

MESA-REDONDA COM ESPECIALISTAS DE VENDAS

PARTICIPANTES:

CLÁUDIO CORACINI

Diretor de Unidade de Negócios
Eli Lilly do Brasil

EDUARDO FRANÇA

Diretor Nacional de Auto-Serviço
AmBev

FLÁVIO LUIZ RICHIERI

Strategy & Solution Dev. Director
SSA Global

JOSÉ LUIZ TEJON MEGIDO

Diretor Geral
OESP Mídia

MARCOS HENRIQUE NOGUEIRA COBRA

Professor
Fundação Getulio Vargas

RENATO LABBATE

Gerente de Novos Negócios
Datasul

J. ROBERTO WHITAKER PENTEADO

Moderador

Houve época em que o gerente de vendas reportava-se diretamente ao principal executivo da empresa. A estratégia de vendas era a essência da estratégia comercial da empresa.

Mais tarde, o marketing assumiu o papel dominante. O planejamento estratégico tinha respostas para todas as questões e as vendas se tornaram uma mera consequência. O planejamento estratégico "voltado para o mercado" entrou na sala de reuniões do *board*, aparentemente para ficar.

Hoje, já se fala do retorno da primazia das vendas, sob uma forma nova: a administração do relacionamento com o cliente.

As atividades de distribuição adquiriram uma enorme complexidade. As grandes redes de varejo passaram a "dar as cartas" na relação com os produtores, a tal ponto que o presidente da FIESP já pediu publicamente que os varejistas busquem a conciliação. E nas vendas B2B estão surgindo parcerias estratégicas que envolvem os primeiros escalões das empresas.

Por outro lado, são generalizadas as queixas contra o atendimento dado aos clientes, em todos os setores. As pessoas se queixam de maus serviços, pouca atenção dos vendedores e pouco respeito ao cliente. Pode-se ainda especular que a atual crise de mercado poderia ser atenuada se os vendedores fossem mais eficientes. Não haverá aí uma contradição entre a importância que as vendas assumem hoje e o fraco desempenho de muitas equipes de vendas?

Enfim, o que se coloca em discussão é não apenas o ressurgimento do gerente de vendas como fator-chave do negócio, mas também as características que o trabalho de vendas assume hoje - o que já é bem feito e o que precisa melhorar.

Chamamos seis grandes especialistas no assunto - profissionais e professores - e a questão foi-lhes colocada na nossa mesa-redonda.

JRWP - Já não se fazem mais vendedores como antigamente?

MARCOS - A idéia que se tem é de que o vendedor, no passado - há 20, 30 anos -, nascia feito. Ou ele nascia para ser vendedor, ou não havia possibilidade de ser vendedor. Se tem talento, será vendedor. Se não tem, não será.

JRWP - Mas há 20, 30 anos havia coisas bem definidas chamadas vendas, departamento de vendas, gerente de vendas...

MARCOS - E o talento para ser vendedor, que era o exigido para trabalhar em vendas. Há uma coisa interessante, na realidade brasileira. Somos preconceituosos em relação ao vendedor. Até como resquícios da Idade Média em que o ato de vender era pecaminoso, colocado à margem dos burgos das cidades. As feiras ficavam fora das cidades.

**"SOMOS PRECONCEITUOSOS EM RELAÇÃO AO
VENDEDOR. ATÉ COMO RESQUÍCIOS DA IDADE MÉDIA."**

RENATO - O Marcos usou a expressão "ter talento para a área de vendas" ...Não parece contraditório? Quer dizer, se tinha talento, ia ser um vendedor. Mas, até hoje, a figura do vendedor é ligeiramente pejorativa. Tem-se a idéia de que se é um vendedor, provavelmente, vai te enganar, levar na conversa...

MARCOS - Havia a contrapartida: o sujeito que não deu para ser nada na vida foi ser vendedor. Tentou tudo, não conseguiu, então, ia ser vendedor.

EDUARDO - Quando eu era criança, uma boa formação significava ser advogado, engenheiro ou médico. Quem não dava para isso podia ser vendedor, se tivesse a habilidade de que o Marcos falou.

JRWP - Mas a idéia dessa mesa é de que a crise pela qual estamos passando - mais uma vez -pudesse ser, de alguma forma, resolvida, ou atenuada, por uma maior eficácia na área de vendas.

CLAUDIO - Talvez a culpa tenha sido da própria empresa ou empresas, que formaram esse tipo de vendedor. Quando falamos que a pessoa tinha talento para ser vendedor, na realidade, era isso que as empresas procuravam: alguém que fosse agressivo, que colocasse o pé na porta, para vender o aspirador Electrolux. Acho que as próprias empresas cultivavam isso. Costumo brincar com meu pessoal, dizendo que a área de vendas é como a ala das baianas, nas escolas de samba. Ninguém gosta muito, mas todas sabem que precisam daquilo para ter nota na classificação geral. Então, a área de vendas não se tornou muito especializada nem muito profissional, devido à má conduta administrativa das empresas. Tentando responder à pergunta do J. Roberto, quando há uma crise, ela tem dois lados: por um, você quer profissionalizar e, por outro, estabelecem-se *targets* de vendas muito altos. Fica-se no meio-termo. Tenta-se profissionalizar e, no final, acaba-se pedindo para o cara enfiar o pé na porta. Concorro com o que o Marcos disse, mas não acho que foi há 20, 30 anos. Ainda hoje, há empresas que adotam esse tipo de sistema.

FLAVIO - Acho que o termo *vender* ainda está ligado a essa imagem de uma relação onde um ganha, outro perde. E o consumidor, naquela época, sempre acabava perdendo. Mas esse modelo de vendas - talvez com exceções, no mercado de massa -mas no tipo de empresa e de vendas que estou acostumado a lidar-o mercado Business to Business - não existe mais. Isso não significa que não precisemos de um novo modelo de vendas. Hoje, o mercado apresenta um nível de rotatividade de profissionais muito alto e -para mim -é porque estamos tentando praticar um modelo antigo, face a uma situação nova. Em outras palavras, precisamos construir um relacionamento mais no modelo de "farmer" do que de "hunter", construir ligações de longo prazo, entender realmente a necessidade do cliente para construir algo que seja mutuamente benéfico.

