.

2. Carta ao empreendedor

Num contexto socioeconómico particularmente sensível para o nosso país, em que se afigura como necessário diversificar a economia, reduzir a exposição face às receitas petrolíferas e fazer de Angola um país mais próspero, mais moderno e globalizado, a iniciativa de cada um de nós é essencial para a construção da riqueza colectiva e da afirmação do país como nação soberana e independente.

Na qualidade de Presidente da Direcção da Associação dos Empreendedores de Angola venho, através desta carta, dirigir-me a todos quantos alimentam o sonho de um dia criarem o seu próprio negócio e lançar-vos o repto de, juntos, construirmos um país de oportunidades, emprego e confiança na juventude, o activo mais valioso de uma nação.

Se acreditas que és capaz de tornar os teus sonhos em realidade, se acreditas que a tua ideia se pode tornar vencedora, junta-te a nós, porque...

...juntos chegamos longe!

O Presidente da Direcção da AEA



(Jorge Baptista)

3. ESTRUTURA DO CURSO

1. Objectivos gerais

- Aplicar técnicas de venda de produtos/serviços
- Identificar as várias etapas de uma venda

1.1 Objectivos específicos

- Conhecer as diferentes funções do Vendedor
- Conhecer as diferentes competências do profissional de vendas
- Conhecer o perfil do profissional de vendas
- Conhecer as competências de comunicação
- Compreender a influência das competências de comunicação no processo de venda
- Conhecer as diferentes etapas de uma venda
- Conhecer o processo de controlo da actividade de vendas
- Conhecer os diferentes métodos de controlo utilizados no processo de venda

2. Conteúdos

- Funções do Vendedor
- Competências do profissional de vendas
- Competências de comunicação na venda
- Etapas da venda
- Controlo da venda

3. Carga Horária

16 horas

4. MÓDULO 1 – GESTÃO DE VENDAS: NOÇÕES FUNDAMENTAIS

1. Vendas Personalizadas

Vender os seus produtos de uma forma rentável, mantendo uma relação duradoura com os seus clientes, é, para muitos, o objectivo final de uma estratégia de marketing de uma empresa. Mais do que uma estratégia de Marketing, mais ou menos bem pensada, delineada e implementada, Vender é, para a maior parte dos empresários, gestores e empreendedores, o acto fundamental do processo de negócio, o esforço essencial para um futuro lucrativo. Os mercados são, hoje, fortemente competitivos. Assistimos, neste início do século, a uma pressão fortíssima da oferta de bens e serviços, mantendo-se a procura dessas saídas a um nível baixo. Os consumidores, prescritores e agentes são cada vez mais exigentes. Essa exigência transmite-se facilmente para os produtores que, através de estratégias de inclusão nos seus produtos de novos benefícios, vantagens adicionais na aquisição desses produtos, serviços de manutenção, tentam tornar a sua oferta mais atractiva ou mais adequada aos interesses e necessidades daqueles clientes.

Com efeito, os consumidores estão mais informados sobre os produtos, sobre a oferta competitiva, ao mesmo tempo que a capacidade e a celeridade de entrega de bens e serviços aumentou, também, drasticamente.

Nestas circunstâncias, a estratégia de diferenciar a oferta das empresas através do preço revelou-se altamente desvantajosa, para todas as empresas. Com efeito, não é possível desligar, numa economia moderna, dinâmica e globalizante, os efeitos de práticas de preços no limiar do rentável. O efeito essencial, um efeito de avalanche, acaba por atingir todos os actores do mercado, promovendo uma economia débil e assustadoramente próxima da recessão.

Não é possível, então, desenvolver ou sustentar vantagens competitivas baseadas em produtos ou nos seus preços.

As estratégias mais conseguidas traduzem-se na inclusão de componentes de valor agregado na oferta das empresas, e que valorizam o próprio produto.

Incluem-se, neste agregado, serviços de suporte ao produto ou sua utilização, informação, ou mesmo outros produtos de utilização marginal.

O problema na implementação destas estratégias reside, basicamente, em dois factores:

1. A complexidade que normalmente se encontra associada aos serviços ou componentes de valor agregado, que poderá, inclusive, contrastar decisivamente com a simplicidade na utilização do produto base;
2. A diversidade de ofertas que é possível equacionar para clientes distintos, de acordo com as suas especificidades, desejos ou interesses.

As empresas, independentemente da sua dimensão, encaram esta situação com normalidade, reconhecendo a indispensável utilidade em estabelecer RELACIONAMENTOS privilegiados com os clientes, personalizando as vendas. As vendas efetuadas através de uma força de vendas permitem o estabelecimento de relacionamentos próximos com os clientes e prospectos, erguidos com base na cooperação, na confiança, na lealdade e na partilha de informação.

2. Orientação da Força de Vendas

2.1. Evolução na orientação da Força de Vendas

As mudanças profundas que os mercados em geral têm vindo a testemunhar, com especial ênfase na última década, provocaram alterações nas atitudes, necessidades e requisitos dos consumidores e prescritores, promovendo uma alteração profunda na orientação das Forças de Vendas para o mercado.

Com efeito, à colocação dos acentos tónicos da actuação, esforço e tempo dos vendedores em aspectos como a conquista daquela venda em particular, na obtenção do Cliente a qualquer preço, na utilização do desconto sobre o preço como argumento de eleição, instalou-se uma orientação bastante mais direccionada para a conquista do relacionamento com o Cliente, para a obtenção de um relacionamento comercial duradouro e lucrativo.

A tabela seguinte mostra essas diferenças essenciais de forma esquemática:

Orientação para transacções	Orientação para relacionamentos
<ul style="list-style-type: none">• Obter novos Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Reter contas existentes
<ul style="list-style-type: none">• Conquistar a encomenda	<ul style="list-style-type: none">• Tornar-se fornecedor preferencial
<ul style="list-style-type: none">• Reduzir o preço para conseguir a encomenda	<ul style="list-style-type: none">• Estruturar o preço com vista ao lucro
<ul style="list-style-type: none">• Controlar todos os clientes para maximizar vendas no curto prazo	<ul style="list-style-type: none">• Controlar cada conta visando lucros no longo prazo
<ul style="list-style-type: none">• Vender a todos	<ul style="list-style-type: none">• Concentrar em clientes com elevado potencial de rentabilidade

2.2. Modelos de vendas

Os vendedores foram, durante muitos anos, treinados e “amestrados” em técnicas de venda, desenhadas e destinadas ao exercício do “convencimento” do futuro Cliente, para que este solicitasse a encomenda a todo o custo. Muitas dessas técnicas, aliás, utilizavam algumas ferramentas disponíveis em Psicologia, no sentido de “obrigarem” o infeliz prospecto à encomenda. Como seria de esperar, as encomendas surgiam com alguma naturalidade, mas a sua repetição, se frequente ou mesmo existente, era penosa para o Cliente. A fidelização não era considerada como uma opção estratégica no relacionamento com o mercado.

Esta forma de actuação de Forças de Vendas ficou conhecida como Hard Selling, e poderia ser caracterizada, fundamentalmente, pela forma como a Força de Vendas, no seu conjunto, utilizava o seu tempo em clientes:

2.2.1. Hard Selling

Tarefas da Força de Vendas	Tempo utilizado
• Relacionar	10,00%
• Qualificar	20,00%
• Apresentar produto ou serviço	30,00%
• Fechar a venda	40,00%

A principal característica deste modelo de vendas é o tempo passado em exposição de características, técnicas e fecho da venda: 70%.

Um novo conceito de atitude de relacionamento comercial foi sendo progressivamente instalado nas Forças de Vendas de todos os mercados desenvolvidos. Esse novo modelo, impulsionado em primeira instância pelas Forças de Vendas que se dedicavam à comercialização de serviços a empresas, coloca a focagem essencial da sua actuação na conquista da confiança do Cliente e na detecção e desenvolvimento de eventuais necessidades, antes de apresentar uma solução, corporizada no produto ou serviço que oferece. Esta nova abordagem significa que cada Vendedor deve centrar a sua actividade nos seus clientes, mantendo com eles uma relação de consultor ou conselheiro de longo prazo. Este novo modelo, denominado de Consulting Sales, ou modelo de Brian Tracy, poderá caracterizar-se através da tabela seguinte:

2.2.2. Consulting Sales

Tarefas da Força de Vendas	Tempo utilizado
Confiança	40,00%
Deteção de necessidades	30,00%
Apresentar produto ou serviço	20,00%
Fechar a venda	10,00%

Em resumo, poderemos afirmar que o modelo de vendas desejável, potenciador de negócios duradouros e rentáveis, baseia-se, na prática, na aposta no relacionamento, na consultoria. Por outras palavras, criar e manter clientes satisfeitos.

Será essa, entretanto, a prática das Forças de Vendas nas micro, pequenas e médias empresas angolanas? Estamos convencidos que a esmagadora maioria dos profissionais de venda angolanos conhece e reconhece os modelos ideais na atitude comercial. Estamos igualmente convencidos que a generalidade dos Diretores de Vendas das empresas angolanas de pequena e média dimensão desejam que a sua Força de Vendas mantenha, promova e construa relacionamentos lucrativos e duradouros com os seus clientes.

É notório, no entanto, que em épocas de arrefecimento económico, a pressão para a obtenção de resultados no curto prazo fale mais alto que a rentabilidade da empresa no médio ou longo prazo. A pressão para a obtenção de vendas é uma constante no ambiente dos sectores comerciais de todas as empresas, e é verdade que essa pressão se agudiza à medida que os resultados se situam abaixo do previsto. A realidade propõe uma abordagem flexível e dinâmica a estas questões, propondo atitudes de relacionamento constante, sem abandonar, contudo, a capacidade de fazer antecipar a concretização de encomendas.

