

Elisabeth de Magalhães Serra

DIREÇÃO e GESTÃO da

# FORÇA de VENDAS

Instead of getting a customer to make a sale,  
get a sale to make a customer. *Justin Hitt (2007)*

VidaEconómica



# ÍNDICE

Agradecimentos.....	7
Prefácio .....	9
Introdução.....	13

<b>Capítulo 1. Introdução ao Conceito e Função da Força de Vendas .....</b>	<b>15</b>
1.1 A Força de Vendas como Função Estratégica.....	15
1.2 A Força de Vendas como Função Gestão .....	23
1.3 Particularidades da Força de Vendas.....	29
1.4 Os Profissionais das Vendas.....	34
1.5 Competências e Perfil do Vendedor de Sucesso.....	37
1.6 Caso Prático.....	40

<b>Capítulo 2. O Paradigma da Gestão da Força de Vendas na Gestão de Marketing.....</b>	<b>45</b>
2.1 Contributos da Orientação ao Mercado na Eficácia da Gestão da Força de Vendas .....	47
2.2 Marketing Relacional e Comportamentos de Fidelização de Clientes.....	50
2.3 O Conceito de Venda Relacional.....	57
2.4 Estratégias de Manutenção e Retenção de Clientes.....	61

2.5	Noção e Sequência da Venda Consultiva.....	66
2.6	Competências do Vendedor Consultivo.....	67
2.7	Indicador da Qualidade do Esforço de Marketing A Escala S.O.C.O. (Sales Orientation – Customer Orientation).....	72
<b>Capítulo 3. A Direção de Vendas.....</b>		<b>85</b>
3.1	Planeamento, Controlo e Gestão da Força de Vendas.....	85
3.2	Determinação do Tamanho, Tipo e Organização da Força de Vendas .....	89
3.3	Organização da Força de Vendas .....	96
3.4	Gestão dos Objetivos da Força de Vendas (KPI): individuais, de grupo e organizativos.....	105
3.5	Estudo de Caso da UC.....	109
<b>Capítulo 4. Gestão e Motivação da Força de Vendas .....</b>		<b>115</b>
4.1	Recrutamento e Seleção da Força de Vendas .....	117
4.2	A Motivação da Força de Vendas .....	138
4.3	A Liderança da Força de Vendas.....	150
4.4	Case Studie.....	156
<b>Capítulo 5. Métricas de Avaliação do Desempenho da Força de Vendas .....</b>		<b>165</b>
5.1	Modelos de Gestão da Força de Vendas.....	167
5.2	Decisões e Medidas .....	171
5.3	Market Response Models.....	175
5.4	Pipeline .....	193
5.5	Exercício .....	196

## PREFÁCIO

Ao longo da minha carreira profissional trabalhei alguns anos na área de vendas e devo confessar que foi para mim uma área apaixonante onde todos os meses e anos eram diferentes porque implicavam sempre novos desafios.

Vi-me várias vezes responsável por recrutamentos, acompanhei perfis muito diversos de pessoas, conduzi várias conversas de avaliação e de desenvolvimento, conheci muitos clientes de diversas actividades e dimensões, vivi muitos sucessos e insucessos, mas sobretudo tentei sempre ouvir muito e aprender algo todos os dias.

Essa experiência acumulada – embora não muito diversa pois que praticamente ocorreu toda em Portugal com excepção de cerca de dois anos também supervisionando vendas no país vizinho – permitiu-me aceitar o desafio da Doutora Elisabeth Serra e atrever-me com o meu modesto contributo a escrever estas linhas prefaciando este trabalho.

Os autores dos capítulos deste livro deixam-nos o seu testemunho sobre as diversas temáticas relacionadas com o desenvolvimento e gestão de equipas de vendas com uma aproximação que vejo de grande enriquecimento académico e prático.

As equipas de vendas, que representam a oferta de um determinado produto ou serviço, são - permitam-me usar esta expressão - a força avançada da empresa no território que é o mercado dos seus clientes. Basicamente, identificam, antecipam necessidades e resolvem problemas.

