

# Como Alcançar Efetividade nas Vendas



Manuel de Souza-Mattos

## Manuel de Souza-Mattos\*

“No mundo da economia global de mercado, com uma forte orientação para as vendas de artigos de consumo, “o que se vende” tem em si mesmo uma importância secundária em relação ao “como se vende” [...]”

O aparecimento da economia de mercado global provocou alterações no processo de vendas e todos os vendedores que continuam a apoiar-se nas táticas tradicionais estão a ficar para trás na nova situação apresentada pelo novo enquadramento.

Em muitos setores, as expectativas dos clientes para com os fornecedores com os quais se relacionam transformam-se substancialmente. A situação histórica tradicional, segundo a qual o cliente se encontrava (e se sentia) à mercê da experiência e dos recursos dos vendedores mudou. Assim, hoje em dia, encontramos clientes mais qualificados nas suas tomadas de decisão. A tendência a desenvolver recursos e experiências internas segue um percurso ascendente.

Ao mesmo tempo, está a acontecer outra mudança fundamental na filosofia das empresas. Com efeito, a mentalidade tradicional sugeria que o cliente devia elaborar uma grande lista de fornecedores alternativos, a fim de poder exercer pressão sobre os preços oferecidos por cada um. Hoje em dia, no entanto, um número cada vez maior de empresas está a dar conta de que é preferível **diminuir** o número de fornecedores e **aumentar** a qualidade das relações com aqueles com que habitualmente trabalha.

A ênfase não se coloca simplesmente em poupar dinheiro, englobando também a obtenção do maior número de vantagens adicionais, possíveis num envolvimento competitivo.

O dito anteriormente sugere uma transformação no papel do vendedor tradicional, que terá de passar da simples tática à manobra estratégica e aumentar a geração de negócios, estabelecendo uma autêntica associação com os seus clientes.

## As Etapas

Podem estabelecer-se quatro níveis ou etapas de efetividade em vendas.

A maneira como os vendedores operam nas diferentes etapas ou níveis é determinada por uma serie de fatores:

- No **Nível I**, encontra-se o vendedor júnior. Pode ser novo na profissão ou já ter muitos anos nela. Em todo o caso, a visão é de curto alcance. Possui uma habilidade limitada para gerir o meio envolvente do cliente e é praticamente incapaz de fazer frente à ameaça que representa o vendedor da concorrência. Contenta-se em ser considerado como potencial alternativa pelo cliente, pondo o foco da sua gestão comercial nos aspetos relacionados com o próprio produto ou serviços oferecidos.  
A relação com o cliente tende a ser meramente casual, a curto prazo, e apenas se mantém enquanto existir uma oportunidade específica de venda. As conversações giram quase exclusivamente em volta de aspetos tais como o produto, o preço, prazo de entrega e temas similares. A relação pessoal tende a ser superficial, já que o único denominador comum é o produto e os correspondentes aspetos técnicos. O valor que este tipo de vendedor representa para as pessoas-chave do cliente é limitado. Realmente, apenas apresenta opções de produto ou serviço ao cliente, que assim tomará as melhores decisões de compra... com a concorrência.
- No **Nível II**, inscreve-se o vendedor que poderíamos denominar tradicional. Quando o profissional do nível anterior amadurece, vai adquirindo algumas das qualidade típicas de um vendedor. O propósito é fazer uma

venda. É um vendedor com maior experiência, cujo foco é mais alargado, está posto no cliente. Põe grande ênfase na “venda pessoal” e em estabelecer uma relação de confiança com o cliente. É capaz de detetar e definir a necessidade do cliente e de a satisfazer mediante uma solução concreta. Possivelmente ignora a concorrência. Frequentemente “basta-lhe apanhar a fruta madura”.

