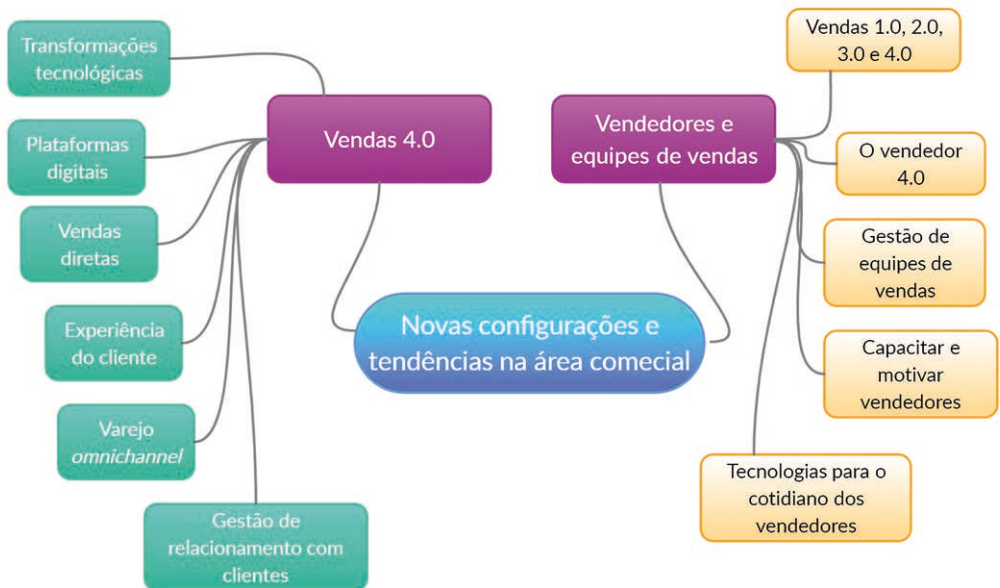


CAPÍTULO 8

NOVAS CONFIGURAÇÕES E TENDÊNCIAS NA ÁREA COMERCIAL



Profa. Dra. Solimar Garcia

APRESENTAÇÃO

Atuar em áreas comerciais tem sido um desafio enorme, tanto para os profissionais de vendas, como para os gestores e cargos mais altos na hierarquia empresarial. Os varejos já não são o que foi um dia: uma lojinha na rua principal do bairro, um armazém na esquina de casa, com produtos vendidos a granel, um bar com produtos alimentícios e de limpeza... não!

O cenário de vendas anterior propiciava uma relação unidirecional, por meio dos encontros físicos nas lojas, com os vendedores ou catálogos. A expansão da tecnologia levou à ampliação dos canais de vendas, físicos e *on-line*, que trabalham de forma conectada e integrada, para evitar perdas de vendas, informações e relacionamentos que partem do consumidor para a empresa e melhorando a experiência do *shopper* (comprador).

A concorrência é global e quase infinita!

Estamos na era do varejo *omnichannel*, do *e-commerce* e da tecnologia como aliada em todas as áreas e profissões, fazendo da integração da informação com a prestação de serviços uma habilidade especial a ser desenvolvida pelas companhias, que necessitarão de profissionais cada vez mais especializados. Além disso, lidamos com um público que tem informação e por sinal, tem muita informação, e isso requer maior conhecimento e preparo do profissional que atua na linha de frente com o cliente: o profissional de vendas.

Como fazer uma equação tão complexa funcionar na busca dos objetivos pessoais, profissionais e empresariais de vendedores que atuam em ambientes diversificados, mutantes, flexíveis e sujeitos a mudanças rápidas? A partir dessas considerações complexas iniciais, trataremos nesse capítulo de buscar respostas para os desafios atuais da área comercial em empresas em constante mutação e adaptação.

INTRODUÇÃO

As inúmeras mudanças que temos vivido nos últimos anos, já virou até lugar comum nos discursos acadêmicos e empresariais. Falar que as mudanças são constantes então, torna-se uma repetição de ideias inútil, pois o que importa mesmo é a forma como estamos lidando com elas. Será que as empresas estão se adaptando rapidamente? Essa rapidez é fundamental para manter-se no jogo, uma vez que a demora abre espaço para a concorrência avançar sobre o público-alvo atendido.

Sabemos que o posicionamento é muito importante e estar à frente e chegar em primeiro lugar, com um diferencial percebido na mente do consumidor vai ajudar na lembrança que o cliente terá da empresa.

Por outro lado, na Quarta Revolução Industrial, que está sendo chamada de indústria 4.0 – e em sua esteira todos os termos vão se transformando em 4.0: gestão 4.0, vendas 4.0, cliente 4.0, atendimento ao cliente 4.0, vendedor 4.0 – não há espaço para análises e longas discussões, menos ainda para testar indefinidamente modelos e estratégias para alcançar o cliente.

