

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS: ANALISANDO
PROCESSO DE VENDA DE UMA CONCESSIONÁRIA DO VALE DO
TAQUARI/RS**

Fernando Schreiner Leonhardt

Lajeado, novembro de 2014

Fernando Schreiner Leonhardt

**QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS: ANALISANDO
PROCESSO DE VENDA DE UMA CONCESSIONÁRIA DO VALE DO
TAQUARI/RS**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Lizete Berrá

Lajeado, novembro de 2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus que sempre está comigo, e a minha família, aos meus pais Curt e Nilva, pela educação que me deram, por tudo que me ensinaram na faculdade da vida e por formarem o meu caráter, além de investirem financeiramente para atingir meus objetivos pessoais e a conclusão deste curso. Também à Juliana Pedrotti, por me compreender e ajudar nos momentos difíceis que enfrentei esse ano.

Agradeço também aos professores da Univates, com os quais aprendi muito, e principalmente à minha orientadora deste estudo, Lizete Berrá, pela dedicação, compreensão e orientação, me ajudando muito para realização deste.

Reconheço o empenho de todas as pessoas que me ajudaram a realizar este estudo na área de vendas aplicado na empresa Eurovale Veículos Ltda., da cidade de Lajeado, principalmente aos sócios Albino e Emerson, que permitiram a realização do estudo em sua empresa, e à equipe de vendas de veículos novos que contribuíram com as pesquisas deste trabalho.

Enfim, sou grato a todos que de uma forma ou outra, colaboraram para que eu atingisse o objetivo proposto, ou seja, a realização deste estudo.

RESUMO

A atual dinâmica de mercado traz consigo um novo consumidor, mais informado, mais exigente e, por conta disso o processo da venda de um veículo deve ser feito de um modo muito mais técnico, de onde o vendedor não pode mais se dar o direito de pecar, ou seja, ele deve ter pleno conhecimento do bem, a fim de conseguir convencer o cliente de todos os atributos que esse tem, sob pena de não obter sucesso no fechamento da venda. Assim, esta monografia tem como objetivo analisar as características do processo de vendas, no segmento de vans e furgões grandes, realizado pela equipe de vendas da concessionária Eurovale Veículos Ltda., na região do Vale do Taquari/RS. São referenciados diversos autores de administração e vendas como Las Casas, Cobra, Candeloro, Futrell, Cassaro, entre outros para compor o estudo. Esta monografia analisa, através de um estudo exploratório e descritivo, de caráter qualitativo, na área de vendas, com foco no veículo do segmento de vans e furgões. Para isso, foi feita uma análise da situação atual da empresa, e com a autorização dos sócios-proprietários foram feitas visitas na organização, acompanhadas pelos funcionários. Observou-se os sete vendedores de veículos novos em seu processo de vendas, e registrou-se através de um *check-list* se os mesmos estavam seguindo o processo. Como resultado verificou-se que 65,3% da equipe não possuem as habilidades necessárias suficientes para esta venda e não seguem o processo de vendas da concessionária, e 46,2% da equipe de vendas está com dificuldade técnica no veículo estudado. Dessa forma, sugeriu-se à empresa um treinamento para os vendedores voltado ao veículo, suas características e concorrentes, e também quanto ao fluxograma de vendas. Do mesmo modo sugeriu-se à empresa alterações em pontos estruturais, como material informativo, disponibilidade de veículo para demonstração ou *test-drive*, treinamento *on the job* acompanhado pelo gerente de vendas e parceria com transformador de veículo. O estudo conclui-se lembrando da atual concorrência acirrada no mercado automobilístico entre mais de 40 marcas, onde a organização que não possuir sua equipe de vendas bem treinada e atualizada quanto aos produtos e concorrentes, e não possuir seu processo de vendas organizado e fluente, não conseguirá garantir sua sobrevivência, justificando as sugestões de melhorias aqui registradas.

Palavras-chave: Processo de vendas. Equipe de vendas. Segmento de vans e furgões.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Delimitação do estudo	7
1.2 Problema de pesquisa	8
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Objetivo geral	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Gestão de vendas.....	12
2.2 Gerenciamento da equipe de vendas	14
2.3 O processo de vendas	15
2.4 Treinamento de vendas	19
2.5 Técnicas de vendas	23
2.6 Objeções nas vendas.....	26
2.7 Avaliação da equipe de vendas	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	31
3.1 Tipo de pesquisa	31
3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos.....	31
3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem	32
3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos	33
3.2 Sujeitos da análise	34
3.3 Coleta de dados.....	34
3.4 Análise dos dados.....	36
3.5 Limitações do método	36
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	38
5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	40
5.1 Identificar os principais fundamentos teóricos relativos ao processo de venda.....	40
5.1.1 Quanto ao processo de vendas	40

5.1.2 Quanto às técnicas de vendas	41
5.1.3 Quanto às objeções nas vendas	41
5.2 Principais procedimentos definidos pela montadora Fiat para o processo de venda de veículos	42
5.3 Principais características observadas no processo de vendas, realizado pela equipe no segmento e o grau de conhecimento técnico da equipe de vendas no segmento.....	44
5.4 Sugestões de melhorias	53
 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	 56
 REFERÊNCIAS.....	 58
 APÊNDICE	 60
APÊNDICE A – <i>Check-list</i> de aplicação aos vendedores	61

1 INTRODUÇÃO

Há pouco mais de 20 anos atrás, o Brasil era somente o décimo segundo maior mercado de automóveis do mundo e estava aquém de ser o preferido das multinacionais do setor. Na época, o mercado doméstico era abastecido por companhias como Autolatina, sociedade entre a Volkswagen e a Ford, a General Motors e a Fiat. Com a abertura do mercado, no início da década de 1990, os brasileiros puderam perceber que, no tocante a automóveis, ainda se encontravam na década de 1970.

Atualmente os brasileiros têm à sua disposição, um leque de opções que inclui mais de mil modelos, conforme Loureiro (2013), o brasileiro se tornou mais exigente e seletivo na escolha do objeto de desejo. Ainda segundo a autora, de março deste ano, as vendas e a produção de automóveis no Brasil dobraram desde 2005 para cerca de 3,8 milhões de veículos no ano passado.

No momento, percebe-se um período de recuo considerável nas vendas domésticas, mas ainda assim, a indústria automobilística no país conta com um parque fabril distribuído em 46 cidades, em dez estados, totalizando 61 fábricas em todas as regiões. O setor responde por quase 25% do PIB industrial e 5% do PIB total, com faturamento acima de US\$ 100 bilhões, conforme dados do Brazil Automotive Guide 2014 (2014). Desse modo, percebe-se que, para se destacar nesse mercado altamente concorrido, faz-se necessário dominar os detalhes do produto, aprimorar os processos, conhecer o mercado e os hábitos dos clientes e ter

o produto ou serviço certo para que se alcance a satisfação dos clientes e se consiga manter a rentabilidade do negócio.

Essa nova dinâmica de mercado traz consigo um novo consumidor, informado, exigente e, por conta disso, o processo da venda de um veículo deve ser feito de um modo muito mais técnico, momento em que o vendedor não pode mais se dar o direito de pecar, ou seja, ele deve ter pleno conhecimento do bem, a fim de conseguir convencer o cliente de todos os atributos que esse tem, sob pena de não obter sucesso no fechamento da venda.

Dessa maneira, os métodos e os processos de venda necessitam ser constantemente revitalizados no sentido de atender as demandas e desejos desse novo mercado consumidor. Se por um lado existe um novo mercado consumidor, por outro lado devem existir novos métodos e processos a fim de conseguir persuadir o cliente a se encantar pelo produto ou serviço oferecido.

Nesse contexto se insere a empresa Eurovale Veículos Ltda., concessionária de veículos da marca Fiat, situada na cidade de Lajeado, responsável por atender uma área de 35 municípios da região do Vale do Taquari. O seu foco principal é a comercialização de veículos novos leves e de vans e furgões grandes da marca, prestando também assistência técnica completa¹ aos mesmos.

1.1 Delimitação do estudo

É importante indicar os limites da pesquisa para determinar se o foco da mesma será genérico em relação a um assunto, ou se será necessário descobrir atitudes específicas da população pesquisada (AAKER, 2004, p. 74).

O estudo tem como área temática a gestão de vendas, no segmento de vans e furgões grandes na concessionária de veículos Eurovale Veículos Ltda., localizada no município de Lajeado e foi realizado no período de agosto a outubro de 2014.

¹ Consiste na capacidade da concessionária realizar revisões por toda a vida útil do veículo.

1.2 Problema de pesquisa

De acordo com o resultado de veículos emplacados, disponível em Abracaf (Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat) (2014), no segmento de vans e furgões, a Eurovale apresentou um recuo de quase trinta por cento de janeiro a abril de 2014 nas vendas do automóvel comercial Fiat Ducato, representante da marca neste segmento.

No intuito de melhorar o entendimento dos dados apresentados, considera-se o termo “emplacamento” como sendo um veículo zero quilômetro, que é vendido por uma concessionária de veículos e este é licenciado legalmente pelo órgão estadual responsável. Ou seja, pode-se entender que um veículo emplacado é igual a um novo vendido. Na região do Vale do Taquari, a única concessionária Fiat devidamente credenciada por esta marca é a Eurovale Veículos Ltda.. Então, teoricamente, todos os veículos da marca Fiat, emplacados na Região do Vale do Taquari, são vendidos por esta empresa.

Segundo dados da Abracaf (2014), o mercado de automóveis novos da região do Vale do Taquari retraiu 10,8% no primeiro quadrimestre de 2014 comparado com 2013, enquanto a concessionária Eurovale retraiu 7,2%² no mesmo período. Analisando esta informação, é evidente um recuo do mercado consumidor de janeiro a abril de 2014, porém também se pode evidenciar que a empresa estudada apresentou uma queda inferior a queda do mercado.

