



O perfil do novo profissional de vendas

As mudanças no cenário competitivo e as
competências necessárias ao vendedor



O perfil do novo profissional de vendas

As mudanças no cenário competitivo e as
competências necessárias ao vendedor

Angela Halat Portugal

Publicado em: Abril 2020

© Todos os direitos reservados para a Beebehavior Desenvolvimento Humano Organizacional.

www.beebehavior.com.br

Distribuição gratuita. Livre reprodução, desde que citada a fonte.



ÍNDICE

O DESAFIO DE DESENVOLVER A EQUIPE DE VENDAS	04
O QUE MUDOU NO MERCADO	05
Compradores mais bem informados e autossuficientes	05
Mudanças no ambiente competitivo	06
Transformações no comportamento do consumidor	10
UM RESUMO DOS DESAFIOS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS	11
QUE COMPETÊNCIAS ESSE NOVO CENÁRIO REQUER DO VENDEDOR?	12
Ser capaz de agregar valor e resolver problemas	13
Valorizar o tempo do cliente e o próprio tempo	15
Compreender e avançar no cenário de negociação	18
Demonstrar atitude positiva e energia	19
O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL DE VENDAS	21



O DESAFIO DE DESENVOLVER A EQUIPE DE VENDAS

“ O desenvolvimento de pessoas é algo sempre desafiador em qualquer área. Porém, quando se fala da equipe de vendas, essa tarefa ganha maior complexidade. Mais do que qualquer outro setor da empresa, o desempenho da equipe de vendas é medido praticamente em tempo real, de acordo com as metas e o faturamento. E qualquer variação negativa na performance (mesmo quando decorrente de condições de mercado adversas) pode levantar dúvidas sobre a efetividade dos programas de desenvolvimento.

Uma estratégia consistente de desenvolvimento dos profissionais da área de vendas inclui competências técnicas e comportamentais. Alguns temas são bem delimitados e de aplicação imediata, como técnicas de resolução de objeções no processo de negociação. Outros são mais abrangentes (como visão sistêmica e escuta ativa) e servem de base para desenvolver uma série de outras atitudes e comportamentos.

A queda nas vendas ou uma dificuldade em atingir as metas, com frequência, acabam gerando questionamento sobre a validade desses temas comportamentais mais abrangentes. E, não raro, muitas empresas acabam buscando atalhos no processo de desenvolvimento de suas equipes de vendas, abandonando uma perspectiva mais sistêmica em prol de ações imediatas e pontuais.



Para apoiar aqueles que, como eu, acreditam em processos mais sistêmicos de desenvolvimento do time de vendas, me propus a investigar quais são os principais desafios da área comercial hoje e que competências esse novo cenário requer do vendedor. Para isso, consultei os principais blogs de vendas do mundo, pesquisei tendências de mercado e me apoiei também numa experiência de mais de 20 anos de contato direto com as equipes de vendas (como consultora e como executiva de marketing). Este livro apresenta um resumo desse trabalho.

Na primeira parte, ele traz uma **visão geral sobre as mudanças** que estão ocorrendo no mercado e seu impacto sobre a atuação do vendedor.

Na sequência, são apresentadas algumas **habilidades e atitudes necessárias para lidar bem com esse novo cenário**, gerando um referencial de competências para as empresas que querem implantar processos mais consistentes de desenvolvimento de suas equipes comerciais.



O QUE MUDOU NO MERCADO?



É desnecessário dizer que vivemos um momento de grande transformação, com muitas e profundas mudanças em todas as áreas (você já sente isso no seu dia a dia).

Porém, quando se fala do ambiente de mercado e da atuação do vendedor, há alguns fenômenos que precisamos destacar a seguir:

Compradores mais bem informados e autossuficientes

Com a pressão de reduzir custos operacionais para tornar as empresas mais competitivas, o setor de compras ganhou importância nos últimos anos. Nas empresas mais estruturadas, os profissionais de compras estão se especializando cada vez mais e passaram a atuar com metas e indicadores de performance.

Se para os vendedores, o objetivo é ampliar o valor e o volume de vendas. Para os compradores, a meta é reduzir os custos e melhorar as condições de atendimento. E, para



isso, eles estão cada vez mais preparados e, não raro, sabem tanto do produto ou serviço (ou até mais) do que os próprios vendedores.



Além disso, a tecnologia facilitou o acesso das empresas à informação e ampliou as possibilidades de encontrar novas opções de fornecimento. Tudo isso sem sair do escritório e, às vezes, sem intermediação de um vendedor! Nesse cenário, o profissional de vendas precisa buscar novas formas de agregar valor ao cliente para não se tornar obsoleto.

Assim como acontece com outras profissões, muitos se perguntam sobre o futuro do vendedor diante da evolução tecnológica e da automação de vários processos. O que costumo dizer é: **se como vendedor o que você tem para oferecer ao cliente se limita ao que já está disponível na internet, o seu futuro está sim ameaçado! Mas se você é capaz de compreender as necessidades do cliente e ajudá-lo a encontrar soluções para os seus problemas e desafios de negócio, terá ainda muito espaço no mercado.**

Mudanças no ambiente competitivo

Com exceção de poucos mercados recém-criados (os chamados “oceanos azuis”), o nível de competição cresceu exponencialmente na maior parte dos setores. Isso se deve a fatores como:



Mais marcas competindo no mercado

Há pouco mais de 20 anos, se você fosse ao supermercado, não encontraria mais do que duas ou três marcas de margarina ou de iogurte. Hoje o que se vê é uma infinidade de marcas, tamanhos e sabores – alguns inimagináveis tempos atrás.