2.3. A Atitude dos Vendedores

O Vendedor de hoje deve acreditar fazer parte de uma equipa de pessoas de excelente qualidade profissional, determinada na concretização dos objectivos a que se propôs, bem dirigida, apoiada por uma empresa eficiente, que promove uma boa imagem de si própria e dos produtos que oferece ao mercado.

O Vendedor de hoje, no entanto, precisa de manter uma atitude pessoal positiva, que reflecta, uma auto-confiança alicerçada em bases seguras.

Como é evidente, esta auto-confiança é apenas possível se o Vendedor conhece a fundo os seus produtos e a forma como a sua empresa os comercializa, para além de um domínio sólido de técnicas de venda.

Ainda de acordo com Brian Tracy, esse conhecimento, embora necessário, não é suficiente. A auto-confiança, ainda de acordo com aquele conhecido autor, só se desenvolve na presença de uma atitude mental positiva, na formação de metas e objectivos pessoais claros e assumidos, na gestão do seu tempo de uma forma equilibrada e tendente para o sucesso. Os passos fundamentais serão:

- a. Assumir-se como empresário, isto é, aceitar a responsabilidade total pelas suas decisões e atitudes, sem as desculpas habituais para o insucesso: concorrência, conjuntura económica, a própria empresa;
- b. Orientar-se para os resultados, planeando o seu esforço e o seu tempo, mantendo objectivos diários, mensais e anuais;
- c. Assumir uma postura de conselheiro e consultor para o Cliente, propondo soluções e não produtos;
- d. Apostar continuamente na formação, colhendo boas práticas, cultivando o conhecimento, reflectido sobre o seu próprio desempenho;

- e. Persistir, mesmo quando os resultados demoram a aparecer;
- f. Manter uma postura de integridade, conducente à credibilidade;
- g. Ser positivo, optimista e leal;
- h. Comprometer-se com a Excelência.

3. Papel e Competências de um Gestor de Vendas

3.1. O Gestor de Vendas

Utilizamos a expressão “Gestor de Vendas” para denominar o profissional que, numa empresa, qualquer que seja a sua dimensão, realize efectivamente funções de Gestão de uma Força de Vendas, com as competências que adiante que caracterizarão. O equivalente anglo-saxónico da expressão, tal como aqui se pretende utilizar, seria “Sales Manager”, bastante aproximado ao perfil funcional que aqui se desenvolverá.

De resto, são utilizados, em Angola, distintos epítetos, que, aliás, diferem entre si, não pela natureza das funções, mas antes pela dimensão da empresa em que exercem a sua actividade, ou pela maior atractividade que esse epíteto poderá trazer ao profissional. Com efeito, obteremos classificações como Director de Vendas, Diretor Comercial, Chefe de Vendas, Chefe de Equipa de Vendas, entre outras.

Considera-se que o Gestor de Vendas não possuirá a abrangência de funções de um Diretor Comercial que, eventualmente, poderá estender as suas competências até à Gestão Logística (de entrada e de saída), aos serviços após a venda, frequentemente à Gestão de Marketing. Por outro lado, o Chefe de Vendas ou o Chefe de Equipa de Vendas, admite competências que não ultrapassam a Gestão dos Profissionais de Vendas, estando impedido, funcionalmente, de decisões estratégicas de vendas, de decisões sobre a postura da empresa perante o mercado e os seus clientes.

3.2. Evolução no perfil de um Gestor de Vendas

O perfil e a atitude de um Gestor de Vendas perante a Força de Vendas que dirige, orienta e motiva, e perante os Clientes que a sua empresa serve, têm vindo a sofrer alterações significativas e duradouras. Acompanham, aliás, as tendências que temos vindo a caracterizar, que se refletem na atitude geral dos Vendedores.

O Gestor de Vendas em ambiente Hard Selling, caracterizado atrás, assumia uma atitude exigente para com os Vendedores, controlando activamente e obviamente o desempenho de cada um, as suas actividades e a forma como geriam o seu tempo. O objectivo seria o de maximizar as vendas no curto prazo, introduzindo pressão adicional sobre os Vendedores.

Em ambiente de Consulting Sales, onde os objectivos da Força de Vendas que dirige se orientam fundamentalmente para o relacionamento duradouro e lucrativo com clientes, a atitude do Gestor de Vendas muda radicalmente, assumindo claramente o perfil de um líder de pessoas, orientando

os Vendedores através da colaboração, delegando competências, mantendo uma autoridade que emana da responsabilidade colectiva e individual.

No que diz respeito ao Marketing de Relacionamento com os clientes e o mercado, o moderno Gestor de Vendas deve:

- a. Conhecer as expectativas dos clientes e contribuir para o fornecimento de um produto que exceda cada expectativa;
- b. Criar parcerias de serviços – trabalhar em conjunto com os clientes para a construção de um relacionamento comercial duradouro e profícuo para todos;
- c. Delegar autoridade nos Vendedores – recompensar pela iniciativa e criatividade;
- d. Gerir pela Qualidade total – promovendo a satisfação de cada Cliente através do contínuo aperfeiçoamento de todas as operações.

3.3. Competências de um Gestor de Vendas

As competências de um Gestor de Vendas de uma empresa angolana de pequena ou média dimensão, devem constar de um documento, elaborado pela Administração, Gerência ou Direcção Geral da empresa, e que deve ser entregue ao Gestor de Vendas no início da sua actividade ou sempre que surjam alterações significativas na Estratégia de Marketing da empresa. A verdade, no entanto, demonstra-nos que este procedimento é ainda raro, sendo comum depararmo-nos com Gestores de Vendas que vão encontrando o seu espaço à medida que vão desenvolvendo a sua actividade na empresa. É comum, nas empresas angolanas com a dimensão referida, verificar-se a ausência de uma Estratégia de Marketing ou Comercial explícita e documentada, tornando difícil o estabelecimento de competências funcionais para a pessoa que irá gerir uma vertente na empresa, considerada, por quase todos, decisiva para o sucesso.

Entretanto, atribuem-se as seguintes competências a um Gestor de Vendas, numa organização Comercial:

- a. Desenvolver conhecimento do mercado, criando mecanismos para a obtenção de informação para a Força de Vendas;
- b. Desenvolver conhecimento detalhado sobre cada Cliente, a empresa do Cliente, o sector de actividade da empresa do Cliente;
- c. Promover um relacionamento profissional e de companheirismo com os Vendedores, trabalhando em parceria com eles para a satisfação do Cliente e para resultados lucrativos para a empresa onde trabalham;
- d. Aplicar ferramentas motivacionais flexíveis a uma Força de Vendas normalmente híbrida, com objectivos diferentes e características distintas;
- e. Manter-se atualizado com as tecnologias mais avançadas que se apliquem ao relacionamento Vendedor-Cliente, e promover a sua introdução na sua empresa;
- f. Trabalhar em estreita e leal colaboração com os restantes departamentos internos da empresa,

como membro construtivo da Equipa Corporativa na busca da satisfação do Cliente e de resultados lucrativos para a empresa;

g. Procurar sempre exceder as expectativas do Cliente e propiciar valor acrescentado ao relacionamento Vendedor-Cliente;

h. Criar e motivar uma ambiente flexível de aprendizagem e adaptação para todos.

4. Conceito de Gestão de Vendas

De acordo com Marcos Cobra (1994), a Gestão de Vendas é um processo de gestão das funções organizacionais da venda pessoal. Entre outras actividades processuais, estão necessariamente incluídas:

a. A descrição das funções de venda pessoal;

b. A definição do papel estratégico da função de vendas;

c. A configuração da organização de vendas;

d. O desenvolvimento da Força de Vendas;

e. A direcção da Força de Vendas;

f. A determinação e aplicação do modelo de avaliação do desempenho da Força de Vendas.

4.1. Actividades relacionadas com a Gestão das Vendas

Os processos de Gestão de Vendas proporcionam um conjunto de actividades especificamente desempenhadas pelo Gestor de Vendas, e que promovem o sucesso da empresa, a confiança e determinação dos Vendedores, conduzindo à satisfação dos Clientes e ao estabelecimento de negócios lucrativos para a empresa.

Destacam-se as seguintes actividades:

a. Identificar a missão, objectivos e estratégias da Organização. Como é evidente, entende-se aqui que o Gestor de Vendas é parte integrante dos níveis de decisão estratégica e/ou tática da Organização onde exerce a sua actividade. Na prática, nesta actividade estarão incluídos o conhecimento da missão, objectivos e estratégias da Organização quando a ela chega, participando na definição dos objectivos e das estratégias à medida que for solicitado ou que a sua contribuição seja necessária;

b. Identificar as metas, objectivos e estratégias do Marketing da Organização. O que ficou expresso no parágrafo anterior aplica-se nesta actividade, embora possamos identificar aqui uma maior importância na intervenção do Gestor de Vendas;

c. Identificar as metas, objectivos e estratégias da Força de Vendas. A contribuição do Gestor de

Vendas para esta actividade é única mas não poderá ser solitária. Exige-se a contribuição das Chefias de outras áreas da Organização, da Força de Vendas, de Clientes-Referência;

- d. Dimensionar a estrutura e tamanho da Força de Vendas;
- e. Estabelecer as características e perfis dos membros da Força de Vendas;
- f. Estabelecer metodologias de recrutamento e formação dos membros da Força de Vendas;
- g. Estabelecer modelos de supervisão, acompanhamento e avaliação do desempenho de Vendedores;
- h. Avaliar resultados e implementar modificações;
- i. Promover uma cultura de excelência.