TEJON - Na maioria das empresas, as áreas de vendas hoje estão muito burocratizadas e a serviços da TI, tecnologia, informática, a serviços de marketing. Então, grande parte do tempo dos vendedores é usada para preenchimento de relatórios. Em Key Accounts, por exemplo, talvez 50% do tempo é usado para levantamentos e contagens de estoques. Se, no passado, havia, realmente, a pressão do vendedor, o vendedor era a pessoa importante, mas hoje, esta

inteligência de vendas perdeu-se, ficamos numa inteligência de marketing - e vendas estupidamente a serviço disso. Sinto que vai haver a convergência dos mundos: marketing pode ser a solução empresarial, mas vendas é a solução interpessoal. Vendedores não são só os caras que têm um cartão de visita de vendedor. Hoje, quem não vende alguma coisa para alguém está perdido. Se você não vender uma idéia para o seu filho, o traficante vai vender. Estamos todos num negócio de vendas: nossa sociedade é mais de vendedores do que de consumidores, embora não percebamos isso. Então, vendas é o "ressurgimento das soluções interpessoais".

JRWP - Houve uma época em que dizíamos: "Eu trabalho em marketing". E as pessoas perguntavam: "O que é isso? É vendas?"

**"NA MAIORIA DAS EMPRESAS, AS ÁREAS DE
VENDAS HOJE ESTÃO MUITO BUROCRATIZADAS."**

EDUARDO - O fato é que não podemos marginalizar o vendedor. Trabalhei a minha vida toda em vendas, estou na AmBev há 12 anos, sempre na área comercial e orgulho-me de ser vendedor. Foi o que me impulsionou para fazer a carreira, chegar onde cheguei e crescer na empresa aonde trabalho. Ao longo do tempo houve uma profissionalização. Os relatórios têm de ser feitos. Claro, vendedor vive de vender, e não de preencher relatório. Mas antes era só a coisa interpessoal. Talvez o vendedor tenha ficado um pouco mais marginalizado no passado. Hoje não. Hoje, a maior dificuldade da minha empresa é conseguir grandes vendedores para trabalhar conosco: pessoas que entendam, que sejam capazes de interagir, de solucionar os problemas, de enxergar onde está uma oportunidade e trabalhar em conjunto - ser o *farmer*, construir e não o caçador. Tem que ter o espírito caçador mas ir construindo as coisas. E é o marketing que concilia tudo, o marketing é a estratégia, é o caminho. Mas vendas é o ponto de intersecção com o mercado, o termômetro, é quem sabe o que está acontecendo. Há que saber medir isso para poder ajustar a estratégia de marketing. O marketing que não usa vendas como termômetro do mercado, ou a TI que não usa está perdendo tempo, não está aproveitando o que deveria. Vendas é o ponto crítico, e você vai sentindo que caminho tem que dar ao seu negócio.

MARCOS - É a linha avançada. Queria retomar a questão das três profissões: o advogado, o engenheiro e o médico. O vendedor foi uma evolução do advogado, pela facilidade de expressão, mas não tinha titulação e acabava sendo vendedor. E na área médica, sempre existiu restrição ética. Fazer marketing, vendas era visto com certo pudor. Houve época em que engenheiros viraram suco, ou quibe. Não havia mais espaço para trabalhar e foram trabalhar em vendas. A Esso, a Shell só recrutavam engenheiros, porque era uma formação cartesiana, de análise, interpretação de dados etc. Esse pessoal, quando migrou para a área de vendas, lançou as bases para o marketing porque era um pessoal que pensava quantitativamente, analisava metas, potencial de mercado, e não ficava só no relacionamento. Temos uma "escola" de vendas - que o Tejon herdou

das listas telefônicas brasileiras. Essa foi uma das nossas primeiras escolas de vendas, com treinamento e investimento. Dói um pouco ver como se perdem vendas, por não se saber vender. Hoje, fui receber um PTA para viajar para a Colômbia e fiquei uma hora e meia no quiosque do Shopping Ibirapuera de pé. A moça dizia: "Pelo PTA, o Sr. tem que pagar uma diferença em dólar para poder fazer o *up-grade* com os seus pontos do Smile". E eu: está aqui o *e-mail*, eles pagaram a diferença, está claro; mas ela não sabia ler em espanhol. O que se nota é que um atendente é vendedor, mas ele não quer ser vendedor. Ele diz a si próprio: "Sou emissor de bilhete, não sou vendedor". E outro: "Sou um técnico que vende sistemas, mas não estou vendendo, estou ajudando o cliente a comprar". Crêem que são consultores...

JRWP - Você tocou num ponto interessante. PTA significa que alguém mandou essa passagem para você e pagou por ela. Onde está - exatamente - a venda? Uma empresa da Colômbia adquiriu uma passagem, para você ir para lá. Você foi ao balcão, pegar a sua passagem, foi recebido por uma atendente que não considera que está fazendo uma venda. Ao mesmo tempo, tem um cartão Smile, que foi uma promoção de vendas, feita há muito tempo, para que você se tornasse um cliente fiel da Varig. Nessa complexidade, onde é que se localiza a venda?

**"ELE MENTE, CONTA HISTÓRIA, INVENTA,
DIZ QUE A ENCICLOPÉDIA TEM TUDO..."**

MARCOS - A venda ocorreria na entrega do bilhete. Mas a moça não entendeu assim e apenas fez a entrega do bilhete. Acabei ficando feliz de receber o bilhete e não ter de pagar nada. Mas eu queria ir de Bogotá para St. Andreas e não fiquei sabendo, porque ela não agiu como vendedora.

JRWP - A distribuição adquiriu uma enorme complexidade. Eu costumava usar o exemplo da enciclopédia, para mostrar aos alunos como é que se podia vender um produto absurdo. Porque, objetivamente, ninguém precisava realmente de uma enciclopédia, em termos de desejos e necessidades...

TEJON - O Brasil é um país de vendedores. É o terceiro maior mercado do mundo em vendas diretas. Para a Avon, é o número 1. O primeiro mercado é os Estados Unidos, o segundo o Japão e o terceiro o Brasil, no total de vendas diretas. É uma atividade crescente. Até porque, com a concentração de canais de vendas, torna-se mais difícil o relacionamento. O poder de barganha com o intermediário cresce. Como é que você analisa o que vendas é? Alguém poderia concluir que vendas seria de menor importância. A mulher que vende Avon não é mais uma vendedora Avon, mas alguém que lida com a evolução da auto-estima de quem ela visita.