A estabilidade econômica após o Plano Real ampliou o mercado de consumo e deu às empresas a oportunidade de expandir o portfólio ou ingressar em novos segmentos. A globalização da economia e abertura para as importações também trouxeram novos competidores para o mercado brasileiro:

- ▶ Entre 2013 e 2016, mais do que dobrou o número de competidores estrangeiros entre os 250 maiores varejistas do Brasil, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).
- ▶ Na indústria, a presença dos importados também aumentou: o índice de penetração das importações no mercado brasileiro cresceu mais de 30% entre 2000 e 2018, segundo dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI).



A evolução tecnológica foi outra que contribuiu para aumentar o nível de concorrência. Muitos equipamentos se tornaram mais baratos, permitindo que microempreendedores tivessem acesso facilitado a uma infinidade de pequenas máquinas, que vão da produção de macarrão à personalização de chinelos.

Esses mesmos empreendedores usam plataformas de comércio eletrônico, como o Mercado Livre, para comercializar o seu produto. E assim, temos mais competidores no mercado. Sozinhos, eles são pouco expressivos; mas, juntos, contribuem para a pulverização de vários segmentos e vão aos poucos corroendo o market share de grandes empresas.

E o que tudo isso tem a ver com as competências requeridas do vendedor?

De acordo com a velha lei da oferta e demanda, a maior concorrência no mercado favorece o comprador e requer dos profissionais de venda um esforço ainda maior para manter e ampliar a sua participação nos gastos do cliente.



Varejo forte e cada vez mais concentrado

Com mais competição na indústria e um número maior de marcas disputando a preferência do consumidor e o espaço no ponto de venda, quem ganhou força foi o varejo. Boa parte das decisões de compra ocorrem dentro das lojas. A exposição do produto e a recomendação de balconistas e vendedores têm grande influência sobre a escolha do consumidor.

Pela localização das lojas e facilidades proporcionadas ao cliente (estacionamento, por exemplo), o varejo entrega conveniência, algo que é muito valioso nos dias de hoje. Se o consumidor foi a um supermercado porque é fácil estacionar e fica no caminho de casa, dificilmente ele irá a outra loja só porque não encontrou sua marca preferida de café ou refrigerante. Nesse e em outros casos, os benefícios oferecidos pelo varejo se sobrepõem à marca do fabricante.

Se isso já não fosse suficiente para dar força ao varejo, há outro fator que empodera ainda mais os varejistas na relação com a indústria. Fusões e aquisições levaram à formação de enormes grupos varejistas, com alta participação de mercado e grande poder de negociação com seus fornecedores.

Para se ter uma ideia, em 2018, os **10 maiores grupos responderam por 19% das vendas** totais do varejo restrito no Brasil (que não inclui automóveis e materiais de construção), segundo ranking da SBVC.





De forma simplista, isso quer dizer que, de cada 100 reais que você gastou no varejo em 2018, quase 20 reais foram para o caixa de um desses gigantes varejistas. Uma lista que inclui empresas como o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour, Walmart, Americanas, Magazine Luiza e Raia Drogasil.

<p>Em 2018, os 10 maiores grupos responderam por 19% das vendas totais do varejo restrito no Brasil</p>	<p>Ou seja, de cada 100 reais que você gastou no varejo em 2018...</p>  <p>Quase 20 reais foram para o caixa de um desses grandes varejistas</p>
--	--

Ao negociar com compradores tão poderosos, os profissionais de vendas precisam mobilizar uma série de competências para não cair apenas numa negociação baseada em preço.

Pressionados pelos varejistas para reduzir o preço de venda ou aumentar os investimentos em marketing cooperado (como tabloides de ofertas, compra de espaços extras na loja, participação em promoções, etc.), o vendedor precisa conhecer a dinâmica do varejo, ter boas habilidades de negociação e entender a jornada de compra do seu consumidor para obter condições favoráveis à sua marca no ponto de venda.



Os varejistas também têm suas dores

No Brasil, o varejo foi duramente afetado pela crise econômica recente, com redução nas vendas e fechamento de lojas. Embora aqui isso tenha ganhado contornos mais dramáticos, o fechamento ou redimensionamento de lojas físicas é um fenômeno global.