Em tempos de *big data* e *data analytics* é preciso se antecipar e criar as soluções que atendam às necessidades, desejos e resolvam as dores do cliente de forma muito rápida, criativa e com responsabilidade social, pois nenhum cliente quer produtos de uma empresa que não tenha essa preocupação.

Atuar nesse campo minado e desafiador é o cenário de trabalho do vendedor em todos os segmentos. O objetivo desse capítulo é apresentar tendências e caminhos para o sucesso na atividade.

1. TENDÊNCIAS PARA VENDAS 4.0

Das vendas pessoais, dos simples varejos de vizinhança aos grandes centros de vendas e os *shoppings centers*, passamos às vendas virtuais e aos *e-commerces*. Esse caminho exigiu alterações comportamentais dos empresários que só são possíveis, com a mudança do modelo mental, o *mindset*, que pensa a inovação e novas possibilidades no ambiente de negócios.

Com tantas alterações e novidades em tecnologias, vender parece ter-se tornado obsoleto. Será que alguém precisa vender um produto, ou o produto já deve se vender por si só?

Para se enquadrar nesse novo cenário o vendedor deverá criar estratégias, utilizando a tecnologia a seu favor e se adaptar às transformações será imprescindível. O caminho ainda é longo por aqui, pois as transformações demoram para chegar nos países em desenvolvimento, mas começar a desconstruir conceitos desde já fará a diferença. Para isso, compreender que o que sabemos e aprendemos anteriormente deve ser modificado e talvez encerre um ciclo é o ponto inicial para encontrarmos oportunidades ao invés de enxergar apenas dificuldades nesses tempos inconstantes e de grandes mudanças.

1.1 Transformações tecnológicas

Salvo (2019) apresenta as aplicações das tecnologias em vendas 4.0. Segundo o autor, a tecnologia trará **fábricas inteligentes** e automatizadas, com robôs colaborativos, que darão rapidez aos processos produtivos e comerciais.

O *big data* formado por grandes servidores agilizarão a tomada de decisão em tempo real, ajudando em análises de dados e de indicadores. As análises proporcionadas pelos cruzamentos de dados pelo *data analytics* (análise de dados)

melhoram a performance da tomada de decisão. Complementado pelo **armazenamento em nuvem**, o dia a dia será mais veloz, com propostas fechadas em tempo recorde, com os pedidos já sendo separados, antes mesmo do vendedor retornar ao escritório.



A **inteligência artificial** ajudará na simulação de raciocínio humano e contribuirá para o desenvolvimento da criatividade ao abordar os problemas e soluções para o cliente, melhorando a compreensão dos dois lados: vendedor e comprador.

A **internet das coisas** (IoT, do inglês, *internet of things*) deve agregar dispositivos em vários equipamentos que facilitarão às empresas o acompanhamento da rotina de suas equipes, avaliando erros e acertos antes dos problemas acontecerem.

As **impressoras 3D** logo poderão imprimir qualquer tipo de objeto e embalagens, agilizando o processo de produção e reduzindo custos, com vendas mais ágeis.

Nos transportes, a agilidade advinda de caminhões e **carros elétricos e autônomos** deve mudar a rotina das equipes, que poderão aproveitar melhor o tempo para pensar em estratégias do que para se deslocar pelas cidades com trânsito caótico.

A agilidade nas redes de telecomunicações proporcionada pela **tecnologia 5G** transformarão a comunicação por voz e imagens. Carros autônomos também poderão receber informações diretamente nas estradas, tornando-os mais produtivos e eficazes.

Na segurança, a **biometria** e o **reconhecimento facial** serão a garantia para evitar fraudes e acompanhar a rotina das equipes de vendas, com a supressão das senhas.

A **conversational marketing** (conversa de marketing) realizada pelos **chatbots** proporcionarão conversas em tempo real *on-line*, *one-to-one* (*um para um*),

melhorando o relacionamento com as marcas, que será um diferencial para a satisfação do cliente.

A tecnologia de *blockchain*, que é o princípio dos *bitcoins* (moedas na internet), é uma rede de mineradores de dados, que registram e reconhecem as transações para serem validadas dentro de um bloco de informações. Em vendas, deve evitar propostas indevidas, cancelamentos de notas fiscais, entre outras situações.

A **realidade virtual e aumentada** será utilizada para dar acesso quase real ao cliente, ao produto que está comprando, evitando produtos errados, desistências de compra e falhas de comunicação entre vendedores e clientes.

Já podemos perceber as alterações no dia a dia e a rapidez que essas tecnologias trarão à área comercial.

1.2 Plataformas digitais

As empresas que quebram paradigmas e modificam a forma como os produtos são oferecidos, trazem mudanças ao próprio modelo de negócio e à forma como ganha dinheiro com seus produtos. Para ficarmos com três exemplos: a Netflix, que mudou a forma como assistimos televisão e consumimos entretenimento em casa, ou em qualquer lugar por meio do *smartphone*; a Uber, que mudou a forma como utilizamos carros para ir do ponto A ao ponto B, junto com as empresas de aluguel de bicicletas e patinetes, que mudaram a forma de nos transportamos nas cidades, e o AirBnB, que mudou o ramo de hospedagem.