Ainda conforme a Abracaf (2014), o resultado de emplacamento do veículo Fiat Ducato, representante da marca no segmento 2P³ (vans e furgões), também no mesmo quadrimestre, retraiu 28,6% comparado ao ano anterior. Em função disso, os dirigentes da empresa estão preocupados com a queda nas vendas deste produto, uma vez que o valor do veículo é superior em até três vezes o valor médio dos outros veículos e sua margem é representativa pelo menos o dobro dos outros veículos.

² Informação referente o número de veículos novos emplacados no período

³ De acordo com as normas nacionais de classificação dos veículos, estes são categorizados em segmentos de acordo com suas características, como por exemplo: veículos *hatch* com motorização 1.0 compõem o segmento A; veículos com carroceria *station wagon* compõem o segmento CW; veículos vans e furgões grandes com peso bruto total até 3.500kg fazem parte do segmento 2P.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende responder à questão: Como é o processo de venda, no segmento de vans e furgões grandes, da concessionária Eurovale Veículos Ltda. da cidade e Lajeado/RS?

Para que a venda deste produto se realize com sucesso, alguns fatores críticos no processo de vendas devem ser atendidos, como por exemplo: I) conhecimento técnico do produto - por este veículo possuir uma aplicação totalmente comercial, ou seja, voltada para o trabalho, os clientes deste segmento de mercado procuram vantagens numéricas como capacidade de carga, de passageiros, custo de revisões, trocas de óleo, assistência 24h, etc.; II) demonstração estática do veículo e *test-drive*: levar o cliente para dentro do veículo e mostrar todas as características do mesmo aumenta muito as chances de fechamento da venda. Oferecer a oportunidade ao cliente de dirigir o veículo também viabiliza a concretização da compra; III) Possibilidade de transformações do veículo: conhecer as transformações possíveis do Fiat Ducato é como possuir um menu com inúmeras soluções aos clientes, podendo lhes oferecer diversas configurações do veículo, realizadas por um implementador devidamente homologado pela marca.

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar as características do processo de vendas, no segmento de vans e furgões grandes, realizado pela equipe de vendas da concessionária Eurovale Veículos Ltda. da cidade de Lajeado/RS.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais fundamentos teóricos relativos ao processo de venda.
- b) Descrever os principais procedimentos definidos pela montadora Fiat para o processo de venda de veículos;
- c) Apontar as principais características observadas no processo de venda realizado pela equipe no segmento;
- d) Verificar o grau de conhecimento técnico da equipe de vendas no segmento.
- e) Propor sugestões de melhorias;

1.4 Justificativa

A falta de conhecimento sobre o produto ou o serviço que se oferece ao cliente impede o desenvolvimento de uma empresa, resultando em baixo volume de vendas e prejudicando o seu faturamento e a sua sobrevivência no mercado. É uma falta grave que deve ser corrigida.

Uma empresa que perde o foco sobre determinado produto, serviço ou cliente também se prejudica, pois não está otimizando sua estrutura para a obtenção do melhor resultado, deixando uma brecha para os concorrentes assumirem o seu lugar.

A Eurovale Veículos Ltda. apresentou um resultado insatisfatório na comercialização de vans e furgões grandes no primeiro quadrimestre de 2014, segundo dados coletados na empresa, o que abre um precedente para a relevância deste estudo, e dessa forma, a medida que a empresa identifica motivos para a queda nas vendas neste segmento, motiva a mesma a estudar ações para tentar reverter a situação.

O veículo Fiat Ducato possui um valor três vezes maior que o restante da

gama de veículos e conta com uma margem de lucro duas vezes maior que os outros veículos. Dessa forma, entende-se que a venda deste produto é importante para a manutenção da empresa, possuindo representatividade em seu faturamento mensal. Porém é fato que as vendas do veículo estão caindo em 2014, causando preocupação aos diretores da empresa quanto ao faturamento e resultado, e por esta razão, justifica-se a realização deste trabalho.

Este estudo, além de ser exigência da conclusão do curso de Bacharelado em Administração e contribuir para a formação acadêmica do aluno, acrescerá na formação intelectual do mesmo e trará conhecimento sobre a gestão de vendas, podendo interligar teoria e prática como maneira de facilitar o entendimento no campo pesquisado.

Da mesma forma, o trabalho apresentado é relevante para a universidade, porque por meio de estudos desta categoria, o grupo acadêmico será beneficiado com mais um material de apoio e pesquisa a sua disposição e à disposição da comunidade no conjunto literário da universidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é promover um embasamento teórico sobre a gestão de vendas, abrangendo o gerenciamento da equipe, aprofundando o assunto no processo de vendas, incluindo treinamento, técnicas e objeções nas vendas. O capítulo também contempla fundamentos da avaliação da equipe de vendas e dimensões de como qualificar a mesma.

2.1 Gestão de vendas

Cobra (2012) afirma que a gestão de vendas segue uma sequência de passos, que começa fora da empresa na visita ao cliente, abrangendo a ficha de cadastro do mesmo, ficha-cliente, os relatórios dos vendedores indicando as visitas e o roteiro percorrido por cada vendedor. Acrescenta, ainda, os indicadores estatísticos de comercialização compostos pelo resultado de venda dos pedidos de cada vendedor registrados no mapa de vendas. Afirma o autor, que é importante na gestão estudar os clientes sob a ótica ABC, assim como o relatório de gastos dos vendedores e os manuais da organização de vendas e dos vendedores.

Segundo Moreira et al. (2007), na gestão de vendas o planejamento é um item importante, pois sua correta aplicação poderá aumentar a eficácia e otimização dos resultados da organização. Dessa forma, seguem as cinco etapas para a elaboração do planejamento: “avaliação das oportunidades de mercado, estimativa de potencial de mercado, previsão de vendas, segmentação de mercado e

distribuição e logística” (MOREIRA et al., 2007, p. 122).

“Nem todas as organizações conseguem efetivamente planejar suas vendas, muitas vezes devido à cultura organizacional, ao não profissionalismo de sua administração ou a um ritmo de crescimento intenso e desorganizado” (MOREIRA et al., 2007, p. 121). Acrescentam ainda, que a complexidade do planejamento de vendas poderá depender do tamanho da empresa, dilatando o processo ou sendo mais específico em determinada etapa.

Ainda quanto ao planejamento de vendas, Alvarez e Carvalho (1998) comentam sobre o método Pirâmide de Vendas, que ajuda os vendedores a se ajustar às exigências dos clientes, efetivarem mais vendas e gerenciar sua agenda de contatos. Acrescentam ainda, que este método tem o objetivo de prospectar novos compradores para alcançar novos mercados, aperfeiçoar o andamento das negociações, verificar eventuais consumidores, trabalhar os clientes potenciais, e fidelizar os frequentes. Este método possui três fases:

- *Prospecção*: é a fase de qualificação e de visitação aos clientes, constituindo a base da pirâmide. É a fase mais trabalhosa para o vendedor e requer todos os esforços para conquistar novos compradores, é o cartão de visita da empresa. Alguns, que se interessarem pelo produto ou serviço, passarão para a próxima fase e os outros serão desconsiderados. É importante, pois repõe à carteira de clientes da empresa novos consumidores em lugar daqueles que são perdidos;

- *Negociação*: esta é a fase de acompanhamento, propostas e dos termos de negociação, onde há uma interação maior com o cliente e que o vendedor poderá obter sucesso ou não. É a fase de avaliação dos pontos fortes e fracos da proposta, de avaliar o que está faltando para fechar negócio. Está localizada no centro da pirâmide;

- *Cliente*: é quando a negociação obteve sucesso e houve a efetivação da compra pelo cliente, é o topo da pirâmide. Está dividida em clientes eventuais (que compram ocasionalmente), potenciais (que compram regularmente um volume baixo), e especiais que compram mais de 70% do volume total de apenas um fornecedor.

2.2 Gerenciamento da equipe de vendas

Para Moreira et al. (2007) o gerente de vendas é o elo entre os diretores e os vendedores, acumulando tarefas de coordenação estratégica do grupo, somador de talentos e agente de mudanças. Segundo os autores, as principais funções exercidas pelo gerente dividem-se em três grupos:

- Planejador da força de vendas: responsável pela definição de objetivos, avaliação de estratégias viáveis, organização e estruturação das vendas, dimensionamento da força de vendas com foco no perfil do cliente e a criação de uma remuneração atrativa para a equipe;

- Administrador da força de vendas: envolve as atividades de recrutamento e seleção, execução da liderança (norteando o grupo, com foco nos objetivos), motivação da equipe e automotivação, avaliação do desempenho do grupo fornecendo o *feedback* necessário;

- Desenvolvedor da equipe de vendas: deve adotar uma postura participativa e informal, com o intuito de desenvolver os pontos fortes dos vendedores de maneira intensiva, evitando criar-se apatia no grupo e um possível *turn-over*, encarecendo a manutenção do setor. Deve utilizar o treinamento para aperfeiçoar e desenvolver sua equipe e do aprimoramento de relacionamentos para encantar clientes e prender sua atenção.

Enfim, o gerente de vendas possui a responsabilidade de tomar atitudes para que todas as áreas que estão relacionadas à venda de produtos e serviços empreguem seus esforços para o sucesso do setor de vendas, áreas como distribuição, propaganda e produção (STANTON; SPIRO, 2000). Ainda segundo os autores, o gerente de vendas possui como responsabilidade principal encontrar as pessoas certas para ocupar as vagas da empresa.

Conforme Stanton e Spiro (2000), até mesmo um plano mal-elaborado poderá ter sucesso caso as pessoas certas, escolhidas pelo gerente de vendas, estejam trabalhando nele e o mais importante é que estas pessoas, caso sejam bem escolhidas, nunca produzirão um mau plano e ainda podem vir a diminuir os

problemas da gerência.