5. Funções das vendas

As principais funções das vendas estão tipificadas e, de acordo com P. Kotler, poderão ser caracterizadas desta forma:

Satisfazer pedidos

- Esta situação caracteriza-se pela aparentemente mais simples forma de relacionamento com um Cliente.
- O ambiente em que se processa a satisfação de um pedido é, habitualmente, um ponto de venda;
- Exemplos: abastecimento de combustível, venda de pão.

Receber encomendas

- Trata-se de satisfazer o prospecto , estabelecendo um relacionamento um pouco mais activo.
- Processa-se habitualmente em pontos de venda;
- Exemplos: venda ao balcão, lojas de pronto-a-vestir.

Divulgar ou promover produtos

- Não há lugar ao recebimento de pedidos ou encomendas;
- O Vendedor promove junto de um prescritor, não um consumidor;
- Exemplos: Promoção de produtos da indústria farmacêutica junto de profissionais de saúde.

Apoio Técnico

- A função das vendas, nestes casos, é proporcionar conhecimento especializado ao Cliente, suportando a venda de uma solução;
- Exemplos: Vendedor técnico de equipamento para a Indústria. Fomentar a procura.
- É a função típica do Vendedor que conhecemos; pretende-se que as vendas identifiquem, mas sobretudo criem necessidades nos clientes, que poderão ser satisfeitas através da obtenção de um produto ou serviço;
- Exemplos: vendas de enciclopédias ao domicílio.

Solucionar problemas

- Função bem conhecida dos Consultores / vendedores, ou dos especialistas em sistemas informáticos complexos, promovendo soluções;
- Em países como na Alemanha, os profissionais que assumem estas funções designam-se por “Engenheiros Comerciais”;

5. MÓDULO 2 – GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

1. Conceito de Gestão da Força de Vendas

Consideramos a Gestão da Força de Vendas como o conjunto de actividades e processos que envolvem a análise, implementação e controlo da Força de Vendas.

Como parece natural, inclui o planeamento, a estratégia e definição estrutural da Força de Vendas, bem como o recrutamento, a selecção, a formação, a supervisão e motivação e, finalmente, a avaliação do desempenho dos Vendedores (P. Kotler, 1995).

A Gestão de uma Força de Vendas poderá ser dividida em diversas etapas, a saber:

- Planear a Estratégia e a Estrutura da Força de Vendas
- Recrutamento e selecção de Vendedores
- Formar Vendedores
- Compensar Vendedores
- Supervisionar Vendedores
- Avaliar Vendedores

As etapas agora mencionadas apresentam-se de uma forma sequenciada, que não corresponde a uma avaliação estática do conceito. Cada etapa na Gestão da Força de Vendas de uma empresa pressupõe que é natural e desejável que se retorne à etapa anterior e se retome o caminho dinâmico, num processo contínuo e permanente, com vista a tornar a Força de Vendas mais operativa, eficaz, com o objectivo de perseguir a excelência, na satisfação do Cliente e na obtenção de resultados para a empresa.

2. Gestão de Vendedores

De acordo com P. Kotler, poderemos identificar as seguintes actividades na Gestão de Vendedores, e que competem ao Gestor de Vendas:

- Recrutamento e selecção de Vendedores
- Formação e treino de Vendedores
- Supervisão e controlo da actividade de Vendedores
- Motivação de Vendedores
- Avaliação do desempenho de Vendedores

3. Recrutamento e selecção de Vendedores

3.1. Estabelecimento do perfil do Vendedor

A decisão sobre o perfil do Vendedor a recrutar depende de diversos factores. Destacam-se entre os factores que influenciam as características pessoais da pessoa a recrutar os seguintes:

- a. Um perfil com pendor técnico acentuado. Este perfil é desejado em funções de vendas que têm a ver com o aconselhamento técnico de clientes, ou quando a função de consultadoria técnica é preponderante num processo de venda ou na criação de um clima de confiança com o Cliente.
- b. Um jovem quadro ou um Vendedor experimentado. As empresas preferem Vendedores mais jovens em funções onde a capacidade de iniciativa ou o otimismo são preponderantes. Vendedores que realizem prospecção como actividade preferencial são frequentemente mais jovens do que, por exemplo, vendedores que gerem contas de Clientes onde a experiência no relacionamento com clientes é fundamental.
- c. Uma pessoa com uma atitude mental criativa poderá ser essencial em funções onde a criação de novas necessidades para cada Cliente é determinante para o sucesso da venda.

Essa pessoa criativa poderá igualmente estar mais indicada para a promoção de novos produtos ou serviços.

É importante, uma vez estabelecido o perfil do Vendedor, elaborar um Job Description para esse futuro Vendedor, em função das funções pretendidas e das actividades essenciais que esse futuro quadro irá desenvolver.

As falhas na elaboração desse simples documento traduzem-se, muitas vezes, por incompreensões futuras quanto ao papel a desempenhar, as relações com clientes ou colegas de trabalho, as relações com outros departamentos da empresa.

3.2. Fontes de Recrutamento

Após a elaboração do perfil, é necessário estabelecer as fontes e metodologias de recrutamento.

As Fontes de Recrutamento de vendedores mais utilizadas são:

- **Sugestões de Vendedores**, membros da Força de Vendas actual; este processo tem as vantagens de ser expedito e rápido, para além de barato; outras vantagens, de carácter motivacional, poderão ainda ser apontadas: “promove” o(s) colega(s) que indicaram esse futuro Vendedor e introduz nesse(s) colega(s) uma noção de responsabilidade pelo desempenho do novo Vendedor; uma desvantagem importante não poderá ser ignorada: a indicação poderá revestir o formato de “cunha”, o que implica a contratação de um elemento sem as qualificações e características consideradas suficientes.
- **Head hunting**. As empresas que se dedicam ao head hunting possuem em Angola boa reputação e possuem fortes ligações a empresas-mãe internacionais. Com efeito, permitem e auxiliam na identificação do perfil desejado, tendo a vantagem de poderem aceder sem

problemas a outros Vendedores que ocupam funções em empresas concorrentes ou até em Clientes, mediante indicação do Gestor de Vendas ou da base de dados da própria empresa de head hunting. As desvantagens essenciais desta fonte de recrutamento residem no custo do processo, que é extremamente elevado, bem como na morosidade do próprio processo.

- **Agências de Emprego e de recrutamento.** Estas empresas especializadas partem, como as empresas caracterizadas acima, pela identificação do perfil funcional e características pessoais da pessoa a admitir. O processo habitual para estas Agências é a publicação de anúncios em diversas publicações, em princípio lidas pelos alvos a contactar, seguindo-se um processo de selecção que passará, eventualmente, por uma análise curricular prévia, seguida de testes e entrevistas de selecção. Normalmente essas empresas produzem uma espécie de short list, que entregam ao Empregador, que tomará a sua decisão após entrevistas pessoais e análise dos resultados dos testes efectuados. As vantagens associadas a este processo de recrutamento são a selecção a partir de uma base mais alargada de pessoas e o profissionalismo e competência técnica associados ao processo de selecção. As desvantagens associadas cifram-se, sobretudo, uma vez mais na morosidade do processo, bem como no preço que habitualmente lhe está associado.
- **Contratação de pessoas à saída da Escola.** Este método de recrutamento tem a particular vantagem de incidir sobre “alvos” que não estão ainda contaminados por vícios ou hábitos de trabalho próprios das funções que desempenham os Vendedores. Por outras palavras, estão disponíveis para “beber” a cultura organizacional e as metodologias que o Gestor de vendas tem vindo a inculcar na empresa. Por outro lado, é importante referir, uma vez mais, a relevância do perfil desejado. A contratação de jovens à saída da Escola é apenas possível quando os perfis e o conjunto de actividades que irá exercer são compatíveis com a juventude e a inexperiência.

As decisões sobre as pessoas a contratar, independentemente das fontes de recrutamento escolhidas, devem ser tomadas com base em critérios objectivos. Conforme foi já expresso, existem metodologias bem desenvolvidas que permitem uma escolha criteriosa.

Entretanto, o objectivo será sempre o de, na maior parte dos casos, recrutar uma pessoa que será responsável pelo estabelecimento de relacionamentos privilegiados com Clientes. Nada melhor do que uma entrevista pessoal com o Gestor de Vendas, ele próprio um especialista na comunicação interpessoal, para que aspectos mais subjectivos, como aqueles que resultam de reacções emotivas ou de linguagem não verbal durante uma entrevista, possam tornar-se determinantes para a escolha de um candidato.

Não há, obviamente, métodos infalíveis na escolha de pessoas. Existe, num entanto, uma plêiade de instrumentos e métodos ao dispor de um Gestor de Vendas. Uma das metodologias que tem vindo a ser recomendada por diversos autores (P. Kotler) será o de incluir, nos critérios de selecção ou até no perfil desejado, características identificadas por clientes, ou ainda (porque não?) traços de personalidade apresentados por vendedores de sucesso na empresa.