Essas empresas têm em comum a oferta de produtos por meio de plataformas digitais de negócios, nas quais as vendas são realizadas, promovendo a conexão entre quem quer vender e quem quer comprar. Essa mentalidade tem sido um caminho para novos tipos de negócios (MAGALDI e SALIBI, 2016).

Não vou entrar em detalhes sobre o custo social e pessoal de quem presta serviço para essas plataformas, como um motorista de Uber que entra com seu patrimônio (seu carro) e seu trabalho (suas horas dirigindo) sem nenhuma garantia ou proteção legal. Apesar de mostrarem-se promissoras como modelo de negócio, as questões legais e sociais deverão ser levadas em consideração em algum momento para avançarmos nessa transformação.

A mudança do modelo mental será possível por meio do desenvolvimento de uma cultura de inovação, para qualquer segmento de atuação, que será o diferencial para as companhias, uma vez que em todas as áreas, capacidade técnica, pessoas e recursos se assemelham muito. Ao enxergar o negócio como um todo, vemos que a inovação precisa fazer parte da cultura da companhia, trazendo os desafios que precisam ser enfrentados. Essa cultura também é capaz de transformar as equipes que já são qualificadas em equipes de alta performance.

1.3 Vendas diretas

Desafios importantes se avizinham quando os países passam por momentos de crise e para a área de vendas esses tempos são os mais promissores, uma vez que todos precisam buscar um foco para cumprir as metas empresariais e pessoais. Nueno (2013) mostra que os consumidores não são dependentes das lojas físicas, tidas como o canal principal das vendas ao longo de décadas.

Em tempos de crise e desemprego, a venda direta – de porta em porta, ou por catálogo – torna-se uma tendência (BRAGA, 2017). Empresas que nunca utilizaram esse modelo passam a utilizá-lo, uma vez que a redução das equipes de vendas é das primeiras medidas adotadas pelas empresas para reduzir custos.

O dinamismo da área comercial apresenta exemplos dessa mistura de atividades em empresas que conhecemos muito bem, como a Natura, que desde sua fundação optou por um time forte de revendedores, apenas revendedoras no início, e passou a vender pela internet e em pontos de venda estratégicos; ou a *Amazon*, que começou na internet e agora tem lojas físicas; ou ainda O Boticário, que sempre apostou em suas lojas físicas e franquias, e passou a oferecer seus produtos por meio de venda direta. Temos ainda a Polishop, que ao longo do tempo se destacou pela equipe de bons e bem treinados vendedores para seus produtos diferenciados, e agora utiliza a venda direta como modelo de negócio.

As alterações apresentadas nos modelos dessas companhias mostram a mudança de foco da área de vendas com vantagens importantes, além da utilização e aplicação do melhor de todos os mundos e aproveitando as vantagens competitivas de todos os modelos: uma equipe bem treinada, um ponto de venda bem estruturado, ou um *e-commerce* de sucesso, tornando a distribuição pulverizada e por canais variados, cujo ponto principal é o controle das informações sobre os clientes.

Vantagens ainda que apresentam outros formatos de vendas, como compras mistas, que nem são *on-line* nem totalmente física: o cliente pode comprar o produto *on-line* e retirar na loja; comprar pelo site e trocar, ou devolver na loja; fazer o pedido pelo terminal da loja e receber pelo correio; receber informações *on-line* e se dirigir à loja para efetuar a compra. Observe que são tantas possibilidades que as equipes de vendas não se circunscrevem mais em um único local. Todos os pontos de contato com o cliente são locais de vendas.

1.4 Varejo *omnichannel*

Não à toa pode-se notar que a pesquisa em marketing cresceu muito, como mostra um levantamento sobre trabalhos realizados entre 1970 e 2015 feito por Kraft et al. (2015), que apresenta três campos de pesquisa relacionados à gestão de canais de vendas.

Verhoef et al. (2015) apresentam que as mudanças tecnológicas e a diversificação de clientes levaram à evolução do sistema para diversos canais de vendas, o multicanal – *multichannel*. Quando esses canais são integrados e partilham informações entre eles, por meio de tecnologia e sistemas de informação, chamamos de estratégia *omnichannel* – unicanal – ou único canal – uma tendência do varejo que busca convergir todos os canais de vendas, integrando o mundo *on-line* e o *off-line*, de modo que o cliente não veja diferença de atendimento entre eles, seja a loja física, ou a virtual. O objetivo da estratégia *omnichannel* é demonstrar a relação próxima entre os canais de vendas, para tornar o processo de compra simples, prazeroso e intuitivo para o cliente (BRAGA, 2017).