Segundo Alvarez e Carvalho (1998), o gerente de vendas deve identificar os vendedores com potencial de crescimento e adotar certa posição com estes para melhorar sua performance, como por exemplo:

- Permitir que tomem o controle: vendedores bons utilizam a intuição em suas relações com os clientes, e algumas vezes, sabem melhor do que os gerentes sobre o que deve ser melhorado;
- Transformar vendedor em treinador: vendedores bons não se incomodam em dividir suas técnicas com a equipe;
- Estabelecer objetivos menores: como meio de alimentar a ambição do bom vendedor e fazê-lo sentir-se realizado;
- Desenvolver habilidade técnica, habilidade comercial e motivação: são características presentes em um bom vendedor, sendo que o gerente deve estar atento à sua equipe nestes três itens, pois sempre há um lado mais fraco do vendedor que deverá ser melhor trabalhado e aperfeiçoado.

A tendência para o papel do gerente de vendas atual, para Stanton e Spiro (2000), não é mais o de chefe, é o de líder de equipe, onde o comando e o controle dão lugar ao *empowerment* (delegar autoridade e poder) e a colaboração como método de dirigir e orientar os colaboradores. Dessa forma, segundo os autores, sobra mais tempo para o gerente prestar apoio e disponibilizar recursos à equipe com mais frequência, deixando-os mais tempo em contato com os clientes e com certa autonomia de decisão.

2.3 O processo de vendas

“O processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda” (CASTRO; NEVES, 2008, p. 27). De acordo com os autores, existem sete passos que constroem o processo, são eles: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, lidar com

objeções, fechamento e atendimento pós-vendas.

A primeira etapa do processo é a prospecção e é nela que ocorre a identificação dos potenciais clientes, segundo Castro e Neves (2008). Esta etapa possui os seguintes tipos, conforme Alvarez e Carvalho (1998):

- Prospecção fria: é quando o vendedor prospecta clientes que ainda não teve contato algum, realizando ligações telefônicas e visitando empresas que não conhece. É possível também utilizar-se de *mailing* (lista comercial de endereços e telefones de empresas) e da internet para procurar potenciais compradores. Sua vantagem é o baixo custo e a desvantagem, o baixo índice de conversão em vendas;

- Prospecção receptiva: ocorre quando a empresa investe em mídias diversas (jornais, revistas, rádios, panfletagem) para divulgação dos seus produtos e serviços, e os vendedores atendem os clientes atraídos por estas. Outra forma é atender consumidores em um expositor em feiras e congressos. Sua vantagem é o alto índice de conversão em vendas e a desvantagem é o aumento do custo;

- Prospecção ativa: é quando o vendedor realiza contato com os seus próprios clientes (ou da empresa) e também quando solicita uma indicação a estes de possíveis interessados em seu produto ou serviço. Ele pode também analisar o histórico de vendas dos últimos anos da empresa e resgatar antigos clientes para uma nova compra.

A segunda etapa é de pré-abordagem, que é a preparação da visita ao cliente realizada pelo vendedor, onde informações sobre ele são levantadas e posteriormente utilizadas na abordagem (CASTRO; NEVES, 2008). Acrescentam os autores que esta etapa geralmente tem seu fim quando o vendedor consegue marcar a visita. Para Alvarez e Carvalho (1998), esta preparação é de fundamental importância para que o cliente perceba o grau de profissionalismo e qualificação do vendedor e, dessa forma, tire boas conclusões sobre a imagem da empresa.

Já na terceira etapa, a da abordagem, uma vez estando frente a frente com o cliente, o vendedor deverá causar uma boa impressão para motivá-lo a comprar,

conforme Castro e Neves (2008). Nesta etapa, conhecida também como entrevista de vendas, segundo Alvarez e Carvalho (1998), estes ressaltam que os primeiros minutos em contato com o cliente são muito importantes, e deve-se evitar falar do produto e da empresa, indicando que o ideal é realizar perguntas genéricas, quebrar o gelo, para permitir uma aproximação. Acrescentam ainda, que após este contato, o vendedor deverá conhecer um pouco mais das atividades do cliente antes de começar a oferecer o seu produto ou serviço, realizando perguntas investigativas (abertas e fechadas).

A apresentação de vendas é a quarta etapa e a principal para Castro e Neves (2008), onde o vendedor demonstra ao cliente os benefícios do produto, com o intuito de despertar o desejo no possível comprador. Nesta etapa o autor sugere quatro tipos de abordagens:

- Estímulo-resposta: de acordo com a reação do cliente o vendedor é orientado a dar respostas prontas, como meio de padronizar a apresentação, porém pode vir a engessar a criatividade do profissional de vendas;
- Abordagem mental: o vendedor segue o método AIDA (Atenção, Interesse, Desejo e Ação);
- Atendimento de necessidade: descobrir a necessidade do cliente e oferecer o melhor produto ou serviço que se encaixa a ele;
- Resolução de problemas: com o objetivo de conquistar o cliente por um longo período, o vendedor age como consultor dando-lhe a melhor alternativa para o seu problema, mesmo que esta seja não realizar a compra no momento;

Para Alvarez e Carvalho (1998), a apresentação de vendas para ser eficaz deve seguir uma sequência lógica de assuntos, de modo que envolva o cliente com a exposição: “1. necessidade do cliente; 2. produto; 3. características do produto; 4. benefícios; 5. ganho do cliente” (ALVAREZ; CARVALHO, 1998, p. 181).

Acrescentam ainda as regras básicas para a apresentação:

- 1 - Nunca apresentar seu produto antes de estar absolutamente seguro de que ele atende a uma necessidade ou desejo do cliente. 2 - Nunca

apresentar uma característica sem comunicar o benefício. 3 - Nunca apresentar um benefício sem mostrar o ganho ao cliente (ALVAREZ; CARVALHO, 1998, p. 181)

A quinta etapa, conforme Castro e Neves (2008), é lidar com objeções e superar resistência, sendo indicado que o vendedor já prepare as respostas para as objeções que os clientes poderão apresentar, como formas de pagamento, informações técnicas do produto ou serviço, apatia à empresa e até mesmo ao próprio vendedor. Para Stanton e Spiro (2000), as objeções significam interesse do cliente e podem ser úteis para esclarecer as dúvidas que o cliente possui e até mesmo decisivas para efetuar a compra do produto ou serviço.

A etapa do fechamento é a sexta e penúltima etapa do processo de vendas segundo Castro e Neves (2008), onde a iniciativa do fechamento deverá vir do vendedor através de ações sutis que poderão não ser percebidas pelo cliente ou ainda solicitar diretamente ao cliente o fechamento. Alvarez e Carvalho (1998) atentam para a mesma questão: o vendedor deve decidir pelo cliente, mesmo que assuma uma postura um pouco agressiva, pois muitas vezes o mesmo está indeciso pela compra. Conforme Stanton e Spiro (2000), o fechamento pode ser presumido (induzindo o cliente a levar o produto), de oferta especial e de resumo dos benefícios.

A sétima e última etapa do processo de vendas é o atendimento de pós-vendas, onde para assegurar a satisfação do cliente após a compra, é necessário o vendedor prestar um suporte quanto as suas dúvidas, reclamações e manutenções do produto ou serviço vendido, pois a qualidade do atendimento prestado ao cliente neste período será determinante para as vendas futuras (CASTRO; NEVES, 2008). Para Alvarez e Carvalho (1998), a segunda venda ao cliente começa no tratamento dispensado a ele no pós-vendas e ressalta que mesmo que haja um SAC (serviço de atendimento ao cliente) na empresa, é esperado que o vendedor lhe atenda e ajude na resolução do seu problema, causando assim um sentimento no cliente de ter escolhido a empresa certa para a negociação do produto ou serviço.

Estas mesmas etapas do processo de vendas são consideradas por Stanton e Spiro (2000), com a diferença de separar a avaliação da necessidade da etapa de apresentação de vendas e aprofundar o conhecimento técnico de cada etapa.

Acrescentam ainda que o conhecimento do processo de vendas é necessário para o gerente de vendas conduzir com inteligência sua equipe, e preferencialmente, que o mesmo possua experiência e vivência na área para tomar decisões mais acertadas para cada negociação.

2.4 Treinamento de vendas

Las Casas (2009) afirma que o treinamento de vendas é uma maneira de obter um melhor retorno do que foi investido na área, otimizando os resultados. Acrescenta ainda que os custos de contratação são altos para uma empresa, incluindo o recrutamento e a seleção e o correto direcionamento da pessoa contratada na organização proverá maior retorno do valor investido. Observando a produtividade de uma equipe de vendas, verifica-se a importância do treinamento, onde a maior fatia do faturamento das organizações origina-se do produto do esforço de um pequeno grupo de vendedores, que são as pessoas que detêm maior desenvoltura e destreza para o trabalho, afirma Las Casas (2009).

De acordo com Las Casas (2009), uma pesquisa com gerentes de vendas nos Estados Unidos identificou que 40% das vendas de uma organização industrial são efetivadas por 20% da equipe (melhores vendedores), 50% das vendas é de responsabilidade de 60% da equipe (vendedores médios), e 10% do faturamento é resultado de 20% da equipe (piores vendedores). Estas informações dos profissionais americanos também são projetadas para o Brasil como uma tendência da profissão de vendas, onde a maior parte do faturamento de uma organização é resultado do trabalho e dedicação de um número pequeno de ótimos vendedores, afirma o autor. Acrescenta ainda que para os piores, a melhor solução é treiná-los para melhorar seu desempenho e para o restante da equipe servirá de aperfeiçoamento de suas habilidades.