MARCOS - Tornou-se confidente. O papel da vendedora Avon é importante, porque ocupou o espaço da assistente social, do padre. O vendedor do passado tinha o forte na habilidade de argumentação, negociação. Lembro-me do caso de um vendedor, no Rio Grande do Sul, que passou um mês, visitando cliente e quando chegou, perguntei: como foram as vendas? E ele: "Oh! Chê! Era para vender?" Aí entramos na era da motivação - programas de treinamento para fazer a cabeça do vendedor -, e agora estamos começando a encaixotar conhecimento na cabeça do vendedor. Chega uma hora em que ele não sabe o que fazer com tantas ferramentas - e vem a questão da inteligência emocional. Como você lida com os medos dele, com a baixa auto-estima? Desde a figura do Zé Ninguém, no Brasil - que era a mistura da índia com o português. Não era índio, não era português; era o Zé Ninguém. Então, essa baixa auto-estima apareceu na área de vendas, porque o pessoal não tinha bons conhecimentos. Para evitar a baixa auto-estima, pegavam vendedores engenheiros porque já vinham com uma das três melhores profissões no Brasil. E o que fazer para combinar isso tudo e gerar competência? O que você encontra? Profissionais desajustados porque não existe escola de vendas. É a escola da vida. Falta competência porque a mistura de conhecimento, de atitude e inteligência não moldou o profissional que as empresas esperam. E elas esperam um profissional que venha pronto. É como buscar um recém-formado na ESPM que já tenha condições de assumir uma posição de supervisão ou gerência, sem nunca ter tido a experiência de campo. Mas é no campo que se aprende onde estão os problemas. O vendedor da Sadia faz cem visitas por dia. Na AmBev são quantas?

**“NÃO EXISTEM NEGÓCIOS DE EMPRESAS VENDENDO PARA EMPRESAS.
EXISTEM NEGÓCIOS DE PESSOAS VENDENDO PARA OUTRAS PESSOAS”**

EDUARDO - 45 por dia.

JRWP - Você disse cem visitas?

EDUARDO - Visitas de venda. Ele visita e vende em cem pontos-de-venda por dia.

JRWP - Como alguém pode fazer cem visitas por dia? Mesmo quarenta, já me parece de bom tamanho.

MARCOS - São muitos pontos-de-venda, padaria e barzinhos. Dá cem visitas por dia.

RENATO - Esse cara é um entregador de mercadorias. "Quanto vai aí?" "Vai tanto." Ele despeja na porta e vai embora.

MARCOS - Apenas para lembrar ao cliente que o produto dele existe.

TEJON - Mas é o elo para o pequeno varejista que, muitas vezes, precisa dele para resolver problemas, conseguir algumas coisas nas AmBevs da vida. Essa pessoa tem grande importância.

EDUARDO - Concordo e discordo. Não se pode separar os tipos de vendedores dos tipos de vendas. Quando se fala de enciclopédia e outros itens similares, ele não espera vender duas ou três. É um contato único. Ele mente, conta história, inventa, diz que a enciclopédia tem tudo e mais alguma coisa porque não vai vender outra para a mesma pessoa. Trata-se de um tipo de vendedor com habilidade pessoal, para agradar alguém num primeiro contato. Mas quando se trata de um tipo de venda como a que a gente faz, por exemplo, na AmBev, em que se repetem as vendas, está todo dia no ponto-de-venda - visitamos, por mês, aproximadamente 800 mil pontos-de-venda -, aí você precisa construir um relacionamento. Não se trata de pegar o profissional pronto, mas alguém que está se formando, a quem possamos ensinar o processo de vendas. Os sistemas de vendas e os *palm top* são para dar suporte ao vendedor. Quando um vendedor nosso sai à rua, ele leva um minicomputador e já tem uma proposta de venda. Os sistemas ou a TI têm uma função diferente. Têm que sugerir uma proposta de venda, qual o *mix* adequado para aquele ponto-de-venda, em função da sua categoria como varejo. Se visita uma padaria, tem um código e por esse código ele sabe que aquele ponto-de-venda é uma padaria, um restaurante. Já sugere um pedido adequado à categoria de que aquele cliente faz parte, o *mix* de produtos que melhor atende àquela categoria. Quando você pega gente nova, que se formou e tem oportunidade de trazer para dentro da sua empresa pessoas que não têm vícios e estão abertas a entender este algoritmo de vendas, que faz parte do seu negócio, eles se tomam ótimos profissionais. E aí, pessoas normais fazem coisas anormais.

**“ISSO É COMO A ÁREA DE VENDAS. O MEU TRABALHO.
É EMITIR O BILHETE, ENTREGAR A MERCADORIA.”**

JRWP - Foi o Theodore Levitt que escreveu há uns vinte anos: "Vender ou administrar o relacionamento" num artigo na *Harvard Business Review*. Foi quando ocorreu a transição da venda para administração do relacionamento...

MARCOS - Quando se vende uma vez, esse consumidor ainda não é cliente; é cliente só quando compra repetidamente. Mas o ponto importante, que você abordou, é a juventude, são os neurônios. Lembro-me de uma ocasião, em Nova Iorque, visitando o Salomon Brothers e me mostravam: "Aquele fulano é o Michael e ganha um milhão de dólares por ano. O que está ao lado - o Jackson - recebe cinco milhões de dólares". E qual a média de idade de seu pessoal? "Vinte e dois, vinte e três. Depois dos vinte e três, mandamos embora, porque já não têm mais neurônios para trabalhar aqui". É importante a juventude – o preparo físico. Quarenta visitas por dia já é puxado, e eu falei em cem.

JRWP - O presidente de uma grande empresa, conversando com o Gracioso, disse a ele: "Quem visita o Pão de Açúcar sou eu". Como vocês vêem isso, em termos de administração de relacionamento?

RENATO - Não sei se os colegas vão concordar - mas acho que não existem negócios de empresas vendendo para empresas. Existem, sim, negócios de pessoas vendendo para outras pessoas. É que aí entra essa característica do relacionamento. É lógico que por trás existe o meu sobrenome profissional, que dá valia a tudo o que eu falo. A minha percepção é de que quanto maiores os negócios, mais conta o relacionamento na hora do fechamento.