Parente e Barki (2014) conceituam o *omnichannel* como a ideia de que o consumidor pode fazer compras de qualquer lugar: casa, trabalho, loja, ou na loja do concorrente, tendo a mesma experiência em qualquer canal que utilize para fazer a compra. Nesse modelo temos uma visão total do cliente e os pontos de contato atuam de forma sinérgica e coordenada, com processos integrados em áreas como logística, armazenagem, distribuição, atendimento ao cliente, marketing e base de dados.

Podemos observar que é cada vez mais difícil isolar uma área para chamar de vendas, ou de equipe de vendas, e importam cada vez mais as informações trazidas do varejo. Os profissionais que atuam em canais diversos buscam oferecer a melhor experiência ao consumidor, seja nas lojas, no *e-commerce*, na entrega e no pós-venda. Segundo Bellin (2016), os canais são os responsáveis pelas relações de troca, com o objetivo de criar valor para os clientes e é isso o que devem buscar todos esses locais e pontos de contato.

Se no ponto de venda (PDV), a atenção da marca se volta à qualidade do atendimento, à maneira como os produtos são dispostos, ao ambiente de loja e às tecnologias utilizadas no PDV para garantir a melhor experiência de compra, no varejo *omnichannel*, os principais pontos de atenção para a melhor experiência do cliente são a usabilidade, a facilidade de interação e a integração entre os canais do varejista.

A atuação com esse foco leva à fidelização e se transforma em vantagem competitiva junto à concorrência, quando consegue oferecer o atendimento como um diferencial percebido pelo cliente, seja em qualquer canal que ele esteja.

Dessa forma, o varejo, seja *on-line* ou *off-line*, é um ponto de recepção e coleta de informações sobre o comportamento e as preferências do consumidor na jornada de compra, o que facilita a oferta de produtos e soluções customizadas e experiências positivas para os clientes.

1.5 Experiência do cliente

No caminho do encantamento do cliente, conhecê-lo muito bem torna-se o aspecto mais importante. Ao conhecer o cliente, a empresa é capaz de oferecer produtos que fazem a diferença e atendem aos seus desejos e necessidades de maneira personalizada, com qualidade e responsabilidade, melhorando sua experiência com a marca (BRAGA, 2017).

A era digital trouxe muitas mudanças para o comportamento do consumidor, que antes só tinha como opção ir até os pontos de venda físicos, ou comprar por um catálogo. Hoje, com alguns cliques o consumidor pode escolher o que mais atende sua necessidade em lojas diversas *on-line*.

Assim, para conhecer o cliente deve-se responder perguntas sobre o que ele pensa e sente, o que vê, o que ouve, fala e faz, saber sobre os seus medos e frustrações, e quais suas necessidades e verdadeiros desejos, compreendendo o que pode resolver suas dores (BRAGA, 2017).

Inicialmente pode parecer uma tarefa impossível, porém, essas respostas ajudarão a entender as motivações e conhecer as ações futuras do consumidor, levando aos melhores direcionamentos na criação de ações para atingi-lo no momento certo e entregar o que ele realmente espera, e isso contribui para a positiva experiência do cliente.

Ao falarmos sobre a experiência do cliente há ainda o conceito de experiência do usuário – *user experience* (UX) que não trata apenas da usabilidade e o *design* do site, por exemplo, mas se expande por toda a interação do usuário final com a empresa, passando pelos produtos e serviços, as questões práticas, além da atenção à percepção do cliente em relação à companhia e seus produtos e serviços.

Assim, o conceito de *user experience* avança para a descoberta das necessidades das pessoas e das melhores estratégias para conteúdos e *designs* para interação, por meio de realização de pesquisas com os usuários, entre outras atividades.

E a experiência do cliente – *customer experience* (CX) é o conceito mais abrangente que busca a felicidade do cliente, trazendo sua percepção consciente e subconsciente diante de produtos e serviços após interagir de alguma forma com a empresa, seja *on-line* ou *off-line*, por meio de qualquer canal da marca: aplicativos, sites, mídias sociais, entrega dos produtos, suporte de atendimento, *chats* e outros.

As estratégias de atendimento ao cliente, por meio dos processos de comunicação, como publicidade, marca, vendas, precificação e entrega fazem parte da experiência do cliente. Veja que melhorar a experiência do cliente passa pela oferta de produtos em canais de vendas *on-line* e *off-line*, com praticidade e rapidez para atender a sua conveniência. Para isso, a comunicação assertiva em todos os canais pode levar o cliente à efetivação da compra e à satisfação com a marca e com o produto.

A experiência do cliente deve ser a mesma em qualquer um dos canais que ele escolha para se comunicar ou comprar da empresa, conforme podemos conhecer na figura abaixo.

Figura 1 - O cliente e o atendimento



Fonte: a autora.

A melhor entrega de valor – produtos, serviços e preços – feita de forma integrada e adequada em todos os canais transforma a experiência do cliente uma atividade completa em qualquer um deles, sem que ele perceba qualquer diferença.