Mas são também uma força direccionada para dentro da sua organização, pois partindo do que observam e apreendem do mercado devem também ter espaço para influenciar as diversas equipas mais internas - I&D, marketing, logística, produção, etc. Desta forma contribuem para a existência de uma organização alinhada e consistentemente focada no objectivo geral de todas as empresas:

- Gerar valor satisfazendo os seus clientes

Vejo assim a equipa de vendas como uma força que actua nestes dois sentidos descritos e com um papel determinante para o sucesso da empresa – daí gostar particularmente da expressão “força de vendas” contida no título deste livro.

Para quem como eu já cá anda há alguns anos não é novidade dizer que o mundo em que vivemos parece rodar cada vez mais depressa. Os mais jovens leitores desta obra irão dizer o mesmo daqui a uns anos pois provavelmente o mundo manterá este movimento uniformemente acelerado e o que permanecerá constante será a própria mudança, talvez com novos vectores como veículos da mesma.

Na nossa Europa, em particular, estamos agora a atravessar tempos de grandes mudanças que implicarão profundos ajustes nas políticas sociais, financeiras e económicas dos Países deste espaço. Estas alterações das regras do jogo trarão consigo impactes significativos na competitividade relativa e absoluta dos países que a compõem bem como na relação de forças com as economias doutros continentes.

Com este pano de fundo, os clientes internos e externos do espaço europeu irão necessariamente revelar mudanças nos seus compor-

tamentos, gostos e critérios de preferência. O mundo torna-se cada vez mais plano, os gostos e as necessidades alteram-se, contagiam-se e globalizam-se de forma acelerada.

O conhecimento e a tecnologia flúem cada vez mais livremente e mais depressa ao longo do globo e por vezes estão apenas à distancia de um clique.

É neste jogo de adaptação e de antecipação à mudança, num mercado global cada vez mais competitivo, que vejo as forças de vendas desempenharem um papel crucial.

É com as pessoas, nas suas atitudes e motivações diversas, bem organizadas e alinhadas, que se vai ganhar ou perder na competição entre as empresas pela preferência pelos seus produtos ou serviços.

Para isso as organizações têm de cada vez mais extrair o máximo valor da sua força de vendas se não quiserem falhar. Têm de ser profissionais na sua aproximação a estas equipas.

É sobre a organização, a gestão, a motivação e o controle destas equipas que este livro nos fala.

Boa leitura !

**Carlos Eugénio Cardoso**  
*Administrador da BP Portugal*



# INTRODUÇÃO

A conjuntura económica, a evolução tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos exigem que as empresas sustentem o seu crescimento na reformulação da sua estratégia comercial – que dos tradicionais sistemas de venda (“selling oriented”) evoluam para um enfoque de natureza consultiva, mais orientado à satisfação das necessidades dos seus mercados.

Cada vez mais competitivas e complexas, as vendas enfrentam desafios provenientes de várias frentes:

- 1) diferentes perfis de compra dependentes do grau de informação e exigência dos clientes;
- 2) uma concorrência eficiente e eficaz que responde ao mercado em tempo cada vez mais curto;
- 3) a indiferenciação entre produtos e serviços;
- 4) equipas de vendedores difíceis de gerir com objetivos nem sempre coincidentes com os da Organização;
- 5) as novas tecnologias que alteram sistematicamente as regras de mercado, favorecendo a desintermediação e a venda direta.

Com o lançamento deste livro o mercado passará a dispor de um manual especializado, consolidado e dotado de elevado potencial de inovação e adesão à realidade empresarial.