Las Casas (2009) comenta que ainda existem empresas que encaram o treinamento como uma despesa desnecessária, considerando o treinamento de campo a melhor alternativa. Essas, por sua vez, não enxergam que a própria imagem poderá ser prejudicada por práticas irregulares realizadas pelos novos

funcionários, sendo que estes ainda não estão ambientados aos valores da empresa, acresce o autor. Vendedores são formados e não “nascem” vendedores, e por isso há a necessidade do treinamento da equipe de vendas, afirma Las Casas (2009).

Para identificar os pontos fracos a serem trabalhados em um treinamento para a equipe de vendas é preciso entrevistar os vendedores e supervisores com a intenção de montar um roteiro a ser seguido, afirma Las Casas (2009). Da mesma forma, é conveniente separar os novatos dos veteranos, aplicando a eles questionários diferenciados, quando os novatos começarão a ser avaliados a partir de uma análise de cargos e suas habilidades faltantes a serem desenvolvidas e os veteranos participarão de um programa de atualização no momento em que serão comparados os resultados com as expectativas ou qualquer outro critério definido pela empresa, comenta o autor.

A partir da análise das necessidades levantadas nas entrevistas, a empresa poderá definir o objetivo do programa de treinamento e começar a desenvolvê-lo, e, segundo Las Casas (2009), os objetivos geralmente são: “melhorar o relacionamento com os clientes; motivar a equipe de vendas; aumentar as vendas; aumentar a lucratividade; melhorar o uso do tempo; reduzir os custos de vendas; controlar a força de vendas” (LAS CASAS, 2009, p. 183).

Conforme Cobra (2012), a habilidade que o vendedor de sucesso deve possuir é a de se colocar no lugar do cliente e tentar entender os motivos que o levaram a procurar determinado produto ou serviço, ou seja, enxergar a situação sob a mesma perspectiva do cliente. Para que isso seja possível, algumas qualidades da personalidade do vendedor e uma boa dose de conhecimento são necessárias, podendo ser bem aproveitadas nestas quatro partes: “a correta atitude de trabalho; conhecimento do produto e/ou serviço; técnica de vendas; organização do trabalho” (COBRA, 2012, p. 286).

O entusiasmo e empatia compõem a atitude que um vendedor de sucesso deve possuir, pois assim ele conseguirá afirmar-se para ter segurança ao argumentar com o cliente e saberá o momento certo de se colocar no lugar dele para entender sua necessidade, afirma Cobra (2012). Ainda segundo o autor, outro

fator que interfere na qualificação do profissional de vendas é o foco equivocado que as empresas dão ao direcionar o conhecimento do vendedor à empresa ao invés do cliente. Sua opinião é forte ao afirmar que “todo vendedor deve ser ensinado sobre os produtos em relação ao ponto de vista do cliente” (COBRA, 2012, p. 286), ou seja, o vendedor deve ser orientado em relação ao cliente.

Segundo Cobra (2012), como os vendedores geralmente ouvem muito mais “não” do que “sim”, são necessárias técnicas de vendas para ajudar-lhes a superar as objeções das negociações com os clientes e diminuir o risco da recusa dos mesmos. Sobrepe o autor, que o vendedor deve preparar, antes de atender o cliente, uma entrevista de vendas, estruturando as etapas que ele deverá seguir na conversação, com objetivo de que o vendedor conduza a negociação de uma forma natural.

Caneloro (1998) comenta que ao atender um cliente que procura por um produto ou serviço, o vendedor deve agir como um consultor e tentar solucionar as questões trazidas por ele utilizando todo o conhecimento que possui. Afirma o autor que o cliente, na verdade, compra o conhecimento do vendedor.

De acordo com Cobra (2012), existem alguns pontos importantes sobre o treinamento de vendedores:

- O vendedor tem de se identificar com a organização e deve conhecê-la;
- Obrigatoriamente deve conhecer seus produtos ou serviços;
- Precisa saber das características do mercado: clientes e concorrência;
- Tem de aprender como realizar apresentações de venda com fortes argumentos e convincentes;
- Tem de conhecer todos os procedimentos, como por exemplo, montar relatórios de visita, como preencher documentos, pedidos, fichas de cadastro e roteiro com classificação de clientes;
- Deve conhecer o seu território de atuação;

- Tem de se acostumar a trabalhar com roteiros e segui-los corretamente;
- Deve governar seu tempo para não se perder nos compromissos com os clientes.

Conforme Futrell (2003), o treinamento de vendas modifica o comportamento a fim de tornar o vendedor mais eficiente ao exercer sua função e atingir suas metas, além de ensiná-lo os melhores métodos praticados no mercado.

Ainda segundo o autor, existem três métodos simples de treinamento:

1 - Discussão: em pequenos grupos, um estudo de caso é analisado e discutido entre os membros, onde suas conclusões e ideias serão apresentadas ao grande grupo;

2 - *Role playing*: neste método, um participante interpreta a venda de um produto ou serviço para um cliente hipotético. É simulado o lançamento de um produto/serviço novo, cada participante assume um papel diferente, é realizada a apresentação do produto/serviço, logo após o grupo comenta o que ocorreu e o instrutor realiza o fechamento com as correções necessárias;

3 - Treinamento no trabalho: é o mais comum e ocorre durante o próprio andamento do trabalho, onde o vendedor pode acompanhar o gerente em suas atividades de vendas, primeiramente apenas como observador. Num segundo momento, é escolhido um cliente para o vendedor atender e realizar a apresentação de vendas, críticas e correções serão realizadas após o atendimento com o intuito de melhoramento e *feedback* ao vendedor.

Geralmente os gerentes de vendas mais antigos na empresa são as pessoas mais indicadas a ministrar um treinamento de vendas, pois são eles que possuem maior conhecimento e experiência na área e são conhecedores das melhores práticas do mercado, afirma Futrell (2003). Acrescenta o autor, que o cargo de gerente impõe respeito aos participantes e facilita que eles cooperem com o treinamento, além de criar um elo de relacionamento entre ambos que poderá ser útil em negociações futuras.

2.5 Técnicas de vendas

Para Las Casas (2009), o profissional de vendas deve possuir algumas características que são importantes para o andamento do seu trabalho, como por exemplo se vestir bem, manter boa aparência, observar a altura da voz de acordo com a situação, evitando elevá-la demasiadamente, bons hábitos e ser educado, afinal ele estará passando a sua imagem e a da empresa para o seu cliente. Acrescenta ainda que o vendedor deve possuir atitude, ser versátil, ter boa desenvoltura nas relações humanas e em comunicação, enfim, deve passar confiança ao cliente.

Segundo Candeloro (1998), a apresentação é fundamental, estando convicto de que a primeira impressão é a que fica, tanto que acredita que o texto de abordagem ao cliente deve ser treinado à exaustão, pois “é ali que o cliente vai decidir se gosta de você ou não, se vai deixar você continuar ou não” (CANDELORO, 1998, p. 22). Acrescenta ainda, que o bom vendedor deve prestar atenção à linguagem corporal do cliente e perceber suas mínimas reações para verificar seu real interesse na negociação. Desse modo, realizar as perguntas certas e investigativas e realizar anotações sobre seus interesses demonstrarão que o cliente é o centro da atenção no momento, fazendo com que ele se sinta importante e assim confiará cada vez mais no vendedor, de acordo com Candeloro (1998).

O cliente é o patrão do vendedor, segundo Cassarro (1994), pois ao efetuar uma compra, automaticamente estará pagando o salário do vendedor, uma vez que este seja comissionado. Dessa forma, a razão de existir de uma organização passa a ser a própria necessidade do cliente, sendo este a pessoa mais importante em uma empresa, afirma o autor. Acrescenta ainda que, para atingir um bom atendimento, o vendedor deve seguir alguns princípios básicos ao se deparar com o cliente, como:

- Manter a área de trabalho organizada e cuidar da aparência visual;
- Receber o cliente assim que ele entrar e cumprimentá-lo com um sorriso;
- Não permitir interrupções de outras pessoas, colegas ou até mesmo o dono

da empresa, pois o cliente é o centro da atenção;

- Realizar perguntas para identificar o que realmente o cliente quer, suas necessidades e desejos, informar claramente o que é possível e impossível no atendimento;

- Ouvir o cliente com muita atenção sem interrompê-lo para verificar a melhor forma de suprir sua necessidade;

- Realizar algo extra, inesperado pelo cliente, porém que o cativa, como um simples gesto de guardar suas sacolas enquanto se decide pelo produto;

- Dizer o nome ao apresentar-se e perguntar o nome do cliente. Chamá-lo pelo nome sempre;

- Caso for preciso encaminhar o cliente a outro setor, realizar pessoalmente, apresentando-o a outra pessoa e pedindo atenção para com ele. Logo, manter-se informado sobre o atendimento;

- Despedir-se do cliente com alegria, mesmo quando ele não comprar nada, agradecer pela visita e colocar-se à disposição.

Já no atendimento por telefone, Cassarro (1994), ressalta algumas atitudes a serem tomadas:

- Atender rapidamente o telefone, de preferência antes do terceiro toque;

- Nunca dizer para o cliente aguardar um minuto. Se o vendedor não puder falar no momento, explicar ao cliente que está realizando outro atendimento, e que assim que terminar irá retornar;

- Colocar um sorriso na voz, ter bom humor, paciência e respeito;

- Claramente se identificar e pedir o nome do cliente e sempre chamá-lo pelo nome.

Conforme Johnson (1995), uma das maneiras do vendedor chamar a atenção do cliente é, depois de ouvi-lo, utilizar palavras-chave que impactem no cliente uma

reação boa e prazerosa. Palavras estas, segundo o autor, que são ditas pelo próprio cliente em algum momento da negociação, mas que serão repetidas pelo vendedor para que ele se sinta à vontade e prenda a sua atenção, como por exemplo: caso comente que quer um veículo com um desempenho incrível, ao sentar-se do lado dele durante o *test-drive*, o vendedor repetirá: “Não é incrível o desempenho deste modelo?”.