A satisfação do cliente, quando é percebida por ele pelo bom atendimento, ou pela melhor experiência, transforma-se em um diferencial que contribui para elevar a vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes, uma vez que a empresa passa a ser capaz de antecipar a necessidade e o desejo do cliente, trazendo um ciclo benéfico de satisfação.

A busca pelo conhecimento da mente do cliente levou a avanços nos estudos do comportamento do consumidor, que têm sido influenciados pelas descobertas da área de neurociências, que rapidamente foram aplicadas ao marketing, o *neuromarketing*, e se baseiam em pesquisas de imagem do cérebro em funcionamento para conhecer o comportamento do consumidor diante de estímulos e ações de marketing. Com essas informações o profissional de marketing consegue atuar mais assertivamente no comportamento do cliente.

1.6 Gestão de relacionamento com clientes

Nesse sentido, o CRM – programa de relacionamento com clientes, do inglês, *customer relationship management*, representa o monitoramento de informações sobre o cliente e outras áreas da empresa. Se houver um sistema qualquer

que cuide e agregue essas informações, temos um CRM, o que pode ser feito até em uma agenda, ou uma planilha Excel, e antigamente eram as fichas que os donos de estabelecimentos faziam com os dados do cliente e as informações sobre as visitas e as compras. O importante é que esse controle exista.

A vantagem dos sistemas de CRM é que eles integram as informações para ajudar os vendedores a canalizarem os esforços no fechamento de negócios, já sabendo quais as melhores ofertas para aquele cliente específico. Com a automação dos processos, os vendedores e gestores das áreas ganham mais tempo para se dedicarem às atividades estratégicas e cumprir o desejo do cliente, que é ser bem atendido.

Segundo Mariotti (2019), o cliente quer ser atendido por meio de qualquer canal que ele procure a empresa. Então, deve-se investir em inteligência artificial, varejo *omnichannel*, personalização do produto, experiência completa para o cliente em qualquer ponto de contato, processos automatizados para facilitar o trabalho do cliente, uso de *blockchain* para aumentar a segurança e entregas no mesmo dia agradam muito também.

A formação de uma base de dados para avaliar as atividades e desempenho, tanto de clientes, quanto de vendedores favorece a busca de gargalos que atrapalham os resultados da área de vendas. Os programas monitoram as etapas do processo de vendas, trazendo as métricas e indicadores, com relatórios precisos que auxiliam na tomada de decisões estratégicas, além de acompanhar de perto a rotina da equipe de vendedores.

Para os vendedores, as vantagens em processos automatizados incluem maior autonomia para o dia a dia, com versões para *smartphone* dos programas utilizados, que facilitam o acesso ao cadastro e ao histórico de interações com os clientes, ajudando na gestão de oportunidades de negócios.

2. VENDEDORES E EQUIPES DE VENDAS

Até aqui tratamos das tendências para as áreas de vendas e agora vamos tratar da gestão de equipes em ambientes mutáveis e complexos. Nessa área, atualmente se observa a diluição nas hierarquias em vendas e a autogestão do vendedor é uma tendência importante, uma vez que as empresas buscam profissionais mais autônomos e responsáveis por seus resultados.

Como em um ciclo virtuoso, ao proporcionar mais liberdade ao vendedor, estimula-se a criatividade e se facilita o desenvolvimento de práticas inovadoras e de novas lideranças, fundamental na atualidade, uma vez que o conhecimento do negócio e do cliente está com as pessoas que fazem parte da empresa.

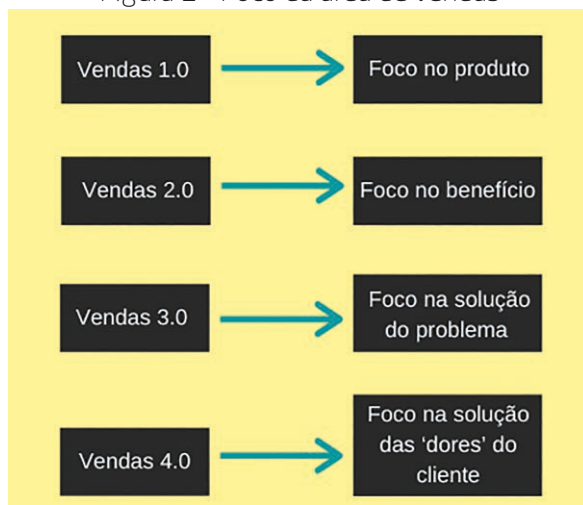
2.1 Vendas 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0

Assim como precisamos conhecer o consumidor de maneira ampla, o vendedor também precisa ser capaz de encontrar suas capacidades e fraquezas. O vendedor que tirava pedidos de cerveja e de Coca-Cola não existe mais. Ou se existe está com os dias contados seja em que tipo de empresa estiver.

Da mesma forma que o profissional de vendas precisa se reinventar, a gestão do negócio de vendas também precisa avançar!