TEJON - A grande mudança é que o presidente da Danone trata com o presidente do Carrefour. Antigamente, os presidentes viviam em elevadores particulares, ninguém falava com eles, e eram pessoas difíceis de falar com alguém. Hoje, nesse mundo da globalização, os negócios das companhias multinacionais são realizados pelos presidentes; eles têm que ser o vendedor número 1 de suas empresas. Então, têm que ter empatia, carisma que antigamente não precisava. Além de saber coordenar a grande negociação, ele precisa ir para frente de uma televisão e falar em nome da empresa dele sobre qualquer assunto. Mudou espetacularmente o conceito do que é ser um vendedor. Você tem desde a dona-de-casa, que vende Natura até o presidente de uma corporação que tem que ser seu vendedor número 1. Mesmo o pequeno e médio empresários têm de assumir para si essa responsabilidade pelo próprio negócio.

CLAUDIO - Concordo que o presidente tem que ser o maior vendedor de seus produtos, mas ele não pode chamar para si toda a responsabilidade de vendas, porque é o presidente. Ele não pode ser melhor do que a força de vendas. Senão todos vão ganhar o seu salário sem fazer força, deixar isso para o presidente. Hoje, a força de vendas precisa de um processo. E há processos diferentes para produtos diferentes. O vendedor tem que ter *selling skills*, conhecimento do produto, relacionamento pessoal, tem que entender de marketing, de tecnologia.

RENATO - Infelizmente, o vendedor ainda continua sendo medido por vendas e não por relacionamento.

CLAUDIO - Mas se você não tiver um relacionamento, não terá a venda. Voltando ao exemplo do Marcos, que ficou uma hora e meia de pé. O marketing descobre as oportunidades de venda. Nesse caso, teria descoberto uma oportunidade de venda no uso do PTA, por *e-mail* etc. Mas a sequência do relacionamento ficou perdida. Hoje em dia, a venda não pode ser relegada apenas a um plano de vendas. Tem que haver processos claros. Não basta decidir: "Sou o presidente da empresa, vou lá e vendo".

EDUARDO - Mais uma vez, acho que é uma questão de processo. É importante que o presidente vá. Mas ele não pode ir esporadicamente, sem preparação ou sem ter uma rotina que acompanhe. Tem que haver encontros, reuniões onde o presidente do Carrefour se encontre com o presidente da Danone ou da AmBev. Mas uma coisa preparada com acompanhamento de resultado, para que ele possa realmente contribuir naquela negociação. Os níveis realmente diminuíram. Na minha antiga empresa - a Brahma - o presidente tinha um refeitório, um elevador exclusivo, um motorista. Mas vão-se encurtando os níveis, para diminuir custos porque essa é a nova realidade - viver de resultados. Você pode fazer o melhor negócio do mundo, mas se a margem não for positiva, você vai quebrar. O presidente precisa ir num momento solene, em que os presidentes se reúnem. Na nossa empresa, chamamos de *top to top* - ouvir, discutir, fazer com que andem os negócios entre as duas empresas. Não existe um relacionamento da AmBev com o Pão de Açúcar. Essas identidades não se comunicam; as pessoas é que fazem isso.

**“O PRESIDENTE TEM QUE SER O
MAIOR VENDEDOR DE SEUS PRODUTOS”**

JRWP - Vamos falar um pouco de administração do relacionamento a partir do *database*. Lembram do Frank Bettger, que escreveu livros sobre "Como vender mais"? Lembro-me de uma coisa que ele dizia, que foi organizando a vida dele, de tal forma, que conseguia fazer as vendas de cinco dias em quatro, e a sexta-feira ele dedicava ao planejamento das vendas da semana seguinte. Ao fazer isso, as vendas da semana seguinte eram muito melhores e, assim, ele tinha mais tempo. Isso é o precursor do *database*. O Eduardo falou em 800 mil clientes. Não há equipe de vendas, hoje, que consiga memorizar 800 mil clientes. Outras têm milhões. Como é que funciona isso?

FLAVIO - Ouvindo vocês, ficou claro que temos uma crise de identidade. Dissemos que vendedor é um visitador, um cara que cuida do relacionamento. No passado, era quem fechava a venda... Mas tudo isso é uma mistura do que está acontecendo e essa questão de tecnologia - marketing 1 para 1, *database* marketing - complica ainda mais as coisas. No passado era mais fácil, porque a criação da demanda era responsabilidade dele e, num certo momento, virou marketing. Mas já temos uma geração de vendedores que viveram numa época em que não precisava gerar demanda. Esse é primeiro ponto de ruptura. Hoje, você tem, novamente, de gerar demanda, através do relacionamento e entender as necessidades. A tecnologia entra aí - usar o *database* para aplicar a mesma dinâmica do marketing de massa, mas de uma forma individual e sem saber exatamente de que maneira. Você tenta se relacionar com o cliente, mas não sabe se ele quer se relacionar, nem de que forma, de que maneira.

**“VENDAS É O PONTO DE INTERSECÇÃO
COM O MERCADO, O TERMÔMETRO”**

JRWP - O Carlos Salles, ex-presidente da Xerox, mandou uma carta -para a *Revista* dizendo: "O pessoal da indústria automobilística está reclamando que os carros estão no pátio e, no entanto, eu, com sessenta e poucos anos, já comprei mais de 30 automóveis durante a minha vida inteira, e ninguém nunca veio me vender um automóvel". Ele fazia uma crítica à competência de vendas da indústria automobilística.

FLAVIO - A Peugeot tentou uma iniciativa diferente: criaram um *site* onde, teoricamente, eu me registro, entro com os dados do meu carro e eles projetam a quilometragem, avisam-me de revisões etc. Mas eles não me perguntaram se eu tenho tempo para isso, e se quero visitar o *site*. O meio não está definido, a forma não está definida e o novo papel do profissional de vendas também não. Não adianta nada agendar a revisão do meu carro, de que fui informado proativamente pelo *site*, se chego lá e o atendente vai dizer: "A oficina está cheia. O Sr. não quer voltar amanhã?"

RENATO - Não há uma percepção clara do que, de fato, gera valor para o cliente. No caso do Marcos, é uma entrega bem feita da passagem aérea, um bom atendimento. No caso do Flavio, um preço mais adequado e não um *site* na Internet. Acho que o que vemos são as empresas ainda voltadas a características do produto.