3.3. Custos da selecção errada de Vendedores

A selecção errada de Vendedores para uma Força de Vendas promove desconforto e algum desalento entre todos os membros da Força de Vendas. É possível identificar, entretanto, custos bem mais directos relacionados com esse conjunto de decisões erradas:

- **Custos de recrutamento e selecção.** Estes são os custos que envolvem o preço que foi pago às empresas de Recrutamento contratadas, bem como o tempo gasto na selecção pelos quadros internos da empresa, e os custos de oportunidade inerentes;
- **Custos de Formação.** A Formação inicial do Vendedor impôs à empresa custos conhecidos e imediatos;
- **Custos de perdas de vendas.** Estes custos são de difícil e imediata quantificação se não se conhecer com pormenor o volume de trabalho apresentado pelo Vendedor recrutado. São custos significativos e que se repercutem no futuro, por perdas de vendas de reposição ou continuadas;
- **Custos junto dos Clientes.** Quando a inépcia de um Vendedor se reflete no deficiente relacionamento com os Clientes com que contactou, os custos associados a perdas de relacionamento são, normalmente, muito elevados, com repercussões a médio prazo;
- **Custos psicológicos para a Equipa de Vendas e Gestor de Vendas.** Estes custos traduzem-se, habitualmente, no mau ambiente que é introduzido na Força de Vendas pela presença de um Vendedor inapto. A gravidade do problema poderá ser maior ou menor conforme o tempo de permanência do mau Vendedor, bem como a sua capacidade em influenciar comportamentos desadequados nos colegas.

6. MÓDULO 3 – FORMAÇÃO E TREINO DE VENDEDORES

1. A importância da Formação da Força de Vendas

1.1. Conceito de Formação de Vendas

A Formação de Vendas pode ser definida como o conjunto de metodologias que são feitas para ajudar os vendedores a conquistar o poder nas habilidades, conceitos, comportamentos e atitudes que irão aumentar sua expertise em influenciar prospectos para tomar decisões positivas de compra.

A Formação de Vendas concentra-se em como potenciais vendedores e compradores interagem. Isto fornece ferramentas e técnicas que ajudam os vendedores a aprender o que eles devem saber para apresentar seus produtos ou serviços de forma persuasiva aos clientes.

Enquanto a Formação de vendas se concentra em como potenciais vendedores e compradores interagem, a Formação de produto está direccionada para a disseminação da informação e ferramentas que dão suporte às vendas de um produto ou serviço em particular. Para o nosso propósito, a Formação de produto será tratado como um sub-ítem da Formação de Vendas.

1.2. O que acontece quando a Formação de Vendas é inadequada?

Quando a Formação de Vendas é deficiente, várias consequências negativas poderão reflectir-se nos resultados.

Em primeiro lugar, as expectativas da Gestão em relação aos produtos ou serviços da empresa não são comunicadas aos outros níveis da empresa.

Além disso, experiências relacionadas aos produtos ou serviços não são desarticulação de objectivos entre os níveis de Gestão e os Vendedores. Por outro lado, os vendedores podem sentir falta de confiança na sua capacidade técnica. O resultado mais comum desta situação é o retorno ao método da tentativa e erro nas vendas.

Finalmente, o pessoal de suporte pode estar mal preparado para executar o seu trabalho. Por exemplo, discutir sobre o produto, responder às chamadas dos clientes, etc. Quando isto ocorre, a satisfação do Cliente cai abaixo de níveis aceitáveis e uma perda de resultados é o resultado mais provável.

1.3. O valor positivo do Formação de Vendas

A função da Formação em Vendas estará mais seguramente suportada em empresas que têm foco no marketing. Estas organizações reconhecem instintivamente e explicitamente que seu objectivo de vendas, para além criar e manter clientes satisfeitos, é vender lucrativamente. Quando o marketing ocupa uma posição relevante na hierarquia de valores da empresa, a Formação de Vendas alcança, normalmente, uma posição de relevância proporcional.

Então qual é o valor do Formação de Vendas? As principais respostas estão listadas de seguida:

Formação de Vendas melhora o desempenho dos Vendedores, resultando em aumento de vendas:

- Por preparar os vendedores a maximizar a eficiência de cada encontro com o Cliente.
- Por ensinar aos vendedores um processo sistemático de vendas que facilita a aplicação de técnicas específicas de vendas baseadas em sinais de compras dos clientes.
- Por melhorar a habilidade dos vendedores em cumprir as estratégias de vendas das companhias.

Formação de Vendas melhora as relações com o Cliente:

- Por ajudar os vendedores a entenderem as motivações de compra dos seus clientes.
- Por permitir que os vendedores manuseiem mais eficazmente as preocupações e objecções do Cliente.

Formação de Vendas melhora a efectividade das actividades de venda:

- Por treinar vendedores a qualificar e priorizar oportunidades genuínas mais rapidamente.

Formação de Vendas pode reduzir a rotatividade (turnover) do pessoal de vendas:

- Por ajudar vendedores experientes a alcançarem mais sucesso com as oportunidades existentes.

Formação de Vendas reduz os custos de Formação de uma forma geral:

- Por fazer um uso mais efectivo do tempo de Formação de cada Vendedor.
- Por fazer um uso mais efectivo dos recursos de Formação da empresa.

1.4. Programas de Formação de Vendas

A Formação de Vendas poderá ser assegurada na empresa, através de recursos de Formação próprios, ou através de entidades creditadas e especializadas. Há ainda uma possibilidade híbrida, em que Formadores externos e internos convergem num programa específico dirigido aos Vendedores e pessoal de suporte.

Os Programas de Formação incluem, habitualmente:

- Conhecimento e identificação com a empresa;
- Conhecimento dos produtos da empresa;
- Conhecimento das características do mercado, dos clientes e concorrentes;
- Conhecimentos de técnicas de apresentação e de Vendas;
- Conhecimentos de procedimentos de campo, propedêutica comercial e responsabilidades.

A Formação de Vendas pode estender-se por semanas ou meses, conforme a complexidade do negócio, dos produtos ou dos relacionamentos, ou ainda do grau de responsabilidade que o Vendedor irá assumir.

As metodologias dos Cursos de Formação de Vendas são variadas e os conteúdos são habitualmente ministrados através do recurso a simulações, formação de sensibilidade, conteúdos interactivos, entre outras.

2. Supervisão de Vendedores

A supervisão e controlo de Vendedores é uma actividade fundamental da Gestão da Força de Vendas, recorrendo a diferentes metodologias conforme a organização e especialização funcional da Força de Vendas, bem como, como é evidente, o tipo de mercados em que actua.

Uma vez mais é importante referir que o âmbito deste trabalho incide fundamentalmente em vendas efetuadas por Vendedores ou agentes comerciais, que estabelecem relacionamentos privilegiados com cada Cliente, visitando-o nas suas instalações com frequência.

Assim sendo, para que se possa realizar uma supervisão adequada da Força de Vendas, é fundamental a clarificação dos objectivos de vendas para cada período, bem como o conhecimento de boas práticas de empresas congéneres quanto à frequência de visitas e o número médio de visitas até se obter uma encomenda.

2.1. Frequência de Visitas

Deve ser encontrado um benchmark para a frequência de visitas desejada para cada Cliente. Com efeito, se, por um lado, um maior número de visitas poderá implicar vendas acrescidas, será necessário verificar, através da análise dos resultados obtidos pelo Vendedor, se o acréscimo de vendas eventualmente observado compensará o acréscimo de custos.

É também fundamental realizar um acompanhamento especial de supervisão a clientes pouco visitados. Quais serão as razões para esse facto?

2.2. Uso eficaz do tempo de vendas

O tempo de um Vendedor é o seu recurso mais precioso. Com efeito, um Vendedor que realize visitas frequentes e aposte no relacionamento com o Cliente, deve encarar o tempo que passa em contacto directo com o Cliente como uma oportunidade para potenciar o negócio e a relação.

Poderá ser minorado o tempo que o Vendedor passa sem se encontrar em contacto directo com o Cliente através de uma boa gestão da sua base de clientes (proximidade), de um correto agendamento de percursos diários de visita, através da redução de tempo passado no escritório, com a introdução de ferramentas informáticas de registo de informação e obtenção de dados.

2.3. Metodologias de supervisão

2.3.1 Reuniões de acompanhamento

A realização frequente e periódica de reuniões de vendas permite, para além de processos de animação e motivação, controlar efectivamente o desempenho de cada Vendedor.

São conhecidas as metodologias “em força”, que passam, por exemplo, pela marcação de uma reunião diária de “Agenda”, no início do dia. A vantagem de ter a garantia de que todos os Vendedores começam o seu dia de trabalho mais cedo poderá ser anulada pela inoperância de visitar o Escritório central da empresa em vez de seguir de imediato para o Cliente, ou mesmo a quantidade de tempo que se perde em reuniões que não são directamente produtivas.

O procedimento mais comum é a marcação de uma reunião semanal para acompanhamento das actividades dos Vendedores. Essas reuniões semanais permitem uma avaliação de desempenho do passado recente, bem como a optimização de agendas para o período seguinte, ou mesmo o lançamento de novas campanhas e a troca de informação relevante.

2.3.2. Relatórios de vendas

Os relatórios de vendas, elaborados periodicamente, são uma ferramenta fundamental de supervisão e acompanhamento de Vendedores. Devem ser continuamente avaliados face a relatórios de períodos anteriores e confrontados com relatórios apresentados por colegas e até com relatórios de vendas da concorrência.

2.3.3. Agendas

Determinados Gestores de Vendas realizam o controlo diário ou semanal das agendas dos seus Vendedores. Este processo é particularmente seguido em empresas que utilizam um suporte informático para a sua actividade de vendas. Esta metodologia verifica-se, sobretudo, quando a equipa da Força de Vendas é jovem ou quando ocorreu um problema com consequências graves para o desempenho dos Vendedores.