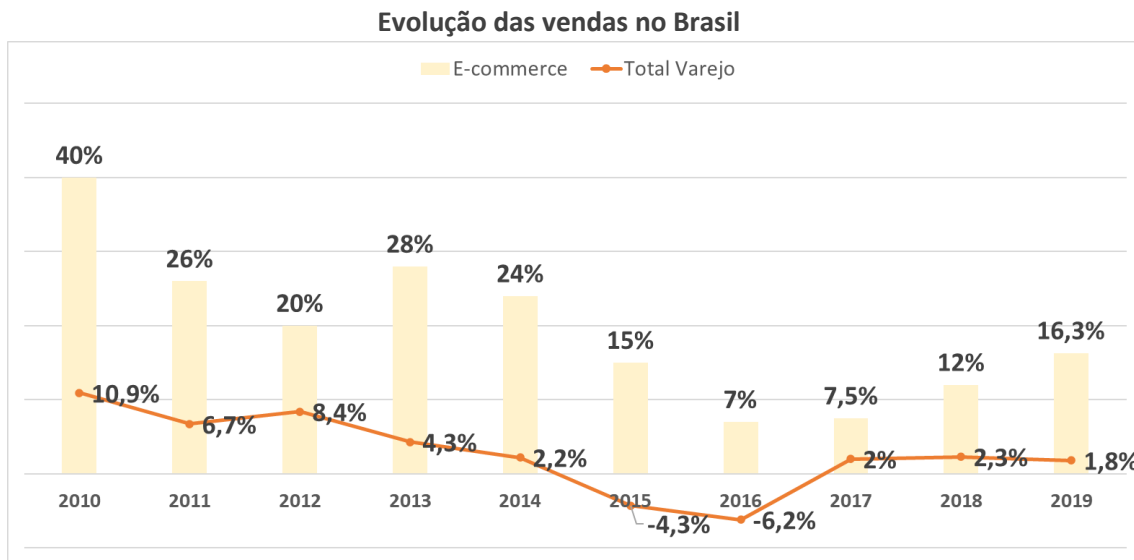
Nos Estados Unidos, estima-se que a cada ano entre 5.000 e 6.000 lojas físicas encerrem suas atividades, segundo pesquisa do CoStar Group. No YouTube, é possível encontrar dezenas de vídeos de shoppings abandonados mundo afora: fotografar ou filmar esses centros comerciais inativos ou em ruínas se tornou um passatempo para muitas pessoas.



Junto com mudanças no comportamento do consumidor, o crescimento do comércio eletrônico é uma das grandes explicações para esse cenário. Basta comparar o desempenho



das vendas do e-commerce e do varejo como um todo no Brasil nos últimos anos, no gráfico a seguir:



Fonte: IBGE e Ebit Nielsen

Apesar de toda a expansão, o comércio eletrônico responde apenas por menos de 5% das vendas totais no varejo no Brasil. Nos EUA, por exemplo, esse índice fica em torno de 11%, o que indica que ainda há grande espaço para crescimento das vendas via internet por aqui.

O fechamento das lojas por conta da pandemia de Covid-19 e o deslocamento de parte das vendas para os canais eletrônicos, por exemplo, podem acelerar o uso do e-commerce pelos brasileiros.

Isso não significa, porém, o fim do comércio de rua. Há inúmeros casos de empresas que conseguiram driblar a crise e obter crescimento graças a uma estratégia de integração de suas lojas físicas e digitais e à revisão da sua cadeia de valor. No Brasil, um dos melhores exemplos é o Magazine Luiza.



Os vendedores que atendem o varejo, contudo, devem ter em mente que esses são alguns dos desafios enfrentados hoje pela pessoa que está atrás do balcão. E não há outro jeito de desenvolver a tão falada empatia sem compreender as dores e a perspectiva da pessoa com quem negociamos.

Se o seu cliente é um lojista de rua, a realidade dele inclui: custos altos de aluguel, problemas com segurança, dificuldade de atrair e manter funcionários engajados e qualificados e de atingir as metas de venda.



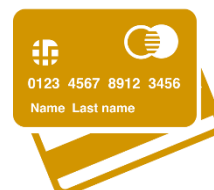
Ter empatia com o cliente não é se unir a ele nas lamentações. O vendedor precisa usar o seu conhecimento para ajudar o comprador: ser consultivo, trazer informação e propor ações que possam aumentar o fluxo de pessoas na loja e ampliar o giro dos produtos.

Transformações no comportamento do consumidor

Se há alguém que sabe muito sobre a nossa vida, são as operadoras de cartão de crédito e débito. Elas têm informações sobre onde e como gastamos nosso dinheiro. E isso revela muito sobre as nossas preferências e o nosso estilo de vida. Numa escala global, as informações geradas pelo uso dos cartões de pagamento permitem identificar tendências importantes no comportamento do consumidor.

Entre as tendências detectadas, há uma mudança no padrão de gastos discricionários do consumidor. Gastos discricionários são despesas supérfluas que o consumidor escolhe fazer. Ou seja, é a forma como ele gasta o dinheiro que sobra depois de pagar as suas despesas regulares (como aluguel, alimentação, água, telefone, etc.).

Segundo as operadoras, **parte desses gastos está migrando da compra de produtos para a compra de experiências (viagens, alimentação fora de casa, etc.)**. É como se, ao invés de comprar um novo sofá com o 13º salário, o consumidor decidisse gastar esse dinheiro em uma viagem de férias com a família.



Esse não é um fenômeno isolado. Ao invés de comprar carros, muitas pessoas estão preferindo usar aplicativos de transporte compartilhado. Os jovens estão adiando a compra do seu imóvel próprio para gastar em viagens, intercâmbios no exterior ou para trocar de smartphone – que, mais do que um objeto, se tornou um canal de acesso a diversas experiências. O próprio tamanho dos imóveis está diminuindo, com redução de até 50% no tamanho das novas casas construídas entre 2015 e 2018, segundo pesquisa da Datastore.