A sua consulta ajudará os responsáveis empresariais a ajustar as suas decisões comerciais e a identificar novas táticas e formas para

também satisfazer os seus clientes. Por seu turno, os estudantes e investigadores utilizarão este manual como suporte para aprofundar os seus conhecimentos e refletirem sobre temas para futuros trabalhos de investigação.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO AO CONCEITO E FUNÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

*Autor: Jesús Negreira del Río*

### 1.1. O DEPARTAMENTO DE VENDAS COMO FUNÇÃO ESTRATÉGICA

A receita para qualquer empresa que deseje alcançar êxito no mercado global, competitivo e em continua mudança é clara: direcionar a sua ação para o Mercado, de forma continuada, envolvendo tanto a estratégia como as operações. Direcionar a sua ação para o mercado significa elaborar uma proposta de valor atrativa para o cliente, diferenciada em relação àquilo que a concorrência oferece, comercializável a um preço tal que seja de molde a gerar aceitação por parte dos clientes, propiciando, assim, uma garantia de rentabilidade de negócio, e finalmente, através de uma adequada política de comunicação, incrementar o valor a receber pelo cliente. Esta filosofia de marketing deve moldar a ação da Direção Comercial, ou a a Direção de Vendas, nas empresas onde esta constitui um setor com estrutura própria. Mas isto não é suficiente. Esta mesma orientação deve marcar a ação de cada uma das pessoas que integram a equipa

commercial: os vendedores e restantes colaboradores do departamento de vendas. A sua missão consistirá em tornar perceptível ao cliente a proposta de valor estratégica da empresa.

Como conseguir isto? Como é que um vendedor pode acrescentar valor à sua relação com o cliente? Ao tentarmos encontrar uma resposta para estas questões e analisar o papel desempenhado pelo vendedor ao longo das últimas décadas, verificamos imediatamente como este papel sofreu uma profunda evolução, que podemos considerar paralela ao próprio processo de mudança que se verificou nas organizações empresariais, desde o tempo em que estavam direcionadas para a produção até ao momento atual, de enfoque no Mercado mediante uma filosofia de marketing. Vejamos como se processou esta evolução.

Na época em que a empresa baseava a sua capacidade de obter êxito nos seus ativos produtivos (a procura era então superior à oferta), o papel do vendedor não ia além do de um mero agente logístico. Poderíamos dizer que a sua função era a “distribuição” do produto, tanto sob o modelo de entrega pelo próprio, em caso de estabelecimento próprio, e de “recepção de pedido” e “entrega”, no caso de venda a outras empresas ou venda domiciliária.

À medida que a capacidade de oferta aumenta, as empresas encontram sérias dificuldades em “dar saída” aos seus stocks, aparecendo então a figura do vendedor como um elemento de pressão no Mercado que pode ajudar a ganhar a batalha com a concorrência. Estamos perante um vendedor que usa a persuasão, utilizando argumentos como as características, as vantagens e os descontos, de molde a encaminhar o cliente para a sua decisão de compra.

Este vendedor “persuasivo” atua também como informador sobre tudo aquilo que acontece na rua: deteta as queixas e os pedidos do cliente, encaminhando-as para a empresa que lhe paga. Aparece, assim, o vendedor “detetctive”, que acaba por contribuir para o nascimento da função de marketing.

Com o desenvolvimento das técnicas de investigação commercial, a identificação de grupos específicos de consumidores (os segmentos de Mercado) e o desenvolvimento de novas formas de distribuição, o vendedor evolui para um papel denominado de “venda consultiva”. Os manuais sobre direção de vendas situam esta evolução nos anos 60 e 70 do século XX, o que sera uma verdade para economias mais livres e desenvolvidas. Mas não tanto para países como Portugal ou Espanha, onde esta evolução está ainda a acontecer atualmente, ou pelo menos aconteceu em tempos muito recentes.

O processo de concentração que se verificou no setor da distribuição (alimentação, têxtil, eletrodomésticos, farmácia e automação, por exemplo) a partir dos anos 90, assim como a importância atribuída à gestão individual dos clientes no setor industrial (poucos clientes respondem por uma parcela cada vez maior da faturação), leva as empresas a alocar recursos específicos à gestão dos clientes fulcrais para a empresa. Começa-se então a falar de relações semelhantes às de sócios (partners, na denominação inglesa) com os compradores. Surge o gestor da relação com o cliente, Key Account Manager, que coordena uma relação complexa em que interatuam múltiplos elementos do departamento commercial da empresa com diferentes níveis de interação com a empresa cliente.