AJ Limão (s/d) nos mostra o percurso de evolução observada na área de vendas (Figura 2).

Figura 2 - Foco da área de vendas



Fonte: a autora.

O foco das **vendas 1.0** era no **produto** e buscava-se mostrar suas qualidades. Como exemplo, podemos visualizar o famoso Volkswagen com 16 cavalos, ou o HD com 300 mega de memória RAM. Oi? Quem sabia o que era isso e sempre me perguntei o que poderiam significar essas informações no produto que queria comprar.

Em **vendas 2.0**, o foco se estabelece no **benefício**: na aplicação do produto e mostrar como ele funciona. O cliente precisa ver o produto em funcionamento, para conhecer suas vantagens em relação ao concorrente.

Nas **vendas 3.0**, o foco se concentra na **solução do problema** do cliente, colocando luz no que o produto pode oferecer de especial para resolver sua dificuldade específica e única. A complexidade da venda aumenta, pois é preciso entender o que o cliente precisa de verdade. O objetivo não é a venda de qualquer jeito,

mesmo que o cliente demonstre não ter a necessidade do produto.

Em **ventas 4.0**, o vendedor vai fazer sua venda com base nas dificuldades do cliente, não só para atender sua necessidade específica, como na fase anterior, mas para solucionar suas ‘dores’ e suas dificuldades.

E como estar preparado para cumprir essa função?

2.2 O vendedor 4.0

Os livros e manuais que tratam de vendas classificam os profissionais de diversas formas para a realização da atividade principal, que é a venda. Conforme o autor pesquisado, o tipo de vendedor terá um nome diferente. Paulillo (s/d), por exemplo, classifica os vendedores em:

- construtores de relacionamento;
- solucionadores de problemas do cliente;
- *hard workers*, os que têm atitudes, o tempo todo, que visam como ponto final a venda;
- lobos solitários, que gostam de trabalhar sozinhos;
- *challengers*, que são desafiadores pelas qualidades de comunicação e do foco no controle do processo inteiro da venda.

Félix (s/d) apresenta as cinco principais características para o vendedor 4.0 (Figura 3).

Figura 3 - Características do vendedor 4.0



Fonte: a autora.

- Empatia – captar o contexto, desafios e metas do comprador, colocando-se no lugar dele;
- Criatividade – as informações básicas e descrições o cliente já viu na internet ou está nos catálogos. É preciso ser criativo para ligar o produto à necessidade do cliente;
- Negociação – não só com o cliente externo, mas internamente, para obter vantagens, recursos, viagens, benefícios e melhorias para a equipe;
- Comunicação – precisa ser persuasivo e assertivo, por todos os meios – presencialmente, telefone, vídeo, web, ou por escrito. Para isso, precisa dominar a língua e estruturar mensagens inteligentes com técnica e método;
- Confiabilidade – ser honesto nas negociações. As notícias, boas e ruins, voam ainda mais rápido em tempos de WhatsApp.

Observamos que são muitas formas para conceituar o vendedor e muitas habilidades a serem desenvolvidas pelo profissional. A atuação dos vendedores e seu conhecimento sobre o produto e sobre a empresa tornam-se um capital importante na gestão do conhecimento empresarial. Dessa forma, deve-se buscar extrair o melhor das tecnologias e de outros instrumentos, com o objetivo de apoiar a criação e aplicação do conhecimento na própria empresa, que com o tempo pode tornar-se um diferencial competitivo.

Para esse profissional, que assistiu muitas mudanças, conforme pode-se observar na trilha das vendas 1.0 até a 4.0, surge a figura do **vendedor 360°**, que além de atuar no PDV, ou na venda pessoal, se envolve no processo do negócio da empresa, e torna-se amante e embaixador da marca, e assim como os clientes, indica e veste a camisa de maneira natural, sendo engajado nas comunidades de interesse da marca.

Ao pensar nesse profissional, será que os vendedores da *Apple* são tão amantes da marca como os compradores desses produtos? Acredito que esse seja dos melhores exemplos de um vendedor 360°, que passa a defender a marca em todos os ambientes.

2.3 Gestão de equipes de vendas

Após formar-se um grupo de colaboradores para a área de vendas, a boa gestão começa por traçar metas claras e atingíveis, individuais e para as equipes, o que é sempre um desafio para os gestores na medida em que metas absurdas e assustadoras só terão o efeito idêntico junto à equipe: assustar e desmotivar os profissionais.

As metas devem ser críveis, alcançáveis e compatíveis com a realidade, além de servir de insumo e estímulo para garantir um bom desempenho pessoal e do negócio como um todo.

As ferramentas de gestão e os *softwares* estão em constante mutação e devem atender às expectativas específicas das áreas comerciais e de clientes. Para a gestão de vendas, os resultados de ações de marketing e de comunicação devem ser acompanhadas de perto, pois comprovar o retorno sobre o investimento, o ROI (do inglês, *return on investment*) das ações é questão fundamental. Dessa forma, os resultados obtidos na área de vendas devem ser mensurados em todos os níveis, como duração do ciclo de compra, influência das ações de marketing nas vendas, custo da atração e retenção de clientes, visitas por vendedor, por equipe, entre outros.