MARCOS - Com toda essa complexidade de uma cadeia de distribuição, na área de serviços, no ato de vender não está claro de quem é a responsabilidade porque, na verdade, todos são vendedores. Foi lembrado o caso de revenda de automóveis. É dos mais críticos. Recebi uma ligação depois de ter feito a revisão dos 30 mil km do meu Honda, e perguntaram: "Foi bem atendido?" Eu disse: Está tudo bem, mas a luz do freio acende sem mais nem menos. "Ah! Então vamos agendar. Que dia o Sr. pode vir? Podemos marcar na terça-feira às 9?" Eu disse tudo bem. Quando cheguei, o recepcionista me informou que havia três pessoas na minha frente e eu deveria aguardar. O grande problema é que as pessoas que estão ao longo do processo - na cadeia distributiva -fazem um trabalho de vendas, que não é reconhecido como tal, não é valorizado, não é remunerado. O que acaba acontecendo é que as pessoas se eximem de responsabilidade, ao longo da cadeia, e a venda se torna inadequada.

RENATO - E temos diferenciais de produtos - produtos habituais, produtos não habituais - mas, na verdade, o ato de vender é um processo contínuo.

JRWP - Vocês estão colocando o dedo no problema: na complexidade do mundo atual, onde exatamente se localiza a venda?

MARCOS - Todos são vendedores. Essa é a verdade.

JRWP - Não se pode cair no outro extremo. Quando tudo é urgente, nada é urgente. Se todo mundo é responsável por vendas, as pessoas se eximem da responsabilidade.

MARCOS - Responsabilidade você não delega; você delega autoridade. O que acaba acontecendo é que as pessoas confundem. Ele é diretor, ele é responsável. Ele pode ter delegado autoridade para o assistente dele, mas a responsabilidade é dele. Então, o processo de vendas tem um encadeamento até chegar na entrega. Todos têm responsabilidades dentro do processo. O que acontece na sociedade brasileira é que as pessoas se eximem. Volto ao que disse no início. As pessoas têm uma baixa auto-estima, acham que vendas é uma coisa menor. Elas tendem a dizer: "Não sou vendedor. Isso é com a área de vendas. O meu trabalho é emitir o bilhete, entregar a mercadoria". O entregador é um vendedor, o assistente técnico é um vendedor. Quando você chama alguém na sua casa para consertar a sua televisão, ele é o maior vendedor de uma nova televisão. Mas isso não está sendo percebido, falta treinamento, falta criar nas pessoas objeto de desejo. Queria dizer o seguinte: não existe acordo entre instituições; existe acordo entre pessoas. Quem disse isso foi o Prof. Leon Sellig da Pace University em 85, num seminário sobre o marketing no Brasil. O que sentimos é que as pessoas não estão comprometidas com o processo. A responsabilidade da AmBev é só do Eduardo França? A responsabilidade da Eli Lilly é só do Cláudio? Como é que fica? Acho que o que está faltando é conscientizar as pessoas de que o ato de vender, primeiro, não é pecaminoso. Vender não vai ferir ninguém. Pelo contrário, vai realizar o sonho de muita gente. Segundo, é uma forma de a empresa mostrar a sua competência. No Brasil faltam competências em várias funções. A pessoa vai crescendo na função, mesclando a sua titulação, mas não faz necessariamente uma carreira dirigida para resultados.

JRWP - Essa é uma ótima dica. Gostaria de perguntar a cada um de vocês, que são especialistas de vendas - começando pelo Claudio -, que definisse a atividade de vendas que você tem dentro da sua empresa, e vou pedir a mesma coisa a cada um.

**“...ELES NÃO ME PERGUTARAM SE EU
TENHO TEMPO, SE QUERO VISITAR O SITE”**

CLAUDIO - Regularmente, tenho contato com os clientes externos. Sou diretor de marketing e vendas. Então, tenho contatos regulares - seja com parceiros comerciais, seja com médicos, associações. Sou o responsável - ou a autoridade máxima - nessa área, junto com o cliente. Não procuro fazer o papel do vendedor em si, mas com certeza tenho um forte compromisso com a empresa, de vender a sua marca e sua filosofia.

RENATO - Trabalho na área de novos negócios da Datasul, especificamente, comercialização de CRM. Hoje, visitei três clientes, almocei com

um deles, vendendo estratégia de negócio voltada ao uso de tecnologia na área de CRM. É o que faço diariamente. Visito principalmente grandes contas, tentando vender a estratégia que se chama CRM, gestão de relacionamento, cliente de maior valor; menor valor. Enfim, disseminar tudo isso - que não está tão claro, infelizmente, para todos os empresários -tentando viabilizar negócios.

EDUARDO - Sou diretor de auto-serviço da AmBev. Isso quer dizer um canal que vai de um check-out aos grandes hipermercados no Brasil. Faço fechamentos com esses clientes, com os grandes e os menores. Determinamos os processos de vendas, as políticas, as estratégias de vendas junto com a minha equipe. Temos uma equipe grande onde trocamos informações e decidimos as estratégias a usar. Na AmBev definimos as funções das pessoas. A minha é, basicamente, bater metas e formar pessoas, é o objetivo do meu trabalho. Monto estratégias, defino processo, como o vendedor tem que atuar, estudo tecnologias novas, que acontecem fora, para trazer para o nosso negócio. Mas a função básica é mesmo atingir um resultado, em função do gerente. Diretor nada mais é do que alguém fazer um gerenciamento. Coloca-se o nome de diretor para ficar mais charmoso, talvez ganhar um pouco mais. Mas o que tenho de fazer é bater metas e formar pessoas para garantir o futuro da empresa.

MARCOS - Qual é o seu produto carro-chefe?

EDUARDO - Skol.

**“VOCÊ TRANSFORMA A COMPANHIA
TODA NUMA COMPANHIA DE VENDAS.”**

RENATO - O meu é tecnologia para CRM, automação de força de vendas, *database marketing*.

CLAUDIO - Produtos farmacêuticos. Há produtos para osteoporose, esquizofrenia, antidepressivos.

JRWP - Marcos, não vou eximir você da responsabilidade de falar da sua função de venda.