O século XXI é uma época marcada pela revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação, é o tempo da explosão da Internet, do comercio electrónico entre empresas (e-business, ou B2B), e do desenvolvimento da venda direta mediante um suporte digital entre empresas e particulares (e-commerce).

Este novo ambiente significou uma mudança no desempenho do vendedor: antes era um iniciador da compra – visitava o cliente, descobria a sua necessidade e facilitava a solução; hoje, o cliente já não precisa do vendedor para levar a cabo a sua atividade (Trailer e Dickie, 2006) – é autonomo, tendo acesso direto e imediato à ofer-

ta através de vários canais. A informação já não está na maleta do vendedor, agora está no ecrã do computador do cliente. Portanto, o vendedor deve mudar o seu papel. Hoje, a empresa pede-lhe que conheça, que viva por dentro o ciclo do negócio do cliente de modo a poder antecipar a oportunidade de participar no mesmo, o que só será possível se se conseguir a coordenação de múltiplas atividades e pessoas na empresa fornecedora. Mais do que nunca, vender é uma questão de equipa.

Curiosamente, o desenvolvimento da Internet e do comércio electrónico não significou o desaparecimento da figura do vendedor; pelo contrario, a procura por profissionais qualificados e competentes, aptos a enfrentar os novos desafios, tem crescido exponencialmente. Mas o seu papel é diferente. Se antes o sentido da sua ação era “levar a empresa até ao cliente”, agora, este sentido inverteu-se, podendo defini-lo como “levar o cliente até à empresa”.

### “EXISTEM HOSPITAIS PORQUE HÁ DOENTES”

Vimos como esta evolução da figura do vendedor foi resultado da mudança verificada na própria evolução estratégica das empresas. Chegou o momento de refletirmos sobre aquilo que significa o termo “estratégia”, sobre as alternativas que se colocam a uma empresa que queira alcançar o êxito no Mercado, sobre o modo como pode alterar a sua estratégia de modo a criar um outro modelo de negócio que a torne mais competitiva e sobre o papel que a rede commercial deve desempenhar para incrementar esta capacidade de competir com sucesso e de forma sustentada a longo prazo.

O cliente é a razão última que justifica a existência de qualquer empresa – de facto, esta existe porque há um elemento externo que verifica uma necessidade, para o qual a empresa é útil. Todavia, estas necessidades – materializadas ou definidas em conceitos de valor, expressos em termos de utilidade, qualidade, serviço ao clien-

te, preço, imagem associada... - evoluem e mudam com o tempo: mudanças tecnológicas, de uso, novos hábitos, etc., levando a que aquilo que ontem tinha valor e triunfou nos mercados deixe de assim ser, obrigando as empresas a transformar a sua oferta de valor, se efetivamente pretendem manter a sua posição junto dos clientes e perante os concorrentes.

No passado, quando as empresas funcionavam num Mercado essencialmente de oferta, podiam centrar a sua atenção na eficiência da organização e na gestão dos recursos produtivos, relegando a mudança para um lugar secundário; contudo, hoje, as regras de jogo dos mercados são mais duras do que nunca; os clientes nunca tiveram um acesso tão fácil a tanta informação sobre os produtos de cada empresa, até sobre as suas competências e, inclusive, sobre as suas próprias necessidades. Portanto, e felizmente, continuam a ser tão egoístas como sempre foram. E, no que respeita à concorrência, o cenário atual é aquele que Jack Trout descreve como um mundo “em que toda a gente está atenta e segue os negócios de toda a gente, em todo o mundo, 24 horas por dia, 365 dias por ano”.