2.3.4. Acompanhamento em visitas a Clientes

O acompanhamento aleatório aos Vendedores, por parte do Gestor de Vendas, em visitas a Clientes, poderá ser uma ferramenta bastante interessante de supervisão. Para que possa ser eficaz, as visitas devem ser aleatórias, quer quanto ao Cliente a visitar, quer no que diz respeito ao Vendedor a supervisionar. O efeito será potenciado quando esse acompanhamento for realizado inesperadamente, comunicado ao Vendedor no início do dia. Para além dos efeitos resultantes da iniciativa de supervisão, este tipo de visitas poderá ainda ser uma auxiliar precioso para o Vendedor, na medida em que a presença de um Gestor de Vendas resulta, habitualmente, em resultados mais positivos para aquela visita.

3. Motivação de Vendedores

3.1. A animação dos Vendedores

Os Vendedores são uma força de trabalho essencial para uma Organização Comercial. Para além de potenciarem os resultados da empresa, através da concretização de negócios, os Vendedores consagram muita da sua actividade no estabelecimento de relações duradouras e lucrativas com os Clientes.

Esta actividade vive, portanto, de um forte trabalho no terreno, materializado em contínuas reuniões com clientes e prospectos, muitas delas sem resultados óbvios e imediatos, outras com resultados negativos. O trabalho de campo de um Vendedor é, normalmente, frustrante.

Esta realidade, juntamente com uma falta de reconhecimento da empresa pelos sucessos obtidos, sobretudo em outros departamentos, bem como um deficiente reconhecimento social pela actividade, promove a ocorrência de quebras anímicas e faltas de motivação.

Outros problemas poderão ainda surgir em cada Vendedor, fortemente penalizadores para um profissional que vive, essencialmente, da sua capacidade em fomentar relacionamentos: problemas familiares, financeiros, de gestão de carreira.

O papel do Gestor de Vendas, das Chefias intermédias, é essencial no sentido de evitar manifestações de problemas anímicos. Com efeito, o enquadramento é o primeiro grande remédio para estas situações.

Uma outra ferramenta de motivação, disponível normalmente, consiste na recolha de “ajudas” às vendas, quer na forma de “pistas” de prospecção tradicionais, para os Vendedores que se dedicam a essa actividade, quer na forma de informação corporativa adicional, sobre os Clientes ou um Cliente em particular, quer sobre pontos fracos da concorrência.

3.2. Fixação de quotas de vendas

As quotas de vendas são obtidas através de exercícios com base no Plano Anual de Marketing da empresa, bem como no forecasting de vendas realizado pela Força de Vendas. Esses procedimentos serão abordados mais adiante.

A fixação de quotas de vendas por Vendedor, por equipa de vendas ou para toda a Força de Vendas pode constituir um poderoso factor de motivação. Uma quota de vendas elevada, poderá estimular um esforço extra por parte do Vendedor; entretanto, se a quota estabelecida for demasiado elevada, esse estímulo desaparecerá, dando lugar a um sentimento de resignação ou de recusa de identificação com a quota estabelecida.

Uma quota de vendas baixa pode estimular o Vendedor fornecendo confiança; por outro lado, a fixação de uma quota de vendas demasiado baixa poderá levar ao desinteresse e à frustração. Diferenças individuais entre Vendedores, através do estabelecimento de quotas variáveis, podem levar a estímulos competitivos. Em algumas Forças de Vendas, porém, a existência de um diferencial individual poderá revelar-se injustificado e gerador de conflitos desnecessários.

3.3. Motivadores suplementares

- **Seminários de Vendedores.** A organização de seminários e encontros de vendedores, tem objectivos formativos e lúdicos. Para além de amenizar a atmosfera do trabalho diário, frustrante ou repetitivo, poderá fomentar um espírito de corpo, a troca de experiências e a convivência, especialmente quando a empresa possui várias filiais. Como parece evidente, esta é uma ocasião importante para motivar adicionalmente os Vendedores, através da comunicação pelas Chefias de novidades ou reconhecimento de desempenhos relevantes.
- **Concursos e Campanhas.** A organização de concursos de vendas com lugar à atribuição de prémios é sempre vista com agrado pelos Vendedores. Campanhas extraordinárias, promovendo lançamento de novos produtos ou o escoamento de produtos em final de produção ou stock são também factores de animação de uma Força de Vendas. É

necessário ter presente, no entanto, o carácter extraordinário deste tipo de realizações, que, se repetidas com frequência, poderão ser vulgarizadas e, portanto, permitir um efeito perverso e inverso ao pretendido.

4. Avaliação de Vendedores

4.1. Tipos de avaliação

A avaliação de Vendedores é absolutamente fundamental. Essa avaliação pode assumir um carácter qualitativo. Entre os critérios mais utilizados poderemos referir:

- Conhecimentos demonstrados pelo Vendedor. Estes conhecimentos poderão incidir sobre os produtos, procedimentos da empresa, técnicas de venda, entre outros;
- Nível de motivação do Vendedor;
- Capacidade de integração na equipa da Força de Vendas;
- Empenho na formação e na actualização de conhecimentos ou em contribuir para a Formação de novos Vendedores;
- Capacidade para manter clientes satisfeitos.

A avaliação pode também assumir um carácter quantitativo. Este carácter quantitativo deve obedecer a vários critérios combinados. Destacam-se:

- Comparação de resultados obtidos com a quota fixada. É o critério utilizado com mais frequência;
- Rentabilidade das visitas;
- Frequência das visitas efetuadas;
- Número ou dimensão ou complexidade das encomendas conseguidas;
- Número médio de visitas por negócio;
- Número de novos clientes obtidos em determinado período.

Os resultados quantitativos poderão apenas ser medidos através de sistemas comparativos:

- Em relação aos de outros Vendedores na mesma empresa;
- Em relação aos resultados de um período anterior;
- Em relação a um benchmark previamente estabelecido.

4.2. Fontes de Informação

As Fontes de informação mais comuns para a elaboração de critérios e sistemas de avaliação são:

- Relatórios de vendas periódicos;
- Observação pessoal por parte do Gestor de Vendas e/ou das Chefias intermédias;
- Reclamações de Clientes;
- Pesquisas com Clientes e utilização de Clientes-mistério;
- Outros Vendedores.

7. MÓDULO 4 – PLANEAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

1. Fixação de objectivos da Força de Vendas

A fixação de objectivos por parte da Força de Vendas assenta e resulta da fixação de objectivos anual contida no Plano de Marketing da empresa. A tradução dos objectivos de Marketing para objectivos de vendas não é imediata, uma vez que os objectivos de vendas poderão, por exemplo, não ser exclusivamente quantitativos.

Os objectivos de vendas têm por finalidades fundamentais o estímulo da Força de Vendas e a avaliação do desempenho dos seus Vendedores. O estabelecimento de objectivos e quotas para a Força de Vendas é um exercício relevantíssimo para o Gestor de Vendas, servindo-o também enquanto ferramenta de controlo e auto-avaliação e de confronto de desempenho em relação a benchmarks.

Os objectivos a fixar aos Vendedores, possuem também a faculdade de permitirem o estabelecimento de um sistema remuneratório variável, que é fundamental para a motivação dos Vendedores e o conseqüente aumento dos resultados.

Os objectivos não directamente relacionados com o volume de negócios ou quota de vendas, poderão ser, tipicamente os seguintes:

- Número de Visitas médias por Cliente; este objectivo será maior se o Gestor de Vendas pretender privilegiar o relacionamento com os Clientes;
- Número de novos clientes obtidos; este objectivo será maior se o Gestor de Vendas pretender impor prioridade à prospecção de novos Clientes;

No entanto, e como ficou expresso acima, os objectivos mais importantes são relativos ao volume de vendas a realizar.

1.1. Metodologias para a fixação de objectivos relativos ao Volume de Negócios

- **Método percentual.** Consiste na fixação do Volume de negócios total previsto para o período seguinte em 100%. Dividindo este total por todos os Vendedores em percentagens diferentes, conforme as capacidades ou oportunidades de cada um, obtém-se uma quota distinta individual. Trata-se de um método simples, mas que poderá provocar situações individuais complicadas, uma vez que o sucesso de um Vendedor poderá implicar o insucesso imediato dos seus colegas.
- **Método do valor Absoluto.** Consiste em determinar a quantidade de cada produto a ser vendida por cada Vendedor. É um método eficaz, mas de execução complicada nas empresas de serviços, por exemplo.
- **Método pontual.** Este método é o mais completo e é também o mais utilizado nas empresas modernas e que possuem gamas de produtos extensas. Consiste na atribuição de pontuação fixa a um produto, mantendo registos pontuais para outros factores associados, como por exemplo, a margem na venda, o número de visitas efectuadas, vendas de serviços com valor adicionado, etc. Permite premiar e avaliar o desempenho do Vendedor, para além dos negócios que obtém. A forma mais eficiente e realista de fixar os objectivos para a Força de Vendas é interagindo com os principais interessados na fixação de

objectivos e quotas: os Vendedores. Como é evidente, o exercício de fixação de objectivos para a Força de Vendas tem início no Plano anual de Marketing da empresa. É bastante provável (e desejável) que o Gestor de Vendas tenha participado na elaboração do Plano de Marketing da empresa. O passo seguinte, ou seja, o estabelecimento de objectivos para a Força de Vendas no seu todo, e para cada equipa de vendas e Vendedor, é realizado pelo Gestor de Vendas, a partir da estrutura da Força de Vendas e das capacidades e possibilidades de cada Vendedor. Segue-se uma entrevista com cada Vendedor, em que este é confrontado com a opinião do Gestor de Vendas em relação aos objectivos a perseguir. A quota final deve ser estabelecida por acordo entre Vendedor e Gestor de vendas, e constante de um documento que deverá ser assinado por ambos.