MARCOS - Vocês têm um produto para vender e nós, como professores, temos uma coisa muito séria para vender, que é entusiasmo para o aluno. Vender a ele a idéia de que o conhecimento é uma coisa importante. E percebemos, hoje, que o jovem está bastante alienado, porque não vê horizonte. O tema da última edição da *Revista da ESPM* foi empregabilidade. Esse é o grande problema: o jovem sai da escola e não tem horizonte para trabalhar. O aluno sai da escola de propaganda e vai ter que fazer estágio de graça, porque não encontra trabalho remunerado. É difícil você - nesse momento em que algumas funções são banalizadas - vender a ele a idéia de que precisa estudar, precisa fazer a carreira

dele e que vai ter de ser um gerador de competência, administrar a carreira. Porque falta ao jovem uma visão do futuro, ele estuda para passar de ano. Compra livro se a prova for com consulta e se puder levar o livro, e não a cópia. Acaba acontecendo um desvirtuamento desse trabalho. Mas o professor tem de ser um vendedor de idéias, de ilusões. A gente vende para ele a idéia de que ele vai trabalhar na Eli Lilly, não passar Merthiolate e assoprar.

JRWP - Flavio, da SSA Global, como é a sua atividade de vendedor?

FLAVIO - A minha atividade de vendedor se materializa de duas formas. A primeira: deixe-me citar uma pesquisa da BoozAllen - hoje entre as mil empresas norte-americanas, mais de 35% da receita são provenientes de alianças estratégicas. Esse é um dos temas a que me dedico -alianças estratégicas de várias formas. Nesse ecossistema, cada vez mais complicado, trabalhamos com vendas e você, muitas vezes, tem que atender e superar as expectativas dos clientes, em todo o seu ciclo de vida. Mas nem sempre você tem controle direto sobre isso. Muitas vezes, depende de outras empresas, de outros agentes. Então, isso é um aspecto que acho importante. Outro aspecto do meu cargo é o desenvolvimento de soluções. Mas também acho que "solução" e "parceria" são dois dos termos mais desgastados dos últimos anos. Mas é o que acontece, na área das vendas corporativas, principalmente na de tecnologia. Essa atividade de vendas foi tão segmentada. Primeiro, a geração da demanda está com marketing. Depois, o processo de convencimento está com pré-vendas. Então, fomos segmentando. Num determinado momento, percebemos que não se precisava entender a solução de um cliente específico. Alguém tem que amarrar e dar uma visão integradora, mais holística. O que, de certa forma, remete à questão inicial do vendedor que ia lá, entendia, conversava, escutava e propunha uma solução. Olhava no olho do cliente. É isso que estamos fazendo.

JRWP - Tejon, fale da sua atividade na OESP Mídia.

**“COLOCA-SE O NOME DE DIRETOR PARA FICAR MAIS
CHARMOSO, TALVEZ GANHAR UM POUCO MAIS.”**

TEJON - Antes, tenho de falar da minha atividade de professor. Sou professor da ESPM há 18 anos e - como disse o Marcos -nós temos, também, uma missão de vender entusiasmo, procedimentos, empreendedorismo, iniciativa. Na empresa sou o presidente -dirijo a empresa. É diferente de ser diretor de vendas ou outro diretor da companhia. Como primeiro executivo é evidente para mim que, ou você transforma a companhia toda numa companhia de vendas, ou não será apenas a área de vendas que conseguirá chegar aos resultados. Mesmo porque a segunda, a terceira venda, são profundamente dependentes da qualidade com que o entregador opera, da qualidade com que a cobrança atua - que costuma ser uma inimiga incessante da área de vendas. Ou seja, preciso vender para todo o corpo de colaboradores que eles têm uma missão de vendas.

E uma missão importante na de pós-venda. É necessário vender para as pessoas a razão pela qual elas trabalham. Elas não trabalham para clicar um computador; preencher um formulário, mandar um formulário de cobrança. Elas trabalham porque estão na missão de ajudar micros, pequenos e médios empresários a ser mais bem-sucedidos, no Brasil, que é o nosso *target*, o nosso alvo. Nós vendemos anúncios em listas telefônicas, uma mídia popular, onde 90% da receita são oriundos de pequenos empresários. Estamos no negócio de promover os pequenos empresários brasileiros. O maior inimigo, na área de vendas, costuma estar dentro da própria empresa. A gente pensa que o inimigo está fora, mas não está. O maior inimigo costuma ser a não - articulação, a não-organização, a não - orientação de todas as áreas em comum para o objetivo de vender e de fazer as vendas seguintes. Nem sempre o número 1 é alguém oriundo de vendas ou de marketing. Ele pode ter vindo de finanças ou de tecnologia. O diretor de vendas moderno precisa ter a consciência de que tem que vender para dentro. Se não fizer isso, a desarticulação o quebra. Agora, a área de vendas existe para vender. É a área compromissada com estimativa. É uma área alucinada e louca para chegar aos números combinados. Fora disso, é poesia.

TEJON - J. Roberto, você também tem que dizer.

JRWP - Vocês, por exemplo, são um ingrediente importante do meu trabalho, como editor da *Revista*. Na escola, o professor deve ser um incentivador, usar seu carisma, estimular o aluno. Mas a instituição tem que responder a uma expectativa dos alunos e de suas famílias, que é a de estar sintonizada com a realidade. No Instituto Cultural, estamos gerando conhecimento dentro da ESPM. Uma escola hoje que não se preocupa em gerar conhecimento e desenvolvê-lo, estará enfraquecendo o seu produto. Mas gostaria de propor, agora, um olhar para o futuro e em relação aos jovens que estão estudando, aos nossos professores. O que podemos fazer para melhorar essa competência?

FLAVIO - Acho que um ponto importante - que o Tejon mencionou -é que a venda é fruto de uma série de eventos em série que são responsabilidades de agentes não apenas internos, mas externos. Um ecossistema complicado. Acho que o segredo é conseguir enxergar tudo isso e mobilizar os recursos de forma a atender e superar a expectativa do cliente em cada uma das etapas. E aí atravessando fronteiras não apenas departamentais mas empresariais. Acho que essa é a grande habilidade a mobilizar para que esse processo contínuo ocorra.

RENATO - Vou citar como exemplo, sem citar o nome da empresa. Até saiu na *Exame* uma empresa farmacêutica que mostra ganhos que teve a partir do instante em que começou a observar o ato de venda como um processo e confessou publicamente: "O funcionário de vendas não conhecia o funcionário de logística que não conhecia o funcionário de cobrança, na mesma empresa". É uma multinacional. Mais do que nunca, mostra, como orientação ao jovem, que é preciso enxergar o ato de venda de cada empresa. Isso tem que ser visto como

um processo, que começa desde a compra da matéria-prima, lá na porta, até a viabilização e materialização da entrega. E a cobrança, porque se a fatura estiver errada, o cliente fica bravo.