Deste modo, neste cenário, é melhor que uma empresa seja capaz de perceber as mudanças nos conceitos de valor dos clientes e transformar a sua oferta de modo a adaptá-la a novas utilidades. Chama-se a isto inovação: a adequação de uma proposta de valor às mudanças verificadas nos conceitos de necessidade e utilidade dos clientes.

É óbvio que não é suficiente “ler” as novas inquietações do Mercado ou “visualizar” as futures. Se uma empresa pretende alcançar o êxito, deve ser capaz de transformar esse conhecimento – embrião da inovação – em cash flow, só ainda conseguindo fechar o círculo.

Assim, é preciso ter em conta as seguintes questões: que percurso segue um processo de inovação desde o momento em que se “visualiza” até àquele em que se converte em cash? Onde surge? Quem consegue convertê-la em algo tangível? Quem toma as decisões

adequadas para as converter num pedido? Que papel desempenha a rede commercial?

Vejam os sumariamente os principais conceitos organizativos que condicionam as respostas a estas questões. Em primeiro lugar, devemos centrar-nos sobre a estratégia, definida como a concretização do binómio produto/Mercado com a sua oferta de valor, estabelecendo a relação entre aquilo que os clientes procuram, ainda que não o explicitem, e os produtos oferecidos.

A relação entre a estratégia e as operações acaba por ser determinada pelo modelo de negócio, entendido como o conjunto de atividades realizadas pela empresa para vender os seus produtos e/ou prestar os seus services. O modelo de negócio não apenas define as atividades e a sua sequência de execução, mas também as necessidades de recursos para leva a cabo as ditas operações. Em função da opção definida (por exemplo, venda on-line ou distribuição em locais próprios, ou ainda crescimento por franchising, ou...), assim devemos ter em conta os meios de produção adequados.

## SEGUIR O CLIENTE

A estratégia, enquanto criadora de valor, deverá ir mudando em função das alterações verificadas no Mercado. A estratégia deve ser flexível, se realmente a empresa pretende inovar e continuar na senda do triunfo. E dado que a mudança na carteira de produtos e nas características dos produtos/services pode significar mudanças nos recursos necessários para executar as operações, também o modelo de negócio deve ser o mais flexível possível, de modo a que a estratégia tenha liberdade de movimentos que lhe permita continuar a seguir o cliente.

Estas mudanças de estratégia e de adaptação do modelo de negócio e da estrutura organizativa são complexas, tanto no âmbito humano como na perspectiva empresarial, pelo que devem ser impulsionadas e

dirigidas pela direção de topo da empresa, à qual compete distribuir os recursos da mesma e orientar os esforços de todos na direção que entenda mais oportuna. Não é tarefa fácil, especialmente se o caminho a tomar implicar incerteza, renúncia àquilo que sempre teve êxito, destruição criativa, ... em suma, quando esse caminho significa sair da zona de conforto. Se as pessoas não acreditarem na mudança e na necessidade de esta acontecer, negar-se-ão a sair da zona de conforto, instalando-se naquilo que Peter Drucker designava de “perigo da mediocridade sem riscos”.

Seguir o cliente não é fácil, já que obriga a empresa a estar verdadeiramente orientada para ele, orientação esta que, na maioria das vezes, irá chocar com as inércias geradas pelos modelos de negócio e suas estruturas organizativas à medida que crescem e se desenvolvem. Efetivamente, quando uma empresa é constituída, todas as suas energias têm como foco o cliente e as suas necessidades, porque todos os elementos da empresa sabem que esta é a única forma de alcançar o êxito no Mercado – por isso, as características do seu produto/serviço satisfazem as utilidades dos clientes. Contudo, à medida que a organização cresce, aparece uma série de inércias estruturais que levam a que o foco deixe de se centrar no cliente, surgindo muitos problemas internos que exigem a atenção necessária para serem bem geridos ou resolvidos – ficando esquecido o cliente, assim como as suas “novas” necessidades.