Além da tecnologia, o estilo de liderança também influencia o desempenho e a produtividade das equipes. Ao optar por utilizar automação para auferir resultados, os gestores da área podem se concentrar na motivação dos vendedores e no foco em resultados.

2.4 Capacitar e motivar vendedores

Os programas de incentivos são cada vez mais específicos e customizados para cada empresa, pois contribui com a motivação do corpo de vendas para atingir as metas, e do ponto de vista da empresa, na busca e retenção de talentos. Por isso, os programas devem ter a identidade da companhia e da equipe, fazendo com que a evolução seja constante e o funcionário sintam-se atraído a fazer parte do crescimento do negócio.

Foi-se o tempo em que departamentos de recursos humanos entregavam materiais escritos para os novos funcionários, ou para a equipe interna, que ao ler já deteria conhecimento suficiente sobre o produto, e se esperava pelo bom desempenho da equipe a partir daquele conhecimento. Com o advento da tecnologia, vídeos, áudios, internet, e toda sorte de novidades, áreas de desenvolvimento e treinamento têm sido cada vez mais o alvo do investimento das companhias, para ter profissionais preparados para os constantes desafios da área.

Por outro lado, apenas conhecimento e treinamento não são suficientes para o bom desempenho. Para ter uma equipe motivada, o gestor terá o desafio de compreender as necessidades individuais de cada profissional sob a sua orientação, demonstrando reconhecimento e utilizando as ferramentas de gestão, como as premiações, promoções e benefícios, todas elas como parte do projeto estratégico da empresa. Isso é necessário, pois ações pontuais trazem resultado momentâneo, que não se mantém no decorrer do tempo.

Para isso, os colaboradores deverão ser treinados constantemente na busca do alinhamento do discurso e da ação. Um gestor bem preparado para as constantes mudanças terá sugestões que contribuam para o preparo de sua equipe no desafio diário das vendas.

Nesse livro, o capítulo 6 trata das tendências em treinamento e desenvolvimento na era da gestão 4.0, com as novidades que se aplicam a todas as áreas.

2.5 Tecnologias para o planejamento do cotidiano dos vendedores

Falar sobre a importância dos aplicativos é quase desnecessário! As pessoas sempre estão em busca de novidades e existem muitos deles que podem facilitar a vida de todos, de fato. Buscar conhecimento sobre programas, aplicativos e novidades que tratem de vendas em sua área, seu segmento e seu produto é uma lição de casa que deve ser realizada e atualizada constantemente. Vale buscar as dicas de amigos, das publicações e de sites especializados.

Os aplicativos facilitam a vida das pessoas e de vendedores e são muitos, desde os mais simples aos mais sofisticados. Os mais básicos, como o **GPS** e **Waze**, ajudam no cotidiano das cidades e seu intrincado trânsito, contribuindo para o cumprimento dos compromissos, ao sugerir horário de saída, mostrar as dificuldades locais, como acidentes, obras, *blitz* policiais e outras.

Separar a vida pessoal da vida profissional é o objetivo da versão para negócios do aplicativo **WhatsApp**, tão indispensável no dia a dia das pessoas. Na versão comercial é possível criar um perfil com as informações úteis para os clientes, como endereço, telefone comercial, *e-mail*, *website* e horário de atendimento, entre outras.

O **Kekanto** mostra os locais cadastrados na região em que você estiver e pode ser utilizado como uma ferramenta de prospecção de clientes. As informações são divididas por cidade, região, horário de funcionamento, faixa de preço e outras opções de busca. Pelas avaliações postadas é possível analisar se o local deve ou não ser visitado naquele momento.

Quanto aos organizadores e agendas há muitos tipos. A agenda do **Google** traz muitas funcionalidades, como convidar pessoas, copiar agendas e lista de tarefas. O **Evernote** e o **Trello** ajudam a organizar as tarefas, anotações, imagens e arquivos de uma forma rápida. O **Trello** pode ser usado de forma colaborativa também.

Além de aplicativos que ajudem nas tarefas, é importante que o vendedor dedique parte do seu tempo a aprender sempre mais. A formação e a capacitação de maneira formal ou informal continua sendo o diferencial de qualquer profissional. Assim, essa busca não acaba nunca!

Aproveite o *Google Primer*, que oferece aulas de cinco minutos sobre negócios e marketing. O objetivo do aplicativo é apresentar tutoriais interativos que tratam de criação de negócios, marketing de conteúdo, publicidade digital, dicas de vendas, marcas e outros temas.