2. Dimensão da Força de Vendas

A Dimensão ideal de uma Força de Vendas é determinante para o sucesso de uma empresa que assenta o seu negócio no relacionamento personalizado com os Clientes. Com efeito, uma Força de Vendas demasiado pequena pode significar a perda de oportunidades de negócio significativas. Por outro lado, uma Força de Vendas sobredimensionada dificulta a Gestão e reduz a eficiência das Operações Comerciais, introduzindo custos indesejáveis.

Como se poderá depreender facilmente, a dimensão de uma Força de Vendas não se estabelece no início das operações comerciais de uma empresa, mantendo-se imóvel até ao fim ou crescendo na directa proporção do aumento das vendas.

Calcular a dimensão ideal de uma Força de Vendas de uma empresa é um exercício dinâmico, que nunca está terminado. O cálculo do número ideal de Vendedores para um determinado negócio estará, em primeiro lugar, dependente do modelo de vendas que o Gestor pretende introduzir ou da Estratégia de Marketing da empresa.

Consideremos, entretanto, estas etapas que, segundo P. Kotler, estarão na base do cálculo da dimensão de uma Força de Vendas:

1. Agrupar os Clientes por volume anual de vendas. Este exercício é sempre útil, servindo também para a reflexão estratégica sobre que tipo de Clientes possui a empresa e de que forma eles se relacionam com a a empresa. É um exercício útil, para além do agrupamento por volumes de vendas, construir uma tabela onde figure cada Cliente, o volume de negócios anual e, na coluna da direita, o Volume de negócios acumulado, por ordem decrescente desse Volume de Negócios. Colocando uma última coluna contendo a percentagem de cada Cliente no volume de negócios total, e ainda uma outra que vai apresentando as percentagens acumuladas. As conclusões a que se pode chegar elaborando uma tabela simples como esta poderão importantíssimas. Por exemplo esta, que é habitual e conhecida: “A empresa A realiza 80% do seu volume de negócios em 20% dos clientes”. Convenhamos que as ilações a retirar desta constatação poderão ser relevantíssimas para o modelo de Negócio da empresa A e, bem entendido, para a dimensão e estrutura da sua Força de Vendas.

2. Estabelecer a frequência de visitas por Cliente. Esta é uma variável fundamental, que, conforme foi já dito, possui implicações decisivas para o modelo de negócio a implementar na empresa. Como parece também evidente, Vendedores com funções distintas não poderão ter os mesmos objectivos de frequência de visitas por Cliente. Assim, o Valor a determinar poderá ser um Valor médio, um Valor obtido em comparação com outras empresas ou com períodos anteriores, ou ainda um Valor que resulta da consideração desses factores.
3. Multiplica-se o número de Clientes pela frequência de visitas desejada.
4. Determina-se o número médio de visitas que cada Vendedor poderá realizar. Esta variável deve permitir a multiplicidade de situações possíveis de determinar, as tarefas que cada Vendedor desempenha e o tempo de deslocação médio entre cada visita. Por outro lado, é preciso ainda estabelecer qual é o tempo de presença no escritório da empresa que é considerado aceitável.
5. Finalmente, o número de Vendedores será dado pela divisão do número total de visitas a efetuar pela média de visitas do Vendedor.

3. Distribuição da Força de Vendas

A organização de um Departamento de Vendas é normalmente complexa, uma vez que são necessárias tarefas especializadas em vendas, ou formas de actuação que resultem da necessidade de obter relacionamentos positivos e frequentes com os Clientes e ainda manter-se próximo de prospectos ou oportunidades de negócio.

A natureza das funções dos Vendedores, bem como as capacidades e competências que lhes vão sendo exigidas, exigem maior especialização, ou seja, implicam um tratamento diferenciado de Vendedores.

Assim, existem critérios distintos para a organização de uma Força de Vendas, nomeadamente:

3.1. Distribuição de Vendedores por sectores geográficos

Esta forma de distribuir Vendedores parte dos princípios da proximidade com o Cliente, na manutenção de relacionamentos próximos e visitas frequentes a Clientes, bem como uma racionalização do tempo de deslocação dos Vendedores, minimizado tempos gastos em deslocação, logo, inúteis. Poderemos ainda acrescentar que a distribuição geográfica permite ainda o agrupamento de Clientes relativamente homogéneos e atribuir a sua Gestão a um Vendedor que seja oriundo e resida na mesma área geográfica. Através deste critério, é possível haver lugar ao esbatimento de diferenças culturais ou étnicas. Uma vantagem adicional reside na clareza da divisão das “contas” por cada Vendedor, uma vez que a limitação geográfica não levanta questões subjetivas. A principal desvantagem reside na potencial heterogeneidade dos Clientes. Na mesma área geográfica poderão coexistir Clientes de pequena dimensão e outros bastante grandes, por exemplo, ou ainda clientes industriais e empresas de consultoria financeira.

3.2. Distribuição de Vendedores por famílias de produtos

Este critério permite a especialização técnica de Vendedores. Para além desta questão, é também

relevante a possibilidade que apresenta especializar Vendedores em relacionamentos distintos com Clientes com necessidades distintas. Como exemplo, saliente-se que um Vendedor de uma Indústria Farmacêutica de produtos hospitalares terá um relacionamento bem distinto com os seus clientes daquele outro Vendedor da mesma empresa, que se dedica à venda de produtos para Farmácia. A distribuição de Vendedores por este critério permite, no entanto alguma confusão entre eles, porventura alguma sobreposição de funções e actividades. Para além desta questão, em empresas de menor dimensão, permite uma grande dispersão geográfica dos Clientes, aumentando os custos e tempos de deslocações.

3.3. Distribuição de vendedores por tipos de Clientes

O critério de distribuição por tipos de Clientes possibilita um aproveitamento significativo das potencialidades e capacidades de cada Vendedor. Assim, será possível atribuir a Gestão de um Cliente de grandes dimensões e cujas necessidades apresentam elevada complexidade técnica a um Vendedor que apresenta a experiência e o perfil necessário, e a Gestão de um Cliente pequeno, que solicita quase sempre os mesmos produtos mas com uma frequência muito elevada, a outro Vendedor, capaz, talvez, de vendas mais criativas ou de uma persuasão mais intensa. Mais uma vez, o factor “dispersão geográfica” pode apresentar alguma distorção, bem como outros, nomeadamente a complexidade técnica que um pequeno Cliente pode apresentar.

3.4. Distribuição de Vendedores por missões

Supondo uma empresa complexa, apresentando linhas de produtos destinadas a mercados distintos, será desejável realizar uma distribuição de Vendedores de acordo com missões específicas:

- **Vendedores - Gestores de Conta.** São Vendedores que relevam na sua actuação o relacionamento com o Cliente. Os objectivos que são fixados a estes Vendedores refletem não só o Volume de negócios em cada Cliente, mas também o número de visitas efetuadas, surveys obtidos nos clientes, etc. Serão, normalmente, Vendedores experientes.
- **Vendedores para novos negócios - Prospetores.** Estes Vendedores estão direccionados para a obtenção de novos Clientes ou para a promoção de novos produtos em Clientes já existentes. São normalmente jovens e extremamente motivados e determinados, para além de criativos. O fracasso nas reuniões que promovem é habitual, por isso devem ser permanentemente animados.
- **Vendedores a Prescritores.** Estes Vendedores desenvolvem também actividades de relacionamento com os seus Clientes, de forma a levá-los a incrementar os conselhos para o consumo dos produtos que os Vendedores promovem. Os conhecimentos técnicos de que dispõem devem ser elevados, ao mesmo tempo que investem profundamente no marketing e relacionamento.
- **Vendedores a Agentes e Pontos de Venda.** Estes Vendedores são um misto de Gestores de Conta e Vendedores Criativos. Com efeito, o seu objectivo é levar o Cliente a incrementar as suas compras, fornecendo-lhe argumentos de venda que o Agente possa utilizar com os seus clientes directos.

- **Vendedores através de Tele-marketing.** Estes Vendedores possuem técnicas apuradas de relacionamento por telefone ou através de sistemas de conversação on-line. Um vector fundamental de diferenciação destes Vendedores é a capacidade de manter um Cliente “ligado” desde o início do contacto, o que é extremamente difícil. Como lidam essencialmente com Clientes novos, ou com novos produtos, as suas técnicas de venda assemelham-se muito às dos Vendedores de Prospeção e primeiros negócios.
- **Estrutura mista.** Conforme ficou já expresso acima, a estrutura mista de Vendedores é a que mais se adequa à maioria das empresas com alguma dimensão. Na verdade, manter uma Força de Vendas, na realidade de hoje, é dispendioso e exige uma constante avaliação do seu desempenho global. A utilização de uma organização mista no Departamento Comercial de uma qualquer empresa média é o corolário lógico de uma Organização voltada para a satisfação do Cliente e a maximização dos resultados.

4. Remuneração da Força de Vendas

A remuneração de Vendedores é considerada por muitos autores como o nó górdio da organização e motivação de uma Força de Vendas de sucesso. Com efeito, será sempre ténue a linha que separa a pressão destas três realidades:

- A existência de Vendedores sem problemas pessoais financeiros, portanto sempre disponíveis para o trabalho;
- Vendedores demasiado bem pagos, não encontrando qualquer motivação no acréscimo de rendimentos como resultado de um incremento da qualidade ou quantidade do seu desempenho;
- A necessidade de manter os custos com salários a um nível aceitável, sobretudo quando comparados com os salários auferidos por profissionais da mesma empresa, da mesma categoria profissional ou nível de carreira.