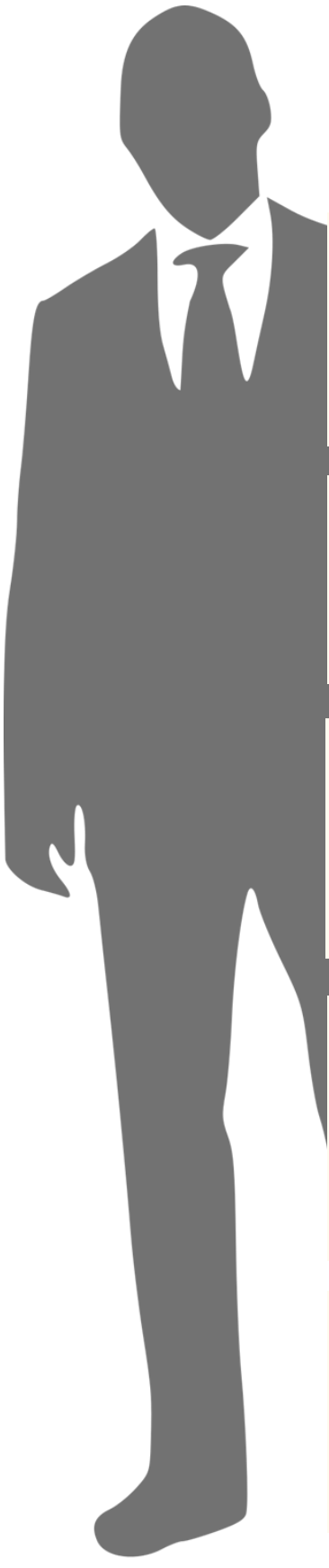
E que impactos diretos isso traz para o profissional de vendas?

Se você vende sofás, há uma grande chance do seu produto ser trocado por uma passagem de avião. Se você vende tecidos para sofá, os móveis estão ficando menores para caber na casa do consumidor, o que conseqüentemente vai exigir uma quantidade menor de matéria prima.

Quando o mercado está em expansão, é até possível crescer sem bater de frente com a concorrência, já que há mais espaço para todo o mundo. Quando o mercado se torna mais restrito, para crescer é preciso tomar espaço dos competidores, que podem reagir à altura. O desafio do vendedor é ainda maior e requer mais qualificação e atitude pessoal.



UM RESUMO DOS DESAFIOS DOS PROFISSIONAIS DE VENDAS



Os **compradores** nas empresas estão **mais especializados**: conhecem muito do produto que negociam e, graças à tecnologia, têm acesso fácil à informação e a novos fornecedores. Cada vez mais, eles são cobrados por metas de redução no custo dos insumos, entre outros indicadores. Tudo isso amplia as dificuldades no processo de negociação e exige dos vendedores um alto grau de **qualificação** e de prestação de serviço.

A entrada de produtos e empresas estrangeiras, o lançamento de novas marcas, o acesso facilitado a equipamentos e a possibilidade de vender via internet ampliaram o grau de **competição no mercado**. Com mais oferta, aumenta o **poder de negociação do comprador**, exigindo dos profissionais de venda um esforço ainda maior para manter a sua participação nos gastos do cliente.

O **varejo tem grande influência** sobre a decisão de compra do consumidor final. Fatores como a localização da loja são às vezes mais importantes do que a marca do produto. Além disso, fusões e aquisições criaram grandes grupos no varejo, com **poder elevado de negociação**. Para não se render totalmente à pressão por preços menores, o vendedor precisa **conhecer a dinâmica do varejo**, ter boas habilidades de negociação e entender a jornada de compra do consumidor final.

Os varejistas também enfrentam dificuldades. A crise econômica e o **crescimento do comércio eletrônico** levaram ao fechamento de lojas. O lojista de rua sofre com custos de aluguel, problemas de segurança e de gestão de pessoas e tem dificuldades para atingir a meta de venda. Num exercício prático de empatia, o vendedor que atende o varejo precisa compreender essas dificuldades e **atuar de forma consultiva** para ajudar o cliente a **aumentar o giro de produtos e o fluxo de clientes**.

Mudanças no **comportamento do consumidor** também tornaram o mercado mais competitivo. Ao invés de comprar produtos, o consumidor está preferindo **investir em experiências** – deixando, por exemplo, de comprar um sofá novo para gastar com as férias da família. Em um mercado assim mais restrito, para crescer é necessário **ganhar espaço da concorrência**, o que exige ainda muito mais qualificação e atitude do profissional de vendas.



QUE COMPETÊNCIAS ESSE NOVO CENÁRIO REQUER DO PROFISSIONAL DE VENDAS?