Além de saber ouvir, o vendedor deve saber oferecer da maneira correta ao cliente o seu produto ou serviço e, ao contrário de simplesmente vender as suas características, é muito importante vender o benefício do produto ou serviço, ou seja, o resultado que a compra proporcionará ao cliente, como por exemplo: segurança, status, economia, praticidade, ergonomia, design, entre outros (CANDELORO, 1998).

Outro item importante que o vendedor não deve deixar de lado, segundo Las Casas (2009), é a otimização do seu tempo, onde o planejamento da sua semana é relevante para o melhor aproveitamento de suas entrevistas. Como exemplo, cita o autor, é diminuir o tempo de espera pelo cliente marcando antecipadamente a entrevista, utilizar mala direta e telefone, preparar o material de apresentação, estar com o talão de pedidos e proposta sempre prontos.

Falar mal da concorrência, discutir com o cliente e constrangê-lo são atitudes proibidas na negociação, afirma Candeloro (1998). Citar as características do concorrente e então colocar ao cliente os diferenciais do produto ofertado é uma maneira respeitável de conduzir uma boa conversa e conquistar a atenção do mesmo, acrescenta o autor. Ainda segundo este, a saída para o vendedor não constranger ou discutir com o cliente, é não criar este tipo de situação e esforçar-se para que o cliente em momento algum se sinta ignorante ou pouco inteligente perante a negociação, utilizando-se de expressões como “perdão, eu me expressei mal, eu quis dizer que”, ou “concordo com o senhor, porém eu gostaria de lhe mostrar outro ponto da situação”.

Cassarro (1994) cita em seu livro uma técnica de vendas eficaz chamada “AIDA”, que se utiliza de quatro etapas distintas: atenção, interesse, desejo e ação. Segundo o autor, seu significado é o seguinte:

- Atenção: é necessário chamar a atenção do cliente de alguma maneira, seja distribuindo panfletos, divulgando nos meios de comunicação, fazendo promoções, enfim, chamar a atenção para o produto ou serviço ofertado;

- Interesse: uma vez chamada a atenção do cliente, o passo seguinte é despertar seu interesse para o produto ou serviço. E para isso o vendedor deverá demonstrar ao cliente o que ele ganhará com isso, ou seja, suas vantagens e diferenciais. Apelar aos sentimentos humanos e sensações também é válido;

- Desejo: é o sentimento de posse e propriedade e o vendedor precisa aguçar o interesse do cliente através de entrevistas até alcançar a questão pessoal, que decidirá pela compra;

- Ação: é o fechamento da venda, que pode ocorrer utilizando-se de pró-atividade no preenchimento do pedido, rememorando as vantagens, iniciando o empacotamento da mercadoria ou realização do serviço, oferecendo alternativas ao cliente e mostrando as vantagens de cada uma, propondo diretamente ao cliente o fechamento, fazendo com que já se sinta dono do produto, oferecendo a promoção vigente do dia.

2.6 Objeções nas vendas

“A oposição ou a resistência às informações ou à solicitação do vendedor é chamada de objeção à venda” (FUTRELL, 2003, p. 285). Acrescenta o autor que esta deve ser encarada positivamente pelo vendedor, pois denuncia o interesse do cliente pelo produto ou serviço ofertado, identificando em qual etapa do ciclo de compra o cliente se encontra.

Se não existissem objeções, o vendedor não teria emprego, afirma Candeloro (1998), e as organizações apenas contratariam apenas um ou dois atendentes para receber ligações telefônicas e anotar os pedidos dos clientes decididos pela compra. Acrescenta ainda que o vendedor sempre se deparará com alguma objeção, pois não existe produto perfeito, sempre haverá uma limitação do produto, e o vendedor não deverá acobertá-la, uma vez que poderá fazer o cliente perder a confiança nele

e, consequentemente, perder a venda.

Existem objeções verdadeiras e falsas, as quais o vendedor deverá identificar qual o tipo para poder prosseguir com sucesso na negociação, segundo Las Casas (2001). Comenta ainda que para identificar as objeções falsas (mentiras) geralmente a pessoa fica nervosa, desconfortável e tensa, fala sem naturalidade, além de, em algumas vezes, a pessoa insistir muito na objeção mesmo que a resposta do vendedor tenha sido adequada.

Segundo Las Casas (2001), as objeções que ocorrem com mais frequência são relacionadas ao preço, produto, empresa e tempo. Logo abaixo o autor comenta como lidar com cada objeção:

- Objeção preço: uma das alternativas é conhecer muito bem o produto e preço concorrente, pois o cliente pode não estar percebendo as qualidades do produto ofertado pelo vendedor, e assim ele poderá ressaltar os benefícios do seu produto perante o concorrente. Caso o problema seja na forma de pagamento à vista, o vendedor deverá verificar outra forma de pagamento como, por exemplo, crédito direto, financiamento ou outra alternativa oferecida pela empresa. Uma sugestão colocada por Las Casas (2001) é mostrar ao cliente o custo diário que representará para ele, fazendo parecer menor o custo do produto perante suas vantagens;

- Objeção Produto: é fundamental que o vendedor conheça todos os detalhes técnicos e todos os benefícios do seu produto para poder responder qualquer questionamento levantado pelo cliente;

- Objeção Empresa: o motivo da objeção pode ser a própria empresa que oferece o produto que, no passado, o atendeu de uma maneira que não o satisfaz. O receio dele pode ser grande, e para tentar contornar a situação o vendedor deve admitir o que foi feito de errado anteriormente e explicar ao cliente que nesta nova situação haverá o máximo de empenho para que o erro não ocorra novamente;

- Objeção Tempo: para evitar desculpas como “preciso conversar com o meu gerente”, o vendedor deve descobrir através de pesquisa sobre o cliente antes da

sua visita quem é a pessoa que decide, para focar seu esforço em conversar com esta pessoa. Caso o cliente adie a visita por vezes contínuas, o vendedor pode ser direto e realizar perguntas para descobrir as reais causas e se está falando a verdade.

Existem alguns métodos de encarar a objeção, descritos por Las Casas (2001), que podem ajudar o vendedor no momento da venda:

- Método frontal: quando o vendedor está certo da sua informação, ele poderá negar diretamente ao cliente de maneira cortês, citando fatos que venham confirmar seus argumentos. É quando surge uma objeção de uma opinião falsa;

- Negativa indireta: surge de uma informação incorreta. Neste caso, o vendedor não discorda totalmente do cliente e acrescenta outros argumentos que o farão entender os benefícios do produto, como por exemplo: “Entendo o seu pensamento, e você está certo em..., porém...” e argumentar o benefício;

- Compensação: o vendedor admite a objeção do cliente com a mensagem “sim, mas...”, e imediatamente coloca um contraponto positivo da negociação;

- Exemplo de terceiros: considera a expressão “entendo a sua preocupação, que também é a de outros clientes. Entretanto...”, e neste momento citar exemplos de clientes que também tinham a preocupação, porém mudaram sua opinião com o uso do produto;

- Bumerangue: delimita-se a devolver a objeção ao cliente em forma de argumento de venda, como por exemplo: “Nosso produto pode até ser caro por investirmos muito em propaganda, porém facilita a você varejista a desovar o estoque”.

- Antecipação: é uma maneira de incluir as objeções na apresentação do produto, onde o vendedor, através da sua experiência, prevê quais os questionamentos serão realizados pelo cliente.

Já Malouf e Lamensdof (2003) elencam algumas dicas para o vendedor lidar com as objeções:

- Manter-se sempre positivo e não se posicionar defensivamente;
- Escutar atentamente, demonstrar interesse, não mostrar indiferença ou aborrecimento nem discutir com o cliente;
- Utilizar as mesmas expressões que o cliente verbalizar e não permitir que ele pense que o vendedor não está levando ele a sério;
- Conduzir a conversa e não falar de forma demasiada;
- Realizar perguntas para descobrir outras informações;
- Fazer com que o cliente responda seus próprios questionamentos e descubra suas próprias soluções;
- Demonstrar ao cliente que as vantagens acabam superando as objeções, não utilizar a expressão “sim, mas...” e não interrompê-lo;
- Não exagerar quando reagir à objeção para não aumentar a dimensão do problema, não afobar-se ao responder e ser preciso na sua vez de falar.

Além da opção de responder imediatamente a objeção, o vendedor tem a opção de deixar o cliente responder a própria objeção, afirma Candeloro (1998). Acrescenta ainda, que ao devolver a pergunta ao cliente, o vendedor poderá descobrir que se trata de uma objeção falsa caso ele se enrole ao responder, e perguntar: “Por quê?”, fará com que se torne mais fácil de se responder à objeção por tratar do assunto de uma forma mais objetiva.

Las Casas (2001) recomenda que o vendedor anote em um caderno as objeções ditas pelos clientes, e faça o exercício de respondê-las, assim treinará seus argumentos da negociação. Afirma ainda que, no período de dois a três meses, um vendedor escuta cerca de 90% de todas as objeções possíveis de um negócio, e que as anotando acabará servindo para o seu aperfeiçoamento.

2.7 Avaliação da equipe de vendas

Segundo Cobra (2012), a equipe de vendas pode ser avaliada com base nos seguintes fatores:

- Produto: percentual de vendas de um produto ou uma linha de produtos sobre o total vendido pela empresa;
- Território geográfico: compreende as vendas por região ou por vendedor comparadas as vendas totais da empresa e também com relação ao potencial de venda, possibilitando medir a participação de mercado de acordo com padrões preestabelecidos;
- Segmentação de mercado: analisam-se resultados de vendas para determinados tipos de clientes e dividem-lhes por segmentos;
- Clientes: são observados os resultados de vendas por clientes ou também por classe de clientes comparando com o total de vendas da empresa;
- Unidade de vendas: avaliação das vendas por filial (loja), e em cada uma delas pode-se avaliar as vendas por produto, por cliente, por vendedor ou por segmento.