Não há, como decorre da abordagem contingencial das organizações modernas, um receituário único que possa ser aplicado. É, no entanto, importante conhecer as metodologias e modalidades de remuneração distintas que podem ser apresentadas, permitindo uma escolha racional e motivadora para todos.

4.1. Fontes de Remuneração

4.1.1. Salário Mensal

O salário mensal é um direito de todos os trabalhadores. Os Vendedores, apesar de poderem e serem levados a pensar como Empresários, não deixam de ser trabalhadores. De resto, muita da actividade dos Vendedores é hoje passada em actividades que poderão não ser traduzidas em benefícios ou recompensas directos. Referimo-nos, bem entendido, ao trabalho de recolha de Informação sobre o mercado, a realização de serviços após a venda, etc.

O salário mensal a pagar aos Vendedores pode depender (e deve) de uma política salarial global da empresa. Essa Política salarial global, quando existe, reflete habitualmente uma Política

concertada de Gestão de Recursos Humanos. Como outros colaboradores de uma empresa, os Vendedores estarão sujeitos a níveis de progressão, a uma carreira profissional dentro da empresa que reflecta a especificidades das suas funções, aos custos que estão habitualmente inerentes ao exercício da sua actividade.

4.1.2. Benefícios adicionais

É habitual encontrarmos benefícios salariais colaterais aos Vendedores, à semelhança, aliás, de outros profissionais altamente especializados de uma empresa.

- **Subsídio de Alimentação.** Trata-se do Subsídio de Alimentação diário que é habitual conceder aos colaboradores de muitas empresas.
- **Subsídio de Alimentação extra.** Este subsídio é mais invulgar, e resulta do conhecimento que a Administração ou Direcção da empresa possuem da necessidade de alimentação, por parte do Vendedor, em locais onde não o faz habitualmente.
- **Seguro de Vida e Seguro de Doença.** A existência de um Seguro de Vida e Seguro de Doença para o Vendedor e sua família favorece duas situações: em primeiro lugar, trata-se de um benefício social óbvio, que traz satisfação ao Vendedor; em segundo lugar, o Vendedor deixa de estar preocupado com situações familiares de doença grave ou até perda da sua vida ou capacidade de trabalho, retirando o sustento familiar; desta forma, o Vendedor está mais disponível para o trabalho diário.
- **Viatura para uso profissional e pessoal.** O automóvel é uma ferramenta essencial para o Vendedor. Entretanto, em Angola e noutros países, o automóvel é também visto como um símbolo de um estatuto social, que os Vendedores, habitualmente, almejam alcançar.
- **Telecomunicações.** A utilização de um Telefone móvel é, tal como a utilização do automóvel, uma ferramenta imprescindível de trabalho. Estender a sua utilização a uma utilização para uso pessoal nos limites do razoável é aceitável.
- **Cartão de Crédito ou débito da empresa.** Uma utilização correcta destes Sistemas de pagamento é benéfica para todos, uma vez que permite ao Vendedor a deslocação sem levar consigo somas em dinheiro vivo significativas, bem como antecipar os pagamentos das despesas profissionais através de meios de pagamento pessoais.
- **Planos de Poupança e de Reforma.** Destinam-se, uma vez mais, a conferir um benefício social ao Vendedor, com custos baixos para a empresa, e que possibilita, ao mesmo tempo, retirar da sua mente preocupações com o seu futuro.

Nem todos os Vendedores dispõem desta plêiade de Benefícios adicionais. Outros, porém, possuem todos eles e alguns outros que aqui não foram referenciados. A maioria dos Vendedores, no entanto, conhece esta prática remuneratória e acolhe-a com agrado.

4.1.3. Comissões sobre as vendas e o Desempenho

Os modelos de comissões habitualmente adotados pela maioria das empresas reflectem fielmente os modelos de fixação de objectivos determinados para a Força de Vendas. À fixação de quotas de

vendas através do Modelo do Valor Absoluto, correspondem, habitualmente, modelos de remuneração através de comissões fixas sobre as quantidades vendidas. Em alguns casos, entretanto, há lugar a um estabelecimento de escalões, com o objectivo de motivar o Vendedor a levar o seu esforço um pouco mais além, para alcançar um determinado valor comissional.

O método percentual, entretanto, permite igualmente a fixação de comissões de um modo simples e directo, fazendo reflectir directamente nos ganhos variáveis dos Vendedores o seu desempenho no período correspondente.

Entretanto, a opção por um método de fixação de objectivos por pontos permite estabelecer esquemas comissionais que reflitam a totalidade do desempenho do Vendedor, permitindo ainda a diferenciação dos Vendedores por funções no mesmo Departamento de Vendas, remunerando-nos com base no mesmo Sistema Comissional.

Discutir-se-ão, mais adiante, sistemas alternativos de comissões em função do estatuto na empresa e a sua perspectiva de futuro.

4.1.4. Prémios

Os Prémios são uma forma de remuneração variável que está dependente de acontecimentos extraordinários. Os acontecimentos extraordinários poderão ser campanhas sazonais incidindo sobre determinados produtos ou Clientes; um outro tipo de acontecimentos extraordinários que poderão conduzir à atribuição de prémios é o desempenho fora de série de um ou mais Vendedores num determinado período, sendo atribuído um valor decidido, habitualmente, pela Administração ou Direcção Geral da empresa. Os prémios, quando são atribuídos com frequência, deixam de estar revestidos das características extraordinárias que os caracterizam, passando a ser denominados, preferencialmente, de comissões.

4.2. Planos de Remuneração

Um Vendedor pode ser remunerado através de três formas distintas:

- Exclusivamente através de salário fixo (com ou sem benefícios adicionais);
- Exclusivamente através de comissões e prémios;
- Através de uma sistema misto (salário fixo + comissões e prémios).

Este último Plano de Remuneração de Vendedores é o mais comum. Vejamos agora, esquematicamente, quais as vantagens e inconvenientes de cada um dos planos (para a empresa e para o Vendedor).

Sistemas de Remuneração	Vantagens	Inconvenientes
Salário fixo	<ul style="list-style-type: none"> • Grande regularidade para o Vendedor (importante quando o sector é sujeito a grandes flutuações) • Diminui encargos administrativos para a empresa • Permite que o Vendedor realize outras tarefas que não as directamente relacionadas com as vendas • Integra as remunerações de todo o pessoal numa grelha única • Aumenta a disponibilidade do Vendedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Não é estimulante, sobretudo quando os resultados dependem do mérito do Vendedor • Afasta Vendedores ambiciosos, que poderiam ganhar bastante com um esquema baseado em comissões • É dispendioso para a empresa em épocas de crise ou lançamento de novos produtos
Comissões	<ul style="list-style-type: none"> • É estimulante • Ganhos elevados para bons Vendedores • Permite custos de vendas directamente proporcionais ao volume de negócios • Sistema de auto-controlo, uma vez • que incita ao trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de fraca remuneração para o Vendedor • Risco de negligência das tarefas não directamente relacionadas com as vendas • Recrutamento difícil • Diminui mobilidade do Vendedor • Conduz à remuneração de resultados que podem não ter a ver directamente com o Vendedor
Prémios	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente estimulante • Ganhos elevados para bons vendedores • Permite distinguir funções adicionais para além das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco do Vendedor não atingir mínimos • Remuneração irregular • Recrutamento difícil • Mobilidade difícil

		<ul style="list-style-type: none"> • Pode levar a ganhos demasiadamente elevados e a conflito com restante pessoal
--	--	---

Como parece claro pela análise breve do quadro acima, a implementação de um Sistema de remuneração híbrido permite atenuar as desvantagens inerentes à escolha de um Sistema único.

4.2.1. Quando pagar a parte variável?

A questão da ocasião do pagamento da parte variável da remuneração de um Vendedor, sobretudo quando lhe está aplicado um plano de remuneração híbrido, é premente e tem vindo a ser desenvolvida ultimamente com maior acuidade.

A questão assume ainda particular relevância quando nos situamos num universo onde a norma são pequenas médias empresas, por norma sujeitas a flutuações graves de tesouraria.

Liquidar a parte variável da remuneração de um Vendedor apenas quando está efetuada a boa cobrança pelos produtos ou serviços vendidos, serve, como seria de esperar, dois objectivos importantes:

- Permite a realização de um fluxo de tesouraria positivo, facilitando a liquidação de comissões ou prémios;
- Permite envolver directamente o Vendedor no processo de cobrança.

As boas práticas aconselham, normalmente, a realizar a liquidação da parte variável da remuneração de um Vendedor aquando da emissão da Fatura e boa recepção, pelo Cliente, dos serviços e produtos encomendados.

No entanto, e com a proliferação de condições de pagamento diferidas no tempo, em que há lugar frequentemente à emissão de faturas respeitantes à liquidação de parte do preço no acto da encomenda, da recepção dos produtos ou serviços e ainda de uma parte remanescente algum tempo após estas operações, é lícito esperar que a liquidação da remuneração variável que compete ao Vendedor se realize ao mesmo ritmo. Ao fazê-lo, permite envolver o Vendedor no processo de cobrança, assegurar fluxos de caixa positivos e ainda remunerar o Vendedor imediatamente após o seu esforço e desempenho, ainda que em parte.

8. EXERCÍCIOS

MÓDULO 1 – GESTÃO DE VENDAS: NOÇÕES FUNDAMENTAIS

OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

1. Compreende o conceito de vendas personalizadas
2. Conhece os diferentes modelos de vendas
3. Compreende a importância da atitude dos vendedores
4. Conhece o papel e as competências de um Gestor de Vendas
5. Conhece as funções das vendas

EXERCÍCIOS

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Compreende o conceito de vendas personalizadas

A venda, enquanto acto fundamental do processo de negócio, é um procedimento cada vez mais exigente.