- No **Nível III**, aparece o profissional realmente competitivo, cujo propósito, mais do que a venda concreta, é a repetição do negócio. Tem a consciência da transcendência de qualificar as oportunidades desde o ponto de vista do custo à rentabilidade. Sabe que as operações se ganham diretamente à custa da concorrência, pelo que o seu foco está posto no diferenciar-se e afastar o concorrente: conseguir o benefício mútuo, apresentando soluções concretas aos aspetos do negócio do Cliente.
- No **Nível IV** apenas aparece o profissional de elite, que procura alcançar uma certa homologação interna com o cliente. O seu foco, além daquele que põe no seu produto no cliente e na concorrência, está naquilo que realmente preocupa o cliente, quer dizer, o mercado do cliente. Contém um valor tão decisivo para o êxito do cliente, que pode chegar a alcançar uma certa imunidade competitiva e ser considerado como um autêntico recurso estratégico.

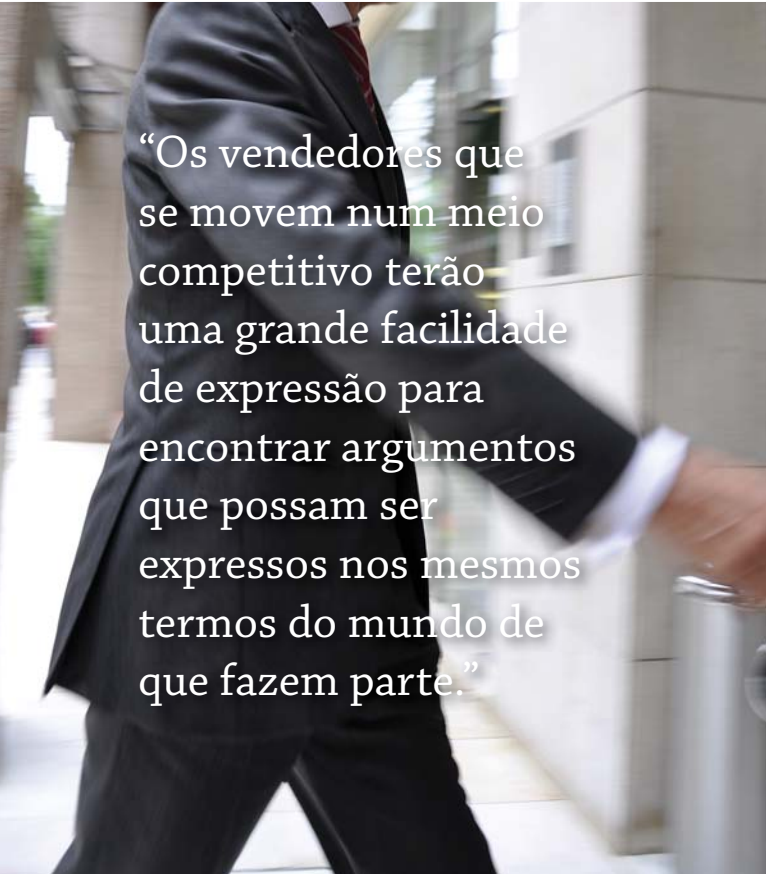
Nas décadas dos anos 70, 80 e 90, os vendedores limitavam-se a operar com os requisitos dos níveis I e II, o que, dadas as características do meio das vendas, resultava, normalmente, suficiente. No entanto, para obter êxito num mundo cada vez mais competitivo, como o da atual década 2010-2020, estes níveis não são suficientes.

No mundo da economia global de mercado, com uma forte orientação para as vendas de artigos de consumo, “o que se vende” tem em si mesmo uma importância secundária em relação ao “como se vende”, e para competir com êxito será necessário dominar as técnicas de vendas até ao Nível IV; o do vendedor competitivo/consultor.

A maioria dos vendedores passa sem grandes dificuldades do Nível I para o Nível II. Por sua vez, todos aqueles que conseguem passar para o Nível III consideram como um desafio pessoal passar para o Nível IV.

No entanto, para muitos constitui um autêntico problema a transição do Nível II para o Nível III, e é aqui, neste ponto, que se encontra a barreira que separa os que são simplesmente bons vendedores daqueles que realmente começam a despontar com aptidões de verdadeiros vendedores consultores num meio competitivo.

É como se ao separar os simplesmente bons daqueles que alcançam o nível de consultores de vendas existisse uma barreira invisível que faz as vezes de obstáculo insuperável para o desenvolvimento pessoal e da sua carreira profissional.