As tendências e fenômenos analisados até aqui trazem algumas mensagens importantes para quem está à frente da gestão dos negócios ou tem a missão de desenvolver a equipe comercial. Os recados mais importantes são:

- ▶ O mercado está cada vez mais concorrido e desafiador, mas também reserva muitas oportunidades para as empresas e profissionais que fazem boas escolhas estratégicas e executam o trabalho corretamente.
- ▶ Para crescer no mercado, será cada vez mais necessário ganhar espaço da concorrência.
- ▶ Se quiser se manter competitivo, o vendedor precisa desenvolver novas competências e novas atitudes para explorar novos mercados e ganhar participação nos mercados atuais.



Mas que competências são essas que podem ajudar o profissional de vendas a navegar com sucesso no novo cenário de mercado?

Buscando algumas das respostas possíveis para essa pergunta, analisei tendências de mercado e pesquisei o conteúdo dos mais populares blogs de vendas do mundo – alguns deles mantidos por autores de livros ou pelos chamados supervendedores.

Também recorri ao que pude observar em mais de 20 anos de experiência trabalhando diretamente com as equipes de vendas, como executiva de marketing ou como consultora em processos de desenvolvimento.

O que descobri nessa pesquisa pode surpreender aqueles mais encantados com a inovação tecnológica e com o avanço das técnicas de vendas:



No cenário competitivo atual, as competências mais importantes para os profissionais de vendas são habilidades humanas básicas, como a escuta ativa e a capacidade de fazer boas perguntas e de se interessar genuinamente pelo que a outra pessoa está falando e vivendo.

É claro que estar atualizado com as inovações no mercado é importante. Mas, mesmo quando feita com a ajuda de canais eletrônicos, a venda é um processo social que envolve medo e confiança, necessidades e realização, emoções e comunicação. Vender implica se relacionar com as pessoas e ajudá-las a resolver seus problemas.



Na sequência, divididas em blocos, você vai conhecer algumas das competências que aparecem como essenciais para o profissional de vendas contemporâneo.

Ser capaz de agregar valor e resolver problemas



Nos treinamentos para a área de Vendas, muitas vezes eu inicio a conversa mostrando uma placa que proíbe a entrada de vendedores em algumas empresas.

Também conto a história de um grande varejista norte-americano, assediado por muitos fornecedores. Depois de calcular o custo (sala, café, tempo

trabalhado, etc.) para receber vendedores e representantes da indústria, esse varejista tomou uma decisão radical: proibiu a visita de vendedores em sua sede. Os contatos passaram a ser remotos e a presença dos profissionais de vendas só era permitida mediante o convite expresso da área de Compras.

Com frequência, essa placa gera desconforto e indignação na plateia. E a pergunta que faço, então, é: que fatores estão por trás dessa decisão do cliente e que comportamentos do próprio vendedor colaboraram para esse cenário?



Como vimos antes, o mundo mudou: os compradores têm mais informação e estão mais qualificados; há mais fornecedores competindo no mercado; as pessoas têm menos tempo e os compradores têm inúmeras metas a cumprir.



Para ser ouvido e continuar relevante nesse cenário, o vendedor precisa ser capaz de resolver problemas e agregar valor ao cliente, trazendo algo útil e novo (e que não está facilmente disponível numa busca na internet). Do contrário, ele acaba sendo visto como um obstáculo à produtividade dos compradores.

Para resolver problemas e agregar valor, o profissional de vendas deve estar atento às questões que preocupam o cliente e entender o seu papel nesse processo:



 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE VENDAS	 QUESTÕES IMPORTANTES PARA O CLIENTE
<p>Conhecer o negócio e compreender as dores do cliente: O que incomoda? Quais são seus objetivos?</p> <p>Trazar soluções e novas perspectivas para ajudar o cliente a aumentar a sua rentabilidade</p> <p>Ajudar o cliente a tomar as melhores decisões, em meio ao excesso de informações</p>	<p>Como ter mais lucratividade por metro quadrado?</p> <p>Como escolher o mix adequado de produtos para aumentar o fluxo de clientes, volume de vendas e lucratividade?</p> <p>Como prolongar a vida útil do produto e otimizar o investimento?</p> <p>Como adicionar valor ou reduzir custos no produto fabricado?</p>
<p>Considerar o ciclo completo da venda e preocupar-se com o giro do produto no cliente (sell-in e sell-out)</p> <p>Prestar um serviço ao cliente e preocupar-se com o pós-venda</p>	<p>Como garantir a venda do produto que está em estoque? O que posso fazer para atrair o consumidor?</p> <p>Se acontecer um problema no uso do produto, quem vai me ajudar? Quanto isso vai custar e quanto tempo vai demorar?</p>

Resolver problemas e agregar valor significa também ajudar o cliente a economizar ou a ganhar dinheiro. E, para isso, é necessário muitas vezes discordar e, de forma positiva, desafiar o ponto de vista do cliente, o que requer preparo do vendedor. É relativamente fácil vender o que o cliente quer e pede; difícil é levá-lo a experimentar novos produtos e serviços e alterar o perfil dos pedidos, com base não só no relacionamento mas em argumentos confiáveis.

O livro *A venda desafiadora: Assumindo o controle da conversa com o cliente* (imagem), de Matthew Dixon e Brent Adamson, defende essa postura mais provocativa do vendedor. **Para os autores, os profissionais de vendas dividem-se em cinco perfis: lobo solitário, trabalhador dedicado, construtor de relacionamentos, solucionador de problemas e desafiador.**



Embora todos os perfis tenham a sua contribuição, segundo o livro, o vendedor desafiador é o que mais se destaca por seus resultados.