Heller (1999, p. 56) afirma que: “O que não pode ser avaliado não pode ser melhorado”. O autor comenta sobre como analisar a performance da equipe utilizando medidas de desempenho e não somente uma única meta, pois assim mesclará resultados quantitativos e qualitativos, beneficiando o resultado econômico e melhorando o desempenho da equipe.

Por sua vez, Cobra (2012) apresenta alguns tipos de análise de vendas:

- Vendas gerais, custos e análise de lucros;
- Análise de vendas por cliente;
- Análise geográfica de vendas;
- Análise de vendas por produto.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda o método de realização do estudo em questão, o qual utiliza como tema a gestão de vendas e tem como objetivo demonstrar os procedimentos que foram adotados na pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa pode ser classificada quanto aos seus objetivos, natureza de abordagem e aos procedimentos técnicos.

3.1.1 Definição da pesquisa quanto aos seus objetivos

Segundo Vergara (2006), a pesquisa exploratória ocorre quando se conhece pouco sobre a área que será estudada, ou seja, não há informações acumuladas e estruturadas sobre o campo de estudo. Este tipo de pesquisa, de acordo com Gil (2012), tem por objetivo ampliar, clarificar e transformar ideias e conceitos, considerando problemas mais específicos ou pensando em hipóteses que sejam pesquisadas futuramente em outros estudos. Acrescenta o autor, que a pesquisa exploratória representa a primeira parte de uma investigação mais aberta e ampla, e quando a escolha do tema ocorre por algo mais genérico, será preciso esclarecê-lo e delimitá-lo, exigindo um maior aprofundamento do referencial teórico.

Conforme Andrade (2003), a pesquisa exploratória tem por finalidade averiguar mais informações sobre o assunto estudado, ajudar na delimitação, determinar os objetivos ou descobrir um novo foco para o trabalho. Comenta também que esta pesquisa é na maioria das vezes um pré-trabalho para outra que será realizada posteriormente.

Esta pesquisa é exploratória, pois busca explorar e examinar um problema para melhor compreendê-lo. É utilizada por não se possuir conhecimentos suficientes sobre o assunto.

3.1.2 Definição da pesquisa quanto à abordagem

De acordo com Malhotra et al. (2005), a pesquisa qualitativa fornece uma visão melhor para compreender o problema, explorando-o com mínimas ideias premeditadas sobre o produto da pesquisa. Acrescenta ainda que esta é a ferramenta mais adequada para verificar uma condição de incerteza, quando as conclusões tiradas são diferentes do que se esperava.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programa ou planos (ROESCH, 1996, p. 146).

Já a pesquisa quantitativa, segundo Malhotra et al. (2005), quantifica os dados estatisticamente, baseados em resultados numerosos e representativos. Complementa o autor, que esta pesquisa é totalmente estruturada, utilizando na maioria das vezes um questionário formal com opções de múltipla escolha, e seus resultados podem ser considerados como conclusivos e servir de base para recomendar ações corretivas. De acordo com Roesch (1996) a pesquisa quantitativa é recomendada em um estudo descritivo onde pode-se “obter informações sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros têm certa opinião ou característica, ou com que frequência certos eventos estão associados entre si” (ROESCH, 1996, p.122).

O presente estudo foi realizado utilizando a pesquisa qualitativa, pois de acordo com os objetivos, buscaram-se respostas e um melhor entendimento sobre questões específicas sobre o grau de conhecimento técnico da equipe de vendas quanto ao veículo Fiat Ducato.

Da mesma forma utilizou-se a pesquisa quantitativa como meio de medir, através de percentuais, o rendimento da equipe de vendas quanto as questões apresentadas no instrumento de coleta de pesquisa.

3.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

a) Pesquisa bibliográfica: A pesquisa bibliográfica ocorre em estudos publicados em diversos tipos de materiais como livros, periódicos (jornais, revistas), internet, artigos, enfim, todo o material que está disponível para o público em geral consultar (VERGARA, 2006). Para Marconi e Lakatos (2010), esta pesquisa, também conhecida como fonte secundária, compreende toda a bibliografia escrita, dita ou filmada sobre o tema objeto do estudo.

Neste estudo foram pesquisados assuntos referente à área de vendas em livros específicos sobre vendas. Os principais temas pesquisados foram gestão de vendas, gerenciamento da equipe de vendas, processo de vendas, treinamento de vendas, técnicas de vendas, objeções nas vendas e avaliação da equipe de vendas.

b) Pesquisa documental: Segundo Vergara (2006), a pesquisa documental ocorre em documentos de qualquer tipo arquivados em instituições públicas e privadas, “ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros” (VERGARA, 2006, p. 48). Conforme Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental é uma fonte primária que pode ser realizada durante ou depois do acontecimento do fenômeno e tem como fonte documental arquivos públicos e particulares e fontes

estatísticas.

Neste estudo a pesquisa documental deu-se por meio de relatórios de vendas de veículos consultados no sistema da empresa, relatórios de emplacamento de veículos do *site* da Abracaf, material de divulgação do veículo Fiat Ducato, relatório de gama de veículos Fiat, *check-list* utilizado pela auditoria para verificação anual do processo de vendas, relatórios de pesquisa aos clientes que compraram veículos.

c) Questionário: é um procedimento investigativo formado por diversas questões que são apresentadas de maneira escrita aos sujeitos, com a intenção de conhecer seus hábitos, interesses, vivências, opiniões etc., afirma Gil (2012). Quase sempre os questionários são aplicados por escrito, caracterizando-os como auto-aplicados, e quando são aplicados oralmente por quem pesquisa, são chamados de questionários aplicados com entrevista ou formulários, acrescenta o autor.

O presente estudo utilizou um questionário baseado em um *check-list* composto por requisitos exigidos pela montadora Fiat para o processo de vendas, e também em algumas características técnicas do veículo Fiat Ducato.

3.2 Sujeitos da análise

Segundo Vergara (2006), os sujeitos da análise são aqueles que proverão as informações necessárias para o pesquisador.

No estudo em questão, os sete vendedores de veículos novos foram os provedores das informações.

3.3 Coleta de dados

De acordo com Roesch (1996),

Para uma coleta de dados primários, através de entrevistas, questionários, observação ou testes, é importante especificar nesta seção a fonte dos dados (a população que será entrevistada), quando estes serão levantados

e através de que instrumentos (anexar os instrumentos, como roteiro de entrevistas ou questionário) (ROESCH, 1996, p. 120).

Ao coletar dados secundários, Roesch (1996) afirma que se deve relatar a natureza destes e suas especificações, e sugere que até o momento final da composição do projeto, o pesquisador deverá testar o instrumento da coleta.

Segundo Vergara (2006), a coleta de dados informa a maneira como o pesquisador irá coletar as informações necessárias para a realização do seu estudo em função do problema proposto. Complementa ainda que os tipos de coleta de dados podem ser:

- Observação: na observação simples o pesquisador mantém distância do grupo observado e não interage com o mesmo. Já na observação participante, o pesquisador faz parte do grupo, atua e interage com ele;

- Questionário: também chamado de teste, são uma série de perguntas estruturadas devidamente escritas que deverão ser respondidas pela população;

- Formulário: é quase um questionário, é escrito e com perguntas, porém com a diferença de que as respostas orais do entrevistado serão escritas pelo pesquisador;

- Entrevista: são perguntas verbais realizadas pelo pesquisador ao entrevistado. Podem ser informais, focalizadas ou por pautas, sendo esta última mais aprofundada e melhor organizada por estar estruturada por tópicos.

De acordo com Beuren (2006), outro instrumento que também pode ser utilizado é o *check-list*, e o define como sendo uma técnica em que se averigua se a população alvo da pesquisa possui os elementos que são necessários para empregar uma determinada teoria, ou seja, para viabilizar a execução de uma pesquisa. Acrescenta a autora que o pesquisador deve montar um roteiro contendo os itens a serem checados e utilizando-se de entrevista ou visitando a população amostral, verifica se todos os itens estão de acordo com a aplicação do estudo.

Neste estudo foi utilizado um *check-list* para a coleta de dados, o qual foi realizado por meio da observação participante junto aos vendedores de veículos

novos. Para uma maior credibilidade do procedimento, foi realizada uma simulação de compra com os vendedores da empresa.

Este *check-list* é composto por questões fechadas e tricotômicas, possuindo como opção de respostas “sim”, “não” e “em parte” (APÊNDICE A). As perguntas foram elaboradas com base nos requisitos mínimos exigidos pela montadora Fiat para o processo de vendas da concessionária, agregando-se também perguntas técnicas sobre o veículo Fiat Ducato.

3.4 Análise dos dados

De acordo com Roesch (1996), no momento da coleta dos dados, o pesquisador já deve pensar em como eles serão analisados e descritos, pois a maneira como os dados serão analisados depende do tipo de dado coletado.

O tratamento dos dados, para Vergara (2006), irá justificar qual o método adequado para a interpretação dos dados coletados, a fim de serem oferecidas informações relevantes ao projeto.

Uma vez organizados os dados significativos obtidos por meio do *check-list*, segundo os objetivos propostos para o tema de pesquisa, foi redigido um relatório final, em que foram feitas comparações com as percepções dos sujeitos da pesquisa, em relação aos requisitos mínimos exigidos pela montadora no processo de vendas, bem como ao conhecimento técnico do veículo Fiat Ducato.

Quanto as respostas obtidas dos sujeitos, estas foram analisadas quantitativamente e transformadas em números percentuais, e números percentuais médios, como o objetivo de facilitar o entendimento do estudo e poder realizar comparações entre os resultados das questões.