“Os vendedores que se movem num meio competitivo terão uma grande facilidade de expressão para encontrar argumentos que possam ser expressos nos mesmos termos do mundo de que fazem parte.”

Este cerco auto-limitativo pode ter sido criado pelo próprio vendedor e ter a sua origem em argumentos próprios do ambiente em que se move. Ficam aqui alguns exemplos:

#### **O significado da palavra êxito na venda**

Para alguns, obter êxito nas vendas não significa tornar-se um vendedor profissional. Pensam que o culminar de uma carreira com êxito consiste em conseguir passar das vendas a um posto de direção. Os vendedores que caem neste tipo de atitude dirigem os seus esforços para fazer vendas, em lugar de se dedicarem a investir em si próprios para se tornarem vendedores por consultoria num meio competitivo.

#### **O significado do conceito de concorrência**

Para conseguir obter êxito no mercado atual, é preciso superar a concorrência em todo o negócio que esteja em curso. Todo aquele para quem se torne violento este tipo de venda competitiva ver-se-á muito limitado no seu potencial como profissional neste campo.

#### **Atitude em relação a atividades políticas**

Os vendedores que se sintam vítimas das políticas das empresas podem chegar a sentir aversão a entrar no terreno político. Seja qual for a razão, os vendedores que não se sintam cómodos, tratando ou negociando com o poder político, ou com áreas de influência, não terão a capacidade necessária para conseguir o êxito no mercado atual.

#### **Cultura do negócio**

Os vendedores que se movem num meio competitivo terão uma grande facilidade de expressão para encontrar argumentos que possam ser expressos nos mesmos termos do mundo de que fazem parte. Os vendedores que se prendem com assuntos financeiros, ou outros aspetos essenciais ao mundo dos negócios dos nossos dias, e sejam incapazes de falar com propriedade e convicção sobre os mesmos ver-se-ão postos de parte.

Para outros vendedores, as limitações podem resultar da filosofia comercial da direção da sua própria empresa, que pode ter uma visão antiquada acerca do papel que devem desempenhar os vendedores comerciais.

Muitos dos bons vendedores, que optaram por promover as suas carreiras abandonando as vendas para se dedicarem a tarefas diretivas, arrastam consigo uma ótica sobre o papel das vendas. Uma orientação do tipo da que utilizam os que chegam ao Nível II, e, ao aplicarem essa filosofia, mantêm ou impõem uma barreira do tipo de cultura empresarial nas organizações que dirigem.

A falta de visão de conjunto, necessária para chegar a analisar os requisitos exigidos pelas vendas por consultoria, que impõe o Nível IV, devido às estruturas de remuneração de esforços que se organizam ou se estabelecem, não apoia, nem estimula os vendedores a desenvolverem formas de operação que vão para além do Nível II.

Os vendedores têm de conseguir, a nível individual, dar-se conta dos requisitos necessários para poderem tornar-se vendedores por consultoria num outro desenvolvimento competitivo. Pelos mesmos motivos, as direções devem reconhecer os requisitos necessários para poderem fazer face aos novos mercados e oferecerem uma estrutura de apoio adequada às suas equipas de vendas.

**As duas iniciativas** terão de ser levadas à prática caso se queira competir com êxito a nível global, pois, se não se verificam alterações de atitudes necessárias, isso levará a empresa a tornar-se um simples fabricante, e o vendedor em alguém que se limitará a tomar notas ou encomendas. ■

**\*Partner e Diretor Geral da CREIA Consultores.**

## Citando...

“É preciso que tudo mude para que tudo se mantenha.”

Giuseppe Lampedusa

“O tempo é amigo da empresa maravilhosa e inimigo da medíocre.”

Warren Buffet

“Quando surge um problema, algumas pessoas criam asas; outras compram muletas.”

Harold Ruopp

“O trabalho é feito por aqueles que ainda não atingiram o seu nível de incompetência.”

Laurence Peter

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.”

Dwight Eisenhower

“Não se esqueçam que apenas os peixes mortos nadam ao sabor da corrente.”

Malcom Muggeridge

“Quem tem sempre a última palavra é o eco.”

Woody Allen