O vendedor desafiador é capaz de discordar do cliente e levá-lo a enxergar outras perspectivas. Ele não apenas constrói relacionamentos com os clientes, mas ensina, personaliza a sua abordagem e assume a liderança da conversa. Não faz apresentações intermináveis sobre seus produtos, mas é capaz de entender a realidade do cliente e propor soluções.

Para atingir esse patamar, são necessárias duas atitudes importantes para o vendedor: saber ouvir e fazer as perguntas certas para ajudar o cliente a melhorar o seu negócio; e ter disposição e capacidade para prender sempre (lifelong learning).

Essas são as duas primeiras peças que compõem o perfil do novo profissional de vendas:



Valorizar o tempo do cliente e o próprio tempo

Nas empresas por que passei, já tive diretores comerciais que não gostavam de ver a equipe de vendas no escritório. Na visão deles, o vendedor precisa estar na rua, visitando o cliente. Hoje, já se sabe que o tempo dedicado ao planejamento e análise ajuda a dar mais efetividade às visitas.



Não há como negar, porém, que o profissional de vendas é aquele que se movimenta e circula. Na mitologia romana inclusive, os vendedores e comerciantes são representados pelo deus Mercúrio (Hermes para os gregos), o deus mensageiro e que tinha asas nos pés.



Hoje em dia, contudo, há vários fatores que dificultam essa movimentação do profissional de vendas. A própria locomoção nas cidades está mais difícil; se não planejar o seu trabalho direito, o vendedor passará o dia no trânsito, sem cumprir sua rota de visitas.

Os clientes também estão com a agenda mais ocupada. Muitos deles limitam dias e horários para atendimento aos vendedores. E, mesmo nesses momentos, a atenção do comprador (que às vezes é o próprio dono do negócio) se divide entre inúmeras outras tarefas.

Nesse contexto, uma qualidade importante do profissional de vendas é valorizar o tempo do cliente e o seu próprio tempo. E, para isso, é necessário **ter equilíbrio entre ser consultivo e ser transacional**.



Mas o que significa ser transacional e ser consultivo?

Vendas transacionais

As vendas transacionais são aquelas em que o comprador já tem um bom entendimento sobre suas próprias necessidades e está bem informado sobre os produtos ou serviços que deseja comprar. Em muitos casos, é uma compra recorrente, de um fornecedor já conhecido. O objetivo do cliente é comprar o produto que deseja pelo menor preço e com mínimo de esforço. Ele não quer perder tempo com isso.

Vendas consultivas

Já nas vendas consultivas, no início do processo o cliente ainda não tem todas as informações necessárias para tomar uma boa decisão. Ele tem dúvidas sobre o produto ou serviço; ou ainda não tem um diagnóstico preciso das suas próprias necessidades. Geralmente são compras mais complexas, nas quais o cliente está disposto a investir mais tempo para fazer uma escolha correta.

No que consiste, então, esse **equilíbrio entre ser consultivo e ser transacional**?

Como cliente, já vivi inúmeras situações em que precisava de uma única informação (uma estimativa de preço para incluir no orçamento do ano seguinte, por exemplo) e, do outro lado, o vendedor insistia em marcar reuniões, fazer apresentações longas e enviar arquivos com dezenas de páginas.



Em vendas transacionais, o bom vendedor deve se concentrar em dois pontos fundamentais: aumentar a conveniência e a facilidade de compra para o cliente; e buscar formas de reduzir o custo das transações, eliminando aspectos supérfluos.



Já nas vendas consultivas, o vendedor precisa ter conhecimento sobre o processo do cliente, e não apenas sobre o seu produto. O cliente espera que o vendedor traga o seu conhecimento e a sua experiência de mercado para ajudá-lo a rever seus próprios processos. Não se trata apenas de apresentar uma solução pronta, mas de compreender melhor a situação do cliente e oferecer uma solução customizada.

No mesmo cliente, o vendedor pode enfrentar contextos transacionais e consultivos. E, para não insistir em oferecer algo que o cliente não quer ou não precisa, uma competência é importante é ser flexível e ajustar-se ao contexto do cliente.

O vendedor também precisa otimizar o próprio tempo, entendendo que é preciso fazer escolhas fundamentadas sobre quais clientes visitar, que produtos oferecer, qual o potencial de cada cliente ou região e que propostas são adequadas em cada cenário.



O conceito de uma “boa venda” mudou. Não é mais só o valor do pedido que conta. A performance do profissional de vendas é avaliada com base em inúmeros critérios como: faturamento, margem, recompra, frequência de compra, mix de produtos, positividade de clientes e de produtos e participação no cliente *versus* o seu potencial.

Para atingir seus objetivos, o profissional de vendas precisa ser capaz de utilizar dados e indicadores para melhorar a sua performance. Deve usar a informação a seu favor para ter um olhar estratégico da sua carteira de clientes, segmentar o atendimento e planejar bem a visita e a abordagem a cada cliente.