1. Indique quais os factores que constituem um problema na implementação de estratégias de venda que pretendem valorizar o produto através da agregação de valor.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Conhece os diferentes modelos de vendas

«Um novo conceito de atitude de relacionamento comercial foi sendo progressivamente instalado nas Forças de Vendas de todos os mercados desenvolvidos. Esse novo modelo, impulsionado em primeira instância pelas Forças de Vendas que se dedicavam à comercialização de serviços a empresas, coloca a focagem essencial da sua actuação na conquista da confiança do Cliente e na detecção e desenvolvimento de eventuais necessidades, antes de apresentar uma solução, corporizada no produto ou serviço que oferece.»

2. Identifique e caracterize o modelo de vendas a que o texto se refere.

2.1. Compare criticamente os dois modelos de vendas que estudou.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Compreende a importância da atitude dos vendedores

«A auto-confiança, ainda de acordo com aquele conhecido autor, só se desenvolve na presença de uma atitude mental positiva, na formação de metas e objectivos pessoais claros e assumidos, na gestão do seu tempo de uma forma equilibrada e tendente para o sucesso.»

3. Descreva os passos necessários que devem fazer parte de uma atitude empreendedora de sucesso.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 4

Conhece o papel e as competências de um Gestor de Vendas

«O perfil e a atitude de um Gestor de Vendas perante a Força de Vendas que dirige, orienta e motiva, e perante os Clientes que a sua empresa serve, têm vindo a sofrer alterações significativas e duradouras.»

4. No que diz respeito ao Marketing de Relacionamento com os clientes e o mercado, **refira** qual deve ser o papel desempenhado por um moderno Gestor de Vendas.

4.1. Indique quais devem ser as competências funcionais de um Gestor de Vendas, numa organização Comercial.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 5

Conhece as funções das vendas

As principais funções das vendas estão tipificadas e, de acordo com P. Kotler, poderão ser caracterizadas de várias formas.

5. Indique quais.

MÓDULO 2 – GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

1. Conhece o conceito de gestão da Força de Vendas
2. Compreende as diferentes etapas de gestão de uma Força de Vendas
3. Compreende o processo de gestão de vendedores
4. Conhece as diferentes fases do processo de recrutamento e selecção de vendedores

EXERCÍCIOS

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Conhece o conceito de gestão da Força de Vendas

1. **Defina** o conceito de gestão da Força de Vendas.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Compreende as diferentes etapas de gestão de uma Força de Vendas

«Cada etapa na Gestão da Força de Vendas de uma empresa pressupõe que é natural e desejável que se retorne à etapa anterior e se retome o caminho dinâmico, num processo contínuo e permanente, com vista a tornar a Força de Vendas mais operativa, eficaz, com o objectivo de perseguir a excelência, na satisfação do Cliente e na obtenção de resultados para a empresa.»

2. **Indique** quais as diversas etapas em que a gestão de uma Força de Vendas poderá ser dividida.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Compreende o processo de gestão de vendedores

3. De acordo com P. Kotler, **indique** quais as actividades que poderemos identificar na Gestão de Vendedores, e que competem ao Gestor de Vendas.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 4

Conhece as diferentes fases do processo de recrutamento e selecção de vendedores

A decisão sobre o perfil do Vendedor a recrutar depende de diversos factores.

4. No seu entender, **descreva** aqueles que lhe parecem mais relevantes.

MÓDULO 3 – FORMAÇÃO E TREINO DE VENDEDORES

OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

1. Reconhece a importância da formação da Força de Vendas
2. Conhece os diferentes programas de Formação de Vendas
3. Conhece os diversos instrumentos de supervisão de vendedores
4. Conhece as diferentes metodologias de supervisão
5. Reconhece a importância da motivação no desempenho dos vendedores
6. Conhece os diferentes tipos de avaliação de vendedores

EXERCÍCIOS

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Reconhece a importância da formação da Força de Vendas

1. Defina o conceito de Formação de Vendas.

1.1. Indique quais as consequências negativas que poderão reflectir-se nos resultados, quando a Formação de Vendas é deficiente.

«A função da Formação em Vendas estará mais seguramente suportada em empresas que têm foco no marketing. Estas organizações reconhecem instintivamente e explicitamente que seu objectivo de vendas, para além criar e manter clientes satisfeitos, é vender lucrativamente. Quando o marketing ocupa uma posição relevante na hierarquia de valores da empresa, a Formação de Vendas alcança, normalmente, uma posição de relevância proporcional.»

1.2. Comente o texto acima descrito, tendo em conta o valor do Formação de Vendas.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 2

Conhece os diferentes programas de Formação de Vendas

«A Formação de Vendas poderá ser assegurada na empresa, através de recursos de Formação próprios, ou através de entidades acreditadas e especializadas. Há ainda uma possibilidade híbrida, em que Formadores externos e internos convergem num programa específico dirigido aos Vendedores e pessoal de suporte.»

2. Refira o que incluem, habitualmente, os Programas de Formação.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 3

Conhece os diversos instrumentos de supervisão de vendedores

«A supervisão e controlo de Vendedores é uma actividade fundamental da Gestão da Força de Vendas, recorrendo a diferentes metodologias conforme a organização e especialização funcional da Força de Vendas, bem como, como é evidente, o tipo de mercados em que actua.»

3. Comente o texto acima transcrito, tendo em conta a importância do exercício da supervisão e controlo dos vendedores.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 4

Conhece as diferentes metodologias de supervisão

«A realização frequente e periódica de reuniões de vendas permite, para além de processos de animação e motivação, controlar efectivamente o desempenho de cada Vendedor.»

4. Indique algumas das metodologias de supervisão e controlo dos vendedores que aprendeu ao longo deste curso.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 5

Reconhece a importância da motivação no desempenho dos vendedores

«Uma outra ferramenta de motivação, disponível normalmente, consiste na recolha de “ajudas” às vendas, quer na forma de “pistas” de prospecção tradicionais, para os Vendedores que se dedicam a essa actividade, quer na forma de informação corporativa adicional, sobre os Clientes ou um Cliente em particular, quer sobre pontos fracos da concorrência.»

5. Refira qual a importância que a motivação assume no desempenho de um Vendedor, referindo-se também às diferentes estratégias de motivação que conhece.

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 6

Conhece os diferentes tipos de avaliação de vendedores

A avaliação de Vendedores é absolutamente fundamental. Essa avaliação pode assumir um carácter qualitativo.

6. Indique quais os critérios mais utilizados no processo de avaliação de vendedores.

MÓDULO 4 – PLANEAMENTO DA FORÇA DE VENDAS

OBJECTIVOS PROGRAMÁTICOS

1. Conhece as diferentes variáveis que intervêm no planeamento da Força de Vendas.

- a fixação de objectivos;
- as metodologias para a fixação de objectivos relativas ao volume de negócios;
- dimensão;
- distribuição;
- remuneração.

EXERCÍCIOS

OBJECTIVO PROGRAMÁTICO 1

Conhece as diferentes variáveis que intervêm no planeamento da Força de Vendas.

A fixação de objectivos/as metodologias para a fixação de objectivos relativas ao volume de negócios/dimensão/distribuição e remuneração.

«A fixação de objectivos por parte da Força de Vendas assenta e resulta da fixação de objectivos anual contida no Plano de Marketing da empresa. A tradução dos objectivos de Marketing para objectivos de vendas não é imediata, uma vez que os objectivos de vendas poderão, por exemplo, não ser exclusivamente quantitativos.»

1. Comente o texto acima transcrito, tendo em conta a importância da fixação de objectivos para uma Força de Vendas.

1.1. Descreva as metodologias utilizadas para a fixação de objectivos relativos ao Volume de Negócios, que estudou neste curso de formação.

«Calcular a dimensão ideal de uma Força de Vendas de uma empresa é um exercício dinâmico, que nunca está terminado. O cálculo do número ideal de Vendedores para um determinado negócio estará, em primeiro lugar, dependente do modelo de vendas que o Gestor pretende introduzir ou da Estratégia de Marketing da empresa.»

1.2. Descreva, segundo P. Kotler, as etapas que estão na base do cálculo da dimensão de uma Força de Vendas.

«A natureza das funções dos Vendedores, bem como as capacidades e competências que lhes vão sendo exigidas, exigem maior especialização, ou seja, implicam um tratamento diferenciado de Vendedores.»

1.3. Indique e descreva os diferentes critérios que estudou utilizados na organização de uma Força de Vendas.

«A remuneração de Vendedores é considerada por muitos autores como o nó górdio da organização e motivação de uma Força de Vendas de sucesso.»

1.3. Comente o texto acima transcrito tendo as várias metodologias e modalidades de remuneração que estudou no presente módulo de formação.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cobra, M, Como Estimular e Controlar Vendas, 1ª Edição, Cobra, São Paulo – Brazil, 1996

Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition, Prentice-Hall, New York, 1999

Lindon, D., Lendrevie, J., Vicente Rodrigues, J., Dionísio, P., Mercator 2000 – Teoria e Prática do Marketing, 9ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000

Machuret, J.-J., Deloche, D., Charlot d'Amart, J., Comerciator – Teoria e Prática da via da Qualidade nos Sistemas de Vendas, 2ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1993

Tracy, B. Advanced selling strategies, Simon & Schuster, New York, 1995

Viron, Thomas, Cas pratiques de Négotiation Commerciale, Les Éditions d' Organisation, Paris, 1993