As palestras do TED (*Technology, Entertainment, Design*), em português: tecnologia, entretenimento e planejamento podem ser vistas diretamente no celular, na língua original, com ou sem legendas. No canal, existem mais de 2000 palestras sobre temas diversos e com pessoas famosas e influentes nos negócios, nas artes e na academia. Se não souber por onde começar utilize as listas que são bem inspiradoras e motivacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área comercial possui desafios especiais em todas as épocas. O desenvolvimento da internet e do *e-commerce* deixaram os obstáculos mais evidentes, pois as novas possibilidades tanto podem significar fracasso, quanto oportunidades a serem exploradas.

O cliente pode fazer compras em todos os lugares que quiser: pelo celular, pelo computador, numa loja próxima de sua casa, numa máquina, com um representante ou em um catálogo de produtos. O varejo não é mais o mesmo e o *e-commerce* com todas as suas possibilidades confrontam a excelência no atendimento ao consumidor.

A competição saudável na área comercial envolve decisões de marketing, de comunicação e de atenção às necessidades do cliente, e para atender essa demanda complexa precisa de profissionais de vendas preparados para atuar de forma integrada e eficaz, na busca das metas propostas.

Nesse sentido, a gestão das vendas 4.0 encontra um cliente autônomo e independente, que, ao ser bem atendido e possuir boas experiências com a empresa, será fiel e dificilmente trocará de marca, fatores imprescindíveis na consolidação da imagem e do sucesso da empresa, em tempos de ampla oferta e concorrência quase infinita.

Os profissionais de vendas precisam estar preparados, comprometidos e engajados ao propósito da companhia, que deve refletir sua visão, missão e valores, que tenham como objetivo principal a entrega de soluções para os clientes com responsabilidade social.

Nem dominamos ainda os desafios da gestão 4.0 e já se fala em sociedade 5.0, com pessoas superinteligentes e superconectadas. Uma equipe de vendas preparada e bem treinada deve ser o foco empresarial nesses tempos de mudanças constantes e rápidas, e que só estão começando!

SUGESTÕES DE LEITURA

Livros

Lista de livros para vendedores é o que não falta! Uma busca rápida sobre o tema resulta em ótimos *links* e ideias para leitura. Uma boa seleção inclui não só os livros imprescindíveis para o profissional de vendas, como clássicos e novidades, que trazem um arcabouço de informações que completam a formação e trazem conhecimento aos profissionais da área.

Receita Previsível

Aaron Ross e Marylou Tyler, Ed. Autêntica, 2017.

A Máquina Definitiva de Vendas

Chet Holmes, Ed. Altamira, 2011.

Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas

Dale Carnegie, Ed. Companhia Ed. Nacional, 2016.

Vender é Humano

Daniel H. Pink, Ed. Sextante, 2019.

A Arte de Fazer Acontecer

David Allen, Ed. Sextante, 2016.

Vendas 3.0: Uma Nova Visão para Crescer na Era das Ideias.

Sandro Magaldi, Ed. Elsevier, 2009.

Filmes

Algumas indicações de filmes que tratam do tema.

A procura da felicidade

Coach Carter - um treino para a vida

De porta em porta

Duelo de titãs

O diabo veste Prada

O homem que mudou o jogo

O lobo de Wall Street

O primeiro milhão

O sucesso a qualquer preço

REFERÊNCIAS

- AJ LIMÃO ERVILHA. **Vendas 4.0 – Máquina de Vendas?! s/d.** Disponível em: <http://ajlimao.com.br/vendas-4-0/>. Acesso em: 04 dez. 2019.
- BELLIN, H. Which marketing channel is right for your company? **Journal of Marketing Channels**, 23 (3), p. 157-161, 2016.
- BRAGA, M. **As tendências em vendas mais importantes da atualidade.** 26.01.2017. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/novo-blog/as-tendencias-em-vendas-mais-importantes-da-atualidade/>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- FÉLIX, P. **As 5 características do Vendedor 4.0.** s/d. Disponível em: <http://salestalent.com.br/blog/as-5-caracteristicas-do-vendedor-4-0/>. Acesso em: 05 dez. 2019.
- KRAFT, M. et al. The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. **Journal of Retailing**, 91(4), p. 569-585, 2015.
- MARIOTTI, J. **Tendências para apostar no varejo em 2020.** 18.12.2019. **Consumidor Moderno.** Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/12/18/tendencias-varejo-2020/>. Acesso em: 16 jan. 2020.
- NUENO, H. S. The decline of main street, the rise of multichannel retail: new ways of reaching consumers. **IESE Insight**, 19, p. 46-53, 2013.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PAULILLO, G. Qual o perfil de vendedor que o seu cliente valoriza? **Agendor**, s/d. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/perfil-de-vendedor/>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- SALVO, M. **O Vendedor na Revolução Digital 4.0.** 2019. Disponível em: <https://www.advb.org/2019/01/08/o-vendedor-na-revolucao-digital-4-0/>. Acesso em: 09 dez. 2019.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, 91 (2), p. 174-181, 2015.