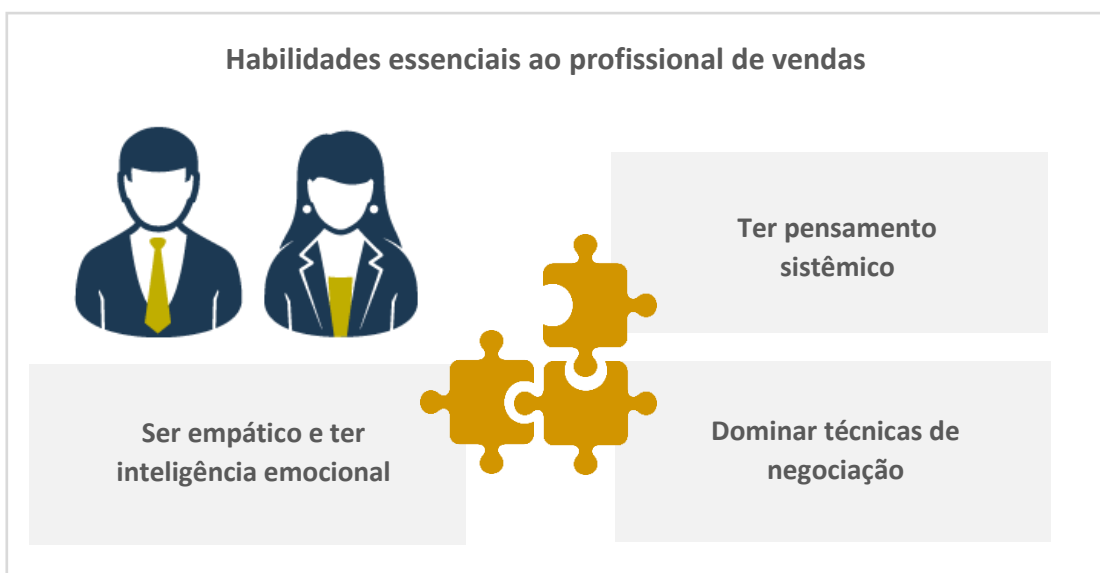
Compreender e avançar no cenário de negociação

O processo de venda é um grande jogo de xadrez em que necessário compreender bem o cenário para realizar os movimentos mais acertados. O bom vendedor é capaz de compreender os interesses, estratégias e emoções presentes em cada situação de negociação. Ele demonstra empatia e inteligência emocional e usa as técnicas adequadas de comunicação e negociação para construir acordos e influenciar decisões.

O bom vendedor consegue compreender e avançar no processo de negociação, utilizando diferentes habilidades:

COMPREENDER O CENÁRIO	AVANÇAR NA NEGOCIAÇÃO
<p>Enxergar o todo e compreender como o seu trabalho se encaixa na estratégia da empresa</p> <p>Identificar a rede de interessados e influenciadores no cliente</p> <p>Ter consciência das emoções envolvidas no processo de venda (o CPF atrás do CNPJ)</p>	<p>Dominar as técnicas de negociação e de resolução de objeções</p> <p>Construir rapport, gerar confiança e ter influência</p> <p>Demonstrar empatia e ter inteligência emocional</p> 

Entre as habilidades necessárias para navegar bem nesse contexto, três se destacam:





Demonstrar atitude positiva e energia

As pesquisas mostram que o grau de confiança do consumidor influencia bastante a sua disposição de comprar. Pessoas mais otimistas e confiantes no futuro estão mais propensas a consumir e a contratar crédito, condição importante para aquisição de inúmeros bens. O componente psicológico é uma engrenagem decisiva da economia.

A atitude positiva também é essencial para quem está do outro lado do balcão. Bons vendedores, em geral, são otimistas e confiantes. Reconhecem os desafios do mercado, mas não se deixam intimidar com isso. Conhecem o seu produto ou serviço e têm convicção de que eles podem proporcionar inúmeros benefícios ao cliente. Não se trata de ser inconveniente ou alienado, mas de manter a resiliência e a energia para desempenhar bem o seu trabalho, mesmo em tempos de crise.

Les Lent resumiu essa atitude positiva e empreendedora em um modelo chamado P.A.C.E. (ritmo, em inglês). O termo é uma sigla para quatro habilidades importantes para o profissional de vendas:

<p>P (paixão)</p>	<p>Vendedores de alta performance têm paixão pelo que fazem. Não é um fanatismo cego, mas paixão pelo produto ou serviço, pela empresa, pelo segmento ou pelos clientes que atendem. A paixão gera confiança, conforto e credibilidade e leva a um estado de <i>flow</i>, com um sentimento de envolvimento e realização no trabalho.</p>
<p>A (atenção)</p>	<p>Bons vendedores têm alto nível de atenção. São bons ouvintes e têm empatia. Dedicam tempo para pesquisa e para se preparar para venda. Prestam atenção em todo processo, da prospecção à pós-venda, inclusive aos aspectos mais sutis – como a linguagem corporal do cliente e detalhes do ambiente de negociação. Eles conseguem enxergar coisas que passam despercebidas para outras pessoas.</p>
<p>C (curiosidade)</p>	<p>Bons vendedores querem saber mais sobre coisas que outras pessoas ignoram ou dão como certas. Eles fazem boas perguntas, o que ajuda a descobrir o que o cliente realmente precisa ou considera importante.</p>
<p>E (energia)</p>	<p>Vendedores de alta performance colocam energia em tudo que fazem, da identificação de leads à condução do processo de negociação, mantendo sempre um senso interno de urgência para fechar a venda. Eles gerenciam bem o seu tempo e não desperdiçam energia, evitando se envolver em negociações ou atividades com baixa chance de sucesso ou que os afastam de suas metas e objetivos.</p>