O mesmo facto acontece com os gestores das empresas. Se as organizações são pequenas, a orientação dos gestores para o Mercado, para o cliente, é total; contudo, à medida que aquelas crescem, aparecem “problemas” que exigem a atenção dos gestores, retirando-lhes o enfoque na necessidade de mudar para estar em linha com o Mercado. As suas agendas ficam então preenchidas com questões relacionadas com a gestão de curto prazo, deixando para Segundo plano a reflexão estratégica.

Acontece o mesmo fenómeno com as crianças. Nos primeiros anos de vida, qualquer criança deseja apenas brincar, parecendo que vive apenas para isso e nada mais. Contudo, à medida que a criança cresce e se torna um adulto, começa a perder esse interesse no jogo e a assumir responsabilidades, surgindo “problemas” diários que requerem a sua atenção e o seu tempo.

Neste processo de perda de orientação para o Mercado, a rede commercial é um recurso que deve desempenhar um papel essencial. Ela deve assumir a responsabilidade de chamar a atenção para as mudanças verificadas nos clientes. Geralmente, na prática, não é isto que acontece. Ao commercial é exigido que venda. Se se quer profissionalizar a sua ação, devem ser definidas as características que o ato de vender deve ter: faturação, margens, insolvências, quotas de Mercado... Mas, e se se pensar um pouco mais além? Porque não prestar atenção àquilo que não se vende, em vez de incidir o nosso foco sobre aquilo que se vende? São poucas as empresas – devido precisamente à pressão sobre os resultados causada pela gestão de curto prazo – que investem recursos na sua equipa de vendas não para que venda, mas para que sirva de fonte de inovação da empresa.

Quando a empresa nasce e começa a desenvolver-se, o seu fundador e primeiro executivo é também o seu primeiro comercial. Aqui reside o busílis da questão: fazer com que o comercial regresse à primeira linha de tomada de decisão na empresa, pois é ele que possui a informação em primeira mão, obtida por contacto com o cliente, uma informação extremamente valiosa, a qual não podemos ter o luxo de perder.

A rede comercial de uma empresa deve ser a força impulsionadora da mudança estratégica e da evolução do modelo de negócio. Se uma empresa esquece o cliente, o cliente esquecer-se-á dessa empresa.

## 1.2 A EQUIPA DE VENDAS COM FUNÇÕES DE GESTÃO

Nesta orientação das empresas para o Mercado, iremos admitir a existência paralela de duas equipas integrantes da organização comercial – Marketing e Vendas -, com funções próprias cada uma, mesmo quando em empresas de menor dimensão estas funções distintas sejam desempenhadas pelas mesmas pessoas. Certamente que esta não será a realidade na maioria das empresas, sendo que cada estratégia particular determina a estrutura comercial necessária.

Neste modelo corresponderá ao Marketing o nível mais estratégico da direção comercial: diagnóstico de marketing, elaboração das estratégias de carteira, segmentação e posicionamento, fixação de objetivos e definição estratégica do “marketing mix”: políticas de produto, preço, distribuição e comunicação (publicidade, promoção, outras ferramentas de relacionamento com o cliente). A equipa Comercial ou de Vendas será o braço operativo encarregado de tornar realidade este planeamento estratégico estabelecendo a tática através de planos de ação do marketing mix, executando a planificação no terreno e assegurando a consecução dos objetivos comerciais. Evidentemente, esta segmentação não poderá ser estanque, mas sim o contrário: marketing e vendas são os dois braços de um mesmo corpo: a função comercial.

### O VALOR RECOLHIDO PELO VENDEDOR NO SEU RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

“O vendedor como diferenciador da oferta” – esta frase simples, de Cámara e Gómez (1999) define de modo sintético mas absolutamente transparente o papel que deve ser desempenhado pela equipa de vendas numa empresa orientada para o marketing. Contudo, não será em todos os setores ou indústrias que a equipa de vendas representará um elemento de diferenciação. Mesmo num setor em que

a venda pessoal goze de ampla difusão a sua utilização poderá não estar justificada em todos os modelos de negócio. Mesmo quando o vendedor signifique diferenciação, será que estará a acrescentar valor à empresa, superando o custo de empregar um recurso tão caro e de gestão tão exigente? Como é que esta diferenciação trazida pelo vendedor para a empresa encaixa na estratégia da mesma?