JRWP - Será que não estamos falando de um mundo ideal onde todos conhecem suas responsabilidades e sabem o que fazer?

RENATO - Mas há que se buscar a eficiência do processo.

“NESSE PROCESSO, VOCÊ AINDA ENCONTRA PROFISSIONAIS QUE NÃO SÃO ORIENTADOS PARA RESULTADOS.”

MARCOS - Acho que mudou bastante o foco do vendedor como tirador de pedidos, no passado. Ela passa a integrar as funções de marketing, fazendo pesquisa, demonstração do produto, ajudando o cliente a vender, a entender o processo dele. O que vai acontecer, no meu modo de entender? Se você quer ser presidente da empresa, vai ter de entender de tudo isso: distribuição, logística, vendas, propaganda, *merchandising*. Quer dizer, quando você transforma o vendedor em gerente de contas, ele já é o precursor dessa função. Acho que, dentro de algum tempo, não teremos mais aquela empresa departamentalizada, setorializada. Quebraram-se várias barreiras. Não há mais secretária, as estruturas foram rompidas. Aquela estrutura piramidal deixou de existir. O que mais teremos serão especializações em termos de mercado, cliente e expectativas de soluções para os clientes. O sujeito vai ter que entender de logística, de previsão de vendas, de recursos humanos. Enfim, muita coisa de que hoje é poupado. A retaguarda faz esse papel e nem sempre faz bem-feito porque não conhece o mercado. Você pega a área de RH, no passado. Era o Genival Paschoal, o chefe de pessoal. Hoje, você já tem Genival Paschoal chefe do marketing interno, *endomarketing* etc. No fundo, se o cara não entender de negócio, ele que vá ler o Domenico De Masi e gozar do seu ócio.

TEJON - Na medida em que a empresa atue como um bloco consciente da responsabilidade do negócio, os clientes conquistados e existentes, passam a ser responsabilidade do bloco da empresa. E a área de vendas clássica seria cada vez mais uma força voltada à conquista. Então, a área de vendas, que hoje é responsável por clientes existentes - muitos Key Accounts -, opera como despachante do vendedor dentro da empresa. É o grande facilitador, que vai atrás das coisas, para quebrar galhos, fazer o pedido ser atendido. A evolução seria esse Customer Relationship Management - a empresa inteira tomando conta do patrimônio de clientes existentes - responsável pelos clientes perdidos, diminuição do faturamento. Cuida do patrimônio atual. E a força de vendas - essa estará focada na conquista, na prospecção, em infernizar a vida do concorrente. Isso me lembra uma experiência vivida no lançamento da genética de frango na Agrocere. Hoje, essa genética é responsável por 500/0 do frango que comemos, no Brasil, e é da Agrocere. Em 1986 era zero. O negócio B2B puro é esse: genética. Estava

responsável por essa operação naquela época - e não sou geneticista. Nas conversas com o mercado -Perdigão e outros -, descobri que os donos dessas organizações queriam conversar com o geneticista. A coisa mais importante que poderíamos fazer era trazer o geneticista para conversar com o Brandalise porque ele era o dono da Perdigão. E quem fazia o pacote do negócio dela era o profissional da genética. É na genética que nasce a equação de lucro da Perdigão. É o cara que faz o modelo do frango. E isso, antes, era importado. Esses modelos de frango eram feitos lá fora. Não havia ninguém trabalhando o frango nas condições tropicais. O grande vendedor da Agrocerec foi o geneticista. Ele era um charmoso profissional de vendas? Não, era um geneticista. Mas foi o maior sucesso do mundo.

**“VOCÊ ACHA QUE A VENDA MAIS DIFÍCIL
DO MUNDO É VENDER VOCÊ MESMO?”**

MARCOS - O grande processo de vendas é vender credibilidade.

JRWP - Parece que constatamos - aqui na mesa-redonda - uma coisa interessante, que é identificar onde está a venda. O processo deve ser analisado para ressaltar a identificação de pontos de contato. Portanto, a venda ficou mais complexa. Mas os cursos profissionais tratam pouco de vendas...

TEJON - No pós-graduação, temos planejamento de vendas. Temos planejamento do negócio em que uma parte do bimestre é planejamento do negócio e a segunda parte do bimestre é planejamento de vendas para aquele negócio. É uma matéria do MBA de Vendas.

EDUARDO - A estrutura é matricial e, hoje em dia, nas empresas, você não é mais um bloco e tem que se relacionar como se tivesse vários chefes. Vários diretores de logística vão lhe solicitar, o diretor de marketing, diretor de vendas. Então, a pessoa que vai entrar no mercado de trabalho tem que saber que existe um relacionamento interno no qual ele tem que contribuir. O pessoal do financeiro não pode torcer para que vendas não bata a cota, o resultado, e dizer: "Esse ano não vai ter convenção. Aquele pessoal de vendas vai se ferrar. Vamos pagar menos comissão. Aquela convenção maravilhosa que custa um milhão de dólares não vai acontecer". Ele tem que torcer para que haja até duas convenções porque o resultado vai estar melhor. A pessoa precisa saber que ela interage com isso, é parte disso.

RENATO - Uma coisa a discutir, quando se fala de processos de vendas: tradicionalmente, só o vendedor ganha comissão? E o resto da empresa?

**“AS EMPRESAS TAMBÉM NÃO ESTÃO
FAZENDO AQUILO QUE PRECISAVAM FAZER”**

EDUARDO - Isso pode mudar. Deveria haver comissões para logística e para outras áreas que participam disso, desde que mudemos o relacionamento. O relacionamento antes era com o vendedor -era um ponto. Imagine um triângulo, em que o ponto fosse esse. Mas está mudando e quando você faz isso, essas outras áreas - que estão do lado de cá, logística, marketing - se você conseguir traçar o *target*... Porque há metas. Ele não tem que ganhar comissão só porque o de vendas ganha. Tem que definir qual é o seu *skill*, qual a habilidade. O que o marketing tem que fazer? Como é que mensuro? Qual é o ponto-de-venda? É gerar preferência? Então, se ele consegue levar a preferência de um produto através de uma campanha, de tanto para tanto, ele pode ter. Se a logística consegue melhorar a produtividade... Sempre foi mais fácil traçar a meta para o vendedor.

JRWP - Qual seria o novo *skill* de vendas? O que o novo executivo, o executivo do futuro precisa ter como *skill* em vendas?