A atitude positiva e a energia demonstrada no trabalho completam o perfil do novo profissional de vendas:

Habilidades essenciais ao profissional de vendas

Ter atitude positiva e demonstrar energia no trabalho





O PERFIL DO NOVO PROFISSIONAL DE VENDAS

Saber ouvir e fazer as perguntas certas para ajudar o cliente a melhorar o seu negócio

Ser flexível e ajustar-se ao contexto do cliente

Ter a capacidade de aprender sempre (lifelong learning)

Usar dados e indicadores para melhorar a sua performance



8 habilidades essenciais ao profissional de vendas

Ter atitude positiva e demonstrar energia no trabalho

Ter pensamento sistêmico

Ser empático e ter inteligência emocional

Dominar técnicas de negociação



REFERÊNCIAS

Confederação Nacional da Indústria. **Coefficientes de Abertura Comercial**. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/coeficientes-de-abertura-comercial/>>.

Acesso em: 15 set. 2019.

DATASTORE. **Moradias Inteligentes e a Pesquisa Datastore**. Disponível em: <<https://www.datastore.com.br/moradias-inteligentes-e-a-pesquisa-datastore/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

DIXON, Matthew; ADAMSON, Brent. **A venda desafiadora: Assumindo o controle da conversa com o cliente**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2013

EBIT NIELSEN. **Webshoppers**. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>>. Acesso em: 15 set. 2019.

HALAT, Angela. **Modelos de Gestão no Varejo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2016.

_____. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

_____. **Estratégia e gestão empresarial aplicadas ao varejo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2018.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. São Paulo: Campus, 2016.

LES LENT. **Sales Professionals Have P.A.C.E.** Disponível em: <<https://leslent.com/sales-professionals-have-p-a-c-e/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

NETO, João. **Vendas no varejo crescem 2,3% em 2018 e têm a maior alta em cinco anos. Agência IBGE**. 13 fev. 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23795-vendas-no-varejo-crescem-2-3-em-2018-e-tem-a-maior-alta-em-cinco-anos>>. Acesso em: 15 set. 2019.

O NEGÓCIO DO VAREJO. **Aumenta presença estrangeira no varejo brasileiro**. 2016. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/aumenta-presenca-estrangeira-no-varejo-brasileiro/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

PETERSON, Hayley. **More than 6,200 stores are closing in 2019 as the retail apocalypse drags on. Business Insider**. 11 mai. 2019. Disponível em: <<https://www.msn.com/en>>



us/money/companies/more-than-6200-stores-are-closing-in-2019-as-the-retail-apocalypse-drags-on-%E2%80%94-heres-the-full-list/ss-BBUhFz3#image=1>. Acesso em: 15 set. 2019.

Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Ranking 300 maiores empresas do varejo brasileiro 2019**. Set. 2019. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2019/>>. Acesso em: 15 set. 2019.

STATISTA. E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. 30 ago. 2019. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>>. Acesso em: 15 set. 2019.



SOBRE A AUTORA:



Angela Halat Portugal

angela@beehavior.com.br

Consultora e facilitadora em processos de desenvolvimento e cultura organizacional, planejamento estratégico e formação de lideranças. Fundadora da Beebehavior Desenvolvimento Humano e Organizacional. Construiu sua carreira executiva nas áreas de marketing e comunicação. Tem mais de 20 anos de experiência profissional em grandes empresas como Sulzer Pumps, Femsa Coca-Cola, Foxlux e SESI.

Graduada em Comunicação Social, com especialização em Marketing e mestrado em

Administração de Empresas pela PUC-PR. Tem formação em Consultoria de Processos de Desenvolvimento e capacitação em abordagens criativas pela Creative Education Foundation (EUA).

É professora dos programas de educação executiva e de pós-graduação da PUC-PR e IEL-PR. Autora dos livros “Modelos de Gestão no Varejo”, “Comportamento do Consumidor” e “Estratégia e Gestão Empresarial Aplicadas ao Varejo”.

SOBRE A BEEHAVIOR:

A Beebehavior oferece serviços de consultoria e capacitação nas áreas de estratégia, cultura organizacional e desenvolvimento de pessoas.

Criamos programas sob medida para a formação de equipes e lideranças. E apoiamos nossos clientes em processos de planejamento estratégico, realinhamento da cultura organizacional, gestão da mudança e desenvolvimento de competências.

Nossos profissionais têm uma vasta experiência na capacitação de equipes comerciais e de negócios. Oferecemos treinamentos em temas como comunicação e solução criativa de problemas. Atuamos ainda na mediação e facilitação de processos, assessorando nossos clientes em workshops, reuniões e grupos internos de trabalho.

Saiba mais sobre nosso trabalho em www.beebehavior.com.br