3.5 Limitações do método

Para Vergara (2006), alguns fatores podem limitar o estudo. Afirma que é

saudável explicar ao leitor quais são as limitações existentes do método e que, apesar disso, ainda é o procedimento mais acertado para a realização da pesquisa.

Dessa forma, o método esbarra na limitação de tempo para a sua ocorrência, e também na exclusividade da empresa alvo deste estudo em ter a sua aplicabilidade testada na área de vendas, podendo não servir como base para outra empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Eurovale Veículos Ltda. existe desde fevereiro de 2009, graças a sociedade firmada entre dois irmãos vindos de Caxias do Sul, que montaram a sede da empresa junto ao número 387 da avenida Senador Alberto Pasqualini, no Bairro Americano da cidade de Lajeado. Atualmente o prédio é próprio e já passou por profundas modificações e reformas nos anos de 2011 e 2013 para melhor atender seus clientes e para fornecer melhores acomodações aos funcionários de acordo com a necessidade de cada setor.

A empresa tem como razão social o nome Eurovale Veículos Ltda., possuindo seu cadastro no CNPJ sob nº 09.327.318/0001-56 e inscrição estadual nº 0720127815. Atua no ramo de comércio de veículos, possui concessão da marca Fiat, trabalha com veículos novos da marca e seminovos multimarcas, prestando também assistência técnica completa aos veículos da marca Fiat.

Atualmente, além da loja matriz citada acima, a Eurovale possui três filiais e um ponto de venda. A primeira filial localiza-se na cidade de Lajeado, próximo da matriz e trabalha somente com a comercialização de veículos seminovos multimarcas. A segunda localiza-se na cidade de Encantado e trabalha com veículos novos da marca Fiat e seminovos multimarcas, prestando também assistência técnica completa aos veículos da marca. A terceira, a maior delas, situa-se na cidade de Montenegro, oferecendo a possibilidade de aquisição de veículos novos, seminovos e assistência técnica completa dos veículos Fiat. Já o ponto de venda localiza-se na cidade de Arvorezinha e conta apenas com a comercialização de

veículos novos da marca Fiat.

No seu quadro de colaboradores, a matriz conta atualmente com 65 pessoas ao total. A área de vendas de veículos novos, que se situa no *show room* da loja, possui 16 funcionários. O restante dos funcionários se dividem entre os setores de peças, pós-vendas (oficina, garantia e lavagem), CRM, RH, CPD, Financeiro e Serviços Gerais.

O horário de funcionamento da loja é de segunda à sexta-feira das 8h às 18h30min. Aos sábados funciona das 8h30min às 13h, a empresa disponibiliza atendimento contínuo aos seus clientes no decorrer da semana. O pós-vendas funciona das 7h30min às 12h e das 13h30min às 18h de segunda à sexta-feira, porém ao sábado o horário é das 8h30min às 12h.

O ponto comercial onde está situada a empresa é de intenso movimento, pois se localiza numa das principais avenidas da cidade. Este ponto é utilizado como concessionária da marca Fiat por mais de duas décadas, sendo bastante conhecido pelos habitantes locais. Vale ressaltar que o local em questão já possuiu vários proprietários diferentes, até ser adquirido em, 2009, pelos atuais sócios.

A empresa também possui uma página na internet, localizada no endereço virtual www.eurovalefiat.com.br, onde os clientes podem verificar os veículos ofertados pela loja, conferir os tipos de serviços oferecidos pelo pós-vendas e visualizar todos os veículos novos e seminovos disponíveis no estoque da loja, como também os veículos novos que ainda estão produzindo na fábrica e não chegaram na loja. É possível acessar o veículo desejado e enviar uma proposta à loja através da própria página.

O mercado de atuação da empresa é o Vale do Taquari, composto por 35 municípios que cercam o município de Lajeado. Nesta região são emplacados por mês uma média de 500 veículos novos leves. A Eurovale tem participação de 20% deste mercado mensalmente. Ao todo, são pouco mais de 18 mil clientes cadastrados em seu banco de dados, que vem aumentando a cada mês.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados obtidos por meio de observação participante, aplicados aos sete sujeitos, por meio de questionário baseado em um *check-list* composto por alguns requisitos mínimos do processo de vendas da montadora Fiat e por características do veículo Fiat Ducato no período de agosto a outubro de 2014. As entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro definido (APÊNDICE A). Em seguida são apresentadas as análises.

5.1 Identificar os principais fundamentos teóricos relativos ao processo de venda

A seguir serão apresentados os principais tópicos relacionados à teoria do processo de vendas.

5.1.1 Quanto ao processo de vendas

Segundo Castro e Neves (2008), existem sete passos que constroem o processo, são eles: prospecção, pré-abordagem, abordagem, apresentação de vendas, lidar com objeções, fechamento e atendimento pós-vendas.

Para Alvarez e Carvalho (1998), a apresentação de vendas para ser eficaz deve seguir uma sequência lógica de assuntos, de modo que envolva o cliente com

a exposição: “1. necessidade do cliente; 2. produto; 3. características do produto; 4. benefícios; 5. ganho do cliente” (ALVAREZ; CARVALHO, 1998, p. 181).

Acrescentam ainda as regras básicas para a apresentação:

1 - Nunca apresentar seu produto antes de estar absolutamente seguro de que ele atende a uma necessidade ou desejo do cliente. 2 - Nunca apresentar uma característica sem comunicar o benefício. 3 - Nunca apresentar um benefício sem mostrar o ganho ao cliente (ALVAREZ; CARVALHO, 1998, p. 181).

5.1.2 Quanto às técnicas de vendas

Cassarro (1994) cita em seu livro uma técnica de vendas eficaz chamada “AIDA”, que se utiliza de quatro etapas distintas: atenção, interesse, desejo e ação. Segundo o autor, seu significado é o seguinte:

- Atenção: é necessário chamar a atenção do cliente, e também para o produto ou serviço ofertado;
- Interesse: despertar seu interesse para o produto ou serviço. Mostrar vantagens ao cliente, apelar aos sentimentos e sensações;
- Desejo: despertar o sentimento de posse e propriedade no cliente;
- Ação: é o fechamento da venda, o vendedor deve usar sua pró-atividade de diversas maneiras para induzir o fechamento da venda.

5.1.3 Quanto às objeções nas vendas

“A oposição ou a resistência às informações ou à solicitação do vendedor é chamada de objeção à venda” (FUTRELL, 2003, p. 285).

Segundo Las Casas (2001), um das objeções que mais ocorrem com frequência são relacionadas ao produto. E para lidar com a objeção do produto, o autor afirma que é fundamental que o vendedor conheça todos os detalhes técnicos e todos os benefícios do seu produto para poder responder qualquer

questionamento levantado pelo cliente.

Para Cobra (2012), como os vendedores geralmente ouvem muito mais “não” do que “sim”, são necessárias técnicas de vendas para ajudar-lhes a superar as objeções das negociações com os clientes e diminuir o risco da recusa dos mesmos. Sobrepe o autor, que o vendedor deve preparar, antes de atender o cliente, uma entrevista de vendas, estruturando as etapas que ele deverá seguir na conversação, com objetivo de que o vendedor conduza a negociação de uma forma natural.

5.2 Principais procedimentos definidos pela montadora Fiat para o processo de venda de veículos

A montadora Fiat exige dos seus concessionários um certo padrão de atendimento aos clientes. Para isso criou o Projeto Padrões de Atendimento Fiat, que nada mais é do que uma gestão por processos. Dessa forma, para que o processo de vendas do concessionário esteja dentro das normas, é necessário que cumpra oito requisitos mínimos.

O primeiro deles é: “O vendedor necessita identificar as necessidades e expectativas dos clientes”. Para atingir este requisito é necessário que os vendedores estejam capacitados para atendê-los, conforme grade de treinamentos disponibilizada pela montadora, tendo conhecimento da gama de produtos e técnicas de vendas suficientes para realizar a venda.

O segundo requisito exige que a concessionária forneça todas as informações solicitadas pelos clientes e que demonstre o veículo. Dessa forma, é necessário que os vendedores sejam capazes de esclarecer as dúvidas (técnicas e da concorrência) dos clientes e demonstrar os veículos. Além disso, exige-se material informativo e atualizado disponível aos clientes (*folders, displays, banners*, etc.) e *display* de cores em local visível, atualizado e em bom estado de conservação.

A concessionária necessita incentivar o cliente a realizar o test-drive, este é o terceiro requisito mínimo. É preciso então que existam, na concessionária, veículos disponíveis para a realização de *test-drive*, devendo estar limpos, abastecidos e

adesivados. Também deve existir profissional responsável pelo *test-drive*, regras definidas e percurso.

O quarto requisito mínimo diz respeito à concessionária propiciar adequadas condições de negociação e assessoria financeira ao cliente. Isto deve ocorrer por meio de uma estrutura adequada para negociações e assessoria financeira ao cliente (privacidade, acomodações, temperatura, calculadora, etc.), e por meio de vendedores treinados e aptos a fornecer informações sobre todas as alternativas de financiamento (CDC, *leasing*, consórcio, etc.) e condições de negociação.

Quanto ao quinto requisito, a concessionária necessita possuir uma estrutura de *F&I*⁴ e praticar de forma sistemática as vendas de *F&I*. Na concessionária devem existir normas (quem oferece, quem negocia, em que momento da negociação, etc.) para oferta de acessórios, seguros e serviços, assim como devem existir responsáveis pela venda de seguros, serviços e acessórios, adequadamente treinados, inclusive terceiros.

A concessionária necessita criar uma sistemática para ofertar acessórios genuínos Fiat durante o processo de negociação, caso contrário não conseguirá cumprir o sexto requisito. O modo de atender a esta exigência é estabelecer um procedimento e ter uma pessoa treinada, inclusive terceiros, para a oferta e venda de acessórios. É necessário também que haja material adequado e atualizado para oferta e venda, vitrine bem localizada e abastecida, e ainda pessoal treinado e apto para realizar a instalação dos acessórios vendidos.