EDUARDO - Ele tem que entender que a estrutura é matricial. Não pode se estressar por ter dois ou três *inputs*. Tem que entender que tem que ser participante em vendas. Não pode ser o jacaré que fica torcendo para o negócio não dar certo e tem que brigar pelo direito dele. Se trabalha em logística, tem que ser auxiliar de compras, tem que se posicionar, não como vendedor, mas como alguém que auxilia o cliente a comprar.

FLAVIO - Acho importante essa multidisciplinaridade, entender de finanças. Se formos falar de como o vendedor é comissionado, dá para ficarmos dois dias discutindo porque é por receita e não por lucro. Ele só vai conseguir agir como um facilitador e um entregador dos vários processos se tiver essa visão mais abrangente e a percepção de que a venda é resultado dessa atuação. Não pode mais ser "meu negócio é vender, faço isso e pronto".

CLAUDIO - Precisa ser muito analítico. Saber para quem vai vender. Não é conquistar *market-share* a todo custo. Saber o que vai fazer; quem são os seus clientes. Porque muito cliente não dá lucro e você tem que saber despedi-lo. Essa é a verdade. Agora, pergunto: será que temos uma geração saindo do banco escolar que se adapta a essa nova realidade? Essa é a pergunta e eu diria que estamos com um problema de mercado.

RENATO - Claudio, você acha que isso aí tem a ver com formação profissional ou critérios de medições das empresas? Se tenho um processo e todo mundo é medido pela eficiência do processo final, que todo mundo seja remunerado não da mesma forma, não no mesmo peso, mas remunerado pela eficiência do processo como um todo. No MBA de Vendas, eu dava aula de estratégia de vendas, de comercialização dentro do mercado de Business to Business. A gente passava a seguinte visão: um pouco de conhecimento em cada uma das áreas -em logística até em compras para o vendedor. Isso tem muito a

ver, não só com a qualidade da educação, da formação, mas com o modelo das empresas.

TEJON - Mas a pergunta do Claudio é pertinente. Quer dizer, como é que está a formação de quadros neste modelo moderno de dirigente de vendas?

JRWP - Acho que parte dessa resposta está no tema dessa mesa-redonda - ressurgimento de vendas.

CLAUDIO - Se há um processo, com certeza, as coisas fluirão melhor. Mas dentro desse processo você ainda encontra muitos profissionais que não são orientados para resultados.

TEJON - Esperar que o processo resolva é um risco.

CLAUDIO - E o processo pode falhar. E você, na frente do cliente, não pode falhar porque não é o processo que está na frente do cliente; é o Cláudio, o Renato. E vou um pouco mais fundo. Geralmente, nos cursos de graduação, pós-graduação e MBA ensinamos ao mundo ideal. É aquele planejamento estratégico que não tem *budget*, onde tudo é possível. Vendas é o relacionamento sem estar com o cliente, sem estar decidido e sem estar combinado.

TEJON - Na nossa empresa, hoje, na admissão de qualquer vendedor, ele tem que responder a três perguntas. Vivemos, em vendas, uma atividade de louco, uma atividade em que as coisas não foram combinadas com o inimigo. Então, avaliamos o camarada sob três ângulos interessantes. Primeiro, você compra o mundo ou acha que no mundo chove BMW? Você acha que a venda mais difícil do mundo é vender você mesmo ou não? Você entrou na vida da empresa: o que significa a empresa na sua vida? São três questões básicas que definem esse vendedor. É a diferença entre um homem de vendas e os demais. Ele tem que viver com a incerteza, com as coisas que vão dar errado; sobre um grande erro, ele tem de dar dignidade ao seu trabalho. Então, ele não pode esperar que as coisas realmente sejam só apertar botão. Ele tem que ter consciência de que para vender o cliente para ele mesmo, a missão mais difícil é ele comprar a ele mesmo.

CLAUDIO - Vendas é a única máquina que é movida a pessoas.

JRWP - Quero agradecer a participação de vocês. Alguém tem ainda algo a dizer?

MARCOS - Fica o fato de que estamos numa fase de transição. Temos algumas visões do que pode vir ocorrer, mas indiscutível mente acho que ainda falta um elo de ligação entre as empresas e as escolas, porque não estamos

formando os profissionais de que as empresas precisam. Esse é o primeiro ponto. O segundo é que as empresas também não estão fazendo aquilo que precisavam fazer. A lição de casa está deixando de ser cumprida. Esse sentimento de mea culpa, tanto do lado acadêmico quanto do lado empresarial é uma coisa muito importante. O Brasil é um país que precisa crescer e nós precisaríamos deixar de ser administrados pela contabilidade fiscal e tributária, passando a ser administrados por um planejamento estratégico, em que o crescimento propicie oportunidade às pessoas de terem uma vida mais digna. Andamos pelas cidades brasileiras e percebemos que há muito sofrimento, muita gente morando mal, vivendo mal. Mas eu diria uma coisa mais. Se não houvesse vendas, o país pararia. Porque - em larga escala - a venda é que motiva o trabalho da economia informal. Há quem diga que a economia informal, no Brasil, chega a 40%. Isso mantém o país aceso, apesar de todas as crises e de todas as Brahmas. Deveríamos estar pensando melhor que país nós queremos ser e que país queremos ter para os nossos filhos. Isso passa por repensar a área de vendas, integrando funções de marketing, logística, de uma filosofia organizacional que ainda não temos; copiamos modelos. Acho que a ESPM e a FGV têm sido padrões para quebrar esses paradigmas, mas ainda seguimos muito o modelo norte-americano -desconhecendo até o modelo europeu que tem coisas muito interessantes nessa área de relacionamento. E desconsiderando uma coisa fundamental, que é a característica do nosso povo, o aspecto antropológico, sociológico, o lado emotivo. Falei rapidamente do Domenico De Masi, mas ele coordenou o projeto "Cara Brasileira" - uma pesquisa, no ano passado -, que mostra que o homem de vendas tem muita atividade em termos de pesquisa, propaganda, marketing...

JRWP - Agradeço, em nome da ESPM, a participação de todos vocês. Esse debate certamente não vai terminar aqui. Espero que o que se discutiu aqui continue sendo discutido muitas vezes nas salas de aula.

Fonte: *Revista da ESPM* - volume 10 - ano 9 - edição nº 5 - Setembro/Outubro 2003.