No sentido de conquistar ou defender a posição da empresa no Mercado, a direção de marketing fixa determinados objetivos e estratégias que permitirão a sua consecução. Tais estratégias são operacionalizadas mediante uma política de “marketing mix” que visa, em última análise, criar uma proposta de valor para o cliente que o leve a perceber a oferta da empresa como vantajosa em relação a outras opções (por ser diferente e atrativa). A função de marketing consiste precisamente no desenho estratégico dessa proposta de valor. Mas, a seguir, será o vendedor quem terá a tarefa de a aplicar ao cliente, sendo este momento a melhor oportunidade da empresa para criar uma nova diferenciação relativamente às ofertas da concorrência. O vendedor poderá conseguir diferenciar a proposta de valor da sua empresa em quatro níveis:

Diferenciação do produto: o vendedor identificará em cada um dos clientes as suas necessidades (objetivas, em relação ao posto de trabalho, ou subjetivas, relativamente à pessoa e às suas circunstâncias particulares), que determinarão em que medida determinados benefícios dos produtos se tornarão fatores diferenciadores.

Diferenciação da política de preço: através da negociação comercial com o cliente, procurando um ponto de encontro que signifique benefício para ambas as partes, o preço converte-se num fator que aumenta o valor do produto, embora não seja o único.

Diferenciação da política de distribuição: alcançando cada consumidor/cliente de forma individualizada, o vendedor poderá contribuir para a aplicação no terreno do marketing *one-to-one*.

# DIREÇÃO e GESTÃO da **FORÇA de VENDAS**

A conjuntura económica, a evolução tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos/serviços, exige que as empresas sustentem o seu crescimento na reformulação da sua estratégia comercial - dos tradicionais sistemas de venda (“selling oriented”) evoluam para um enfoque de natureza consultiva orientado à satisfação das necessidades dos seus mercados.

Cada vez mais competitivas e complexas, as vendas enfrentam desafios provenientes de várias frentes: (1) diferentes perfis de compra dependentes do grau de informação dos clientes; (2) uma concorrência eficiente e eficaz que responde ao mercado em tempo cada vez mais curto; (3) a indiferenciação entre produtos e serviços; (4) equipas de vendedores difíceis de gerir com objetivos nem sempre coincidentes com os da Organização; (5) as novas tecnologias que alteram sistematicamente as regras de mercado, favorecendo a desintermediação e a venda direta.

Com o lançamento deste livro o mercado passará a dispor de um manual especializado, dotado de elevado potencial de inovação e adesão à realidade empresarial. Especialmente para si que deseja prosseguir ou iniciar uma carreira na área da Direção e Gestão da Força de Vendas esta é, seguramente, uma oportunidade de adquirir competências que lhe permitam:

- Desenhar a rede de vendas mais adequada à sua oferta produto/mercado e definir planos comerciais ambiciosos, mas factíveis;
- Estimular a venda consultiva e Construir relações de fidelidade sustentadas com os seus clientes;
- Obter melhor desempenho da sua equipa comercial identificando os fatores motivacionais chave no seu desempenho;
- Desenvolver sistemas de incentivos e benefícios equilibrados;
- Melhorar e atualizar os seus recursos para gerar Valor no quadro do novo paradigma de negócios cujo traço mais saliente é ser orientado ao cliente - “customer-oriented”.

Visite-nos em  
**livraria.vidaeconomica.pt**

[www.vidaeconomica.pt](http://www.vidaeconomica.pt)

ISBN: 978-972-788-422-3



9 789727 884223 >