O sétimo requisito estabelece que a concessionária necessita sistematizar o encerramento da negociação (venda). Para isso, deve existir um processo formal de encerramento da negociação e *check-list* complementar (preço, condições de pagamento, entrada recebida, cortesias, acessórios, serviços vendidos, documentos necessários do cliente, data e hora da entrega do veículo, etc.).

Como oitavo e último requisito, a montadora exige que a concessionária gerencie seu estoque (físico e virtual) de veículos novos. Dessa forma, a

⁴ F&I: da sigla em inglês financiamento e seguro, significa a venda de produtos e serviços agregados, como por exemplo acessórios, seguros, serviço de despachante, garantia estendida, etc.

concessionária deve possuir um responsável pelo gerenciamento do estoque e os veículos que possuem avaria devem ser bloqueados no estoque e monitorados até a solução do inconveniente.

5.3 Principais características observadas no processo de vendas, realizado pela equipe no segmento e o grau de conhecimento técnico da equipe de vendas no segmento

Foi aplicado aos vendedores de veículos novos da empresa Eurovale, um *check-list* elaborado pelo autor, baseado nos itens de requisito mínimo da montadora Fiat para o processo de vendas, compondo as primeiras sete questões. As outras oito questões referem-se às características técnicas e comerciais do veículo Fiat Ducato.

O objetivo era o de verificar junto aos mesmos se possuem as habilidades necessárias para vender o veículo Fiat Ducato perante as exigências da montadora e se entendem tecnicamente e comercialmente do produto que estão vendendo. Os resultados encontram-se no quadro 1.

Observou-se referente a questão nº 1, a qual relaciona se **os vendedores apresentam/falam/argumentam os atributos diferenciadores do produto ao cliente**, que três vendedores argumentaram bem sobre os atributos do produto (42,9%), enquanto que os outros quatro não argumentaram ou não foi suficiente a argumentação (57,1%). É preocupante o resultado, pois se não houver argumentação, o cliente não se sentirá atraído pelo produto e a venda não concretizará.

Candeloro (1998) afirma que o cliente, na verdade, compra o conhecimento do vendedor, e, Las Casas (2009), acrescenta que os vendedores são formados, e não “nascem” vendedores, e por isso há a necessidade do treinamento da equipe de vendas. O autor também afirma que ainda existem empresas, que encaram o treinamento como uma despesa desnecessária, considerando o treinamento de campo a melhor alternativa. Essas, por sua vez, não enxergam que a própria

imagem poderá ser prejudicada por práticas irregulares realizadas pelos novos funcionários, sendo que estes ainda não estão ambientados aos valores da empresa (LAS CASAS, 2009).

Dessa forma, em virtude da argumentação carente de 57,1% da equipe de vendas, é sugerido que seja realizado um treinamento com a equipe quanto às características e funcionalidades do produto Fiat Ducato, para garantir que o vendedor consiga prender a atenção do cliente durante o processo de venda.

Já a questão nº 2, buscou verificar se **os vendedores conhecem os atributos diferenciadores do produto (valor agregado, preço, condições de pagamento, etc...), em relação aos produtos da concorrência**. Analisando as respostas, verifica-se, que nenhum dos vendedores soube relacionar, com segurança e precisão, os principais diferenciais do produto Fiat Ducato perante seus concorrentes. Durante a observação, foi notável a dificuldade que a equipe de vendas apresentou em dialogar a respeito das características dos concorrentes, salvo dois vendedores (28,6%) que comentaram brevemente sobre o custo de manutenção elevado de um concorrente, porém sem atribuir valores.

Nota-se também, que três vendedores erraram ao passar informações técnicas do Fiat Ducato e outros três desconheciam algumas características básicas do produto.

Falar mal da concorrência, discutir com o cliente e constrangê-lo são atitudes proibidas na negociação, afirma Candeloro (1998). Porém citar as características do concorrente e então colocar ao cliente os diferenciais do produto ofertado é uma maneira respeitável de conduzir uma boa conversa e conquistar a atenção do mesmo, acrescenta o autor.

Além de saber ouvir, o vendedor deve saber oferecer da maneira correta ao cliente o seu produto ou serviço e, ao contrário de simplesmente vender as suas características, é muito importante vender o benefício do produto ou serviço, ou seja, o resultado que a compra proporcionará ao cliente, como por exemplo: segurança, status, economia, praticidade, ergonomia, design, entre outros (CANDELORO, 1998).

Dessa forma, em virtude de 100% da equipe não apresentar, com plena segurança, as características da concorrência, assim como na questão anterior, é sugerido que seja realizado um treinamento com a equipe de vendas quanto às características e funcionalidades dos produtos concorrentes do Fiat Ducato, para garantir que o vendedor consiga prender a atenção do cliente durante o processo de venda.

Quanto à questão nº 3, que averigua se **os vendedores se valem de folders e material informativo no momento da negociação com o cliente**. Apenas um dos vendedores (14,3%) utilizou-se espontaneamente de material de divulgação como ferramenta de venda para ser entregue ao cliente durante as observações realizadas. O material entregue foi uma página de internet impressa com as informações do veículo. Três deles (42,9%) utilizaram a internet para mostrar informações do veículo, porém não entregaram nenhum material. Os outros três (42,9%) não apresentaram nenhum material.

Segundo Las Casas (2009) o vendedor não pode deixar de lado a otimização do seu tempo. O autor sugere que o vendedor tenha sempre em mãos, e pronto, o material de apresentação do produto.

Visto que, 85,7% da equipe de vendas, não entregou material informativo ao cliente, é sugerido que a empresa estudada providencie material informativo sobre o veículo Fiat Ducato para uso da equipe de vendas, treinando a equipe de vendas para realizar a devida entrega ao cliente durante a negociação.

Analisando as respostas da questão nº 4 - **“Os vendedores oferecem o test-drive no momento da negociação com o cliente?”** – verificou-se que a maioria dos vendedores (85,7%) ofereceu o test-drive ao cliente no momento da negociação, e apenas um (14,3%) não ofereceu.

Na questão nº 5 verifica-se se **o veículo para test-drive está disponível, limpo, abastecido e adesivado para a realização do test-drive**. Em nenhuma das observações com os vendedores havia disponível o veículo Fiat Ducato pronto para a realização de test-drive. Apesar da maioria da equipe de vendas oferecer o test-drive, não havia veículo disponível para o mesmo. Como alternativa, três

vendedores (42,9%) quiseram agendar outro dia e horário o test-drive com o cliente.

De acordo com Cassarro (1994), ele cita em seu livro uma técnica de vendas eficaz chamada “AIDA”, que se utiliza de quatro etapas distintas: atenção, interesse, desejo e ação. E neste caso o *test-drive* é a ferramenta de venda ideal para despertar o “desejo” do cliente, fazer com que ele se sinta dono do veículo e aproveite todos os benefícios a bordo.

Segundo Las Casas (2001), as objeções nas vendas que ocorrem com mais frequência são relacionadas ao preço, produto, empresa e tempo. Dessa forma, a realização do *test-drive* pode ajudar a amenizar qualquer das objeções e, até mesmo eliminá-las dependendo do cliente, por exemplo: um cliente que está interessado em um veículo e considera alto o valor dele. Ao realizar o *test-drive* o vendedor poderá comentar os principais benefícios do veículo e o cliente poderá ter sensações positivas a bordo e compreender porque aquele veículo custa aquele preço.

Como em 100% das observações não havia o veículo Fiat Ducato para demonstração e *test-drive* na concessionária, sugere-se à empresa que providencie um veículo Fiat Ducato, de modo que este esteja sempre pronto e disponível para *test-drive* e demonstração aos clientes na concessionária, como meio de facilitar a argumentação e a venda do produto.

A questão nº 6 trata de indagar se **os vendedores fornecem informações sobre todas as alternativas de financiamento (CDC, Leasing, Consórcio, etc.) e condições de negociação aos clientes**. Nesta questão foi avaliado também se o vendedor ofereceu ao cliente um desconto especial de fábrica, que hoje a montadora Fiat disponibiliza para algumas categorias de clientes.

Verificou-se que a maioria dos vendedores (57,1%), quatro deles, informaram muito bem as condições da negociação, enquanto que dois deles (28,6%) não informaram nenhuma condição de desconto especial e financiamento para o cliente e apenas um vendedor (14,3%) ofereceu apenas o desconto de fábrica, sem ofertar o financiamento. Apesar da maior parte da equipe estar apta, três vendedores (42,9%) não conseguiram ofertar com total êxito as condições de negociação

disponíveis para o produto.

Quanto à questão nº 7, foi verificado se **os vendedores oferecem acessórios, seguros e serviços no momento da negociação**. Seis vendedores (85,7%) não ofereceram nenhum tipo de acessório ou serviço da concessionária, apenas um (14,3%) fez menção a um acessório que talvez poderia ser instalado, porém não passou preço e não o demonstrou.

A apresentação de vendas é a quarta etapa do processo de vendas e a principal para Castro e Neves (2008), onde o vendedor demonstra ao cliente os benefícios do produto, com o intuito de despertar o desejo no cliente. É uma das principais abordagens é o atendimento de necessidade, onde o vendedor deverá descobrir a premência do cliente e oferecer o melhor produto ou serviço que se encaixa ao cliente.

Segundo Las Casas (2001), as objeções que ocorrem com mais frequência são relacionadas ao preço, produto, empresa e tempo. Quanto ao preço, o autor afirma que, caso o problema seja na forma de pagamento à vista, o vendedor deverá verificar outra forma de pagamento como, por exemplo, crédito direto, financiamento ou outra alternativa oferecida pela empresa. Uma sugestão colocada por Las Casas (2001) é mostrar ao cliente o custo diário que representará para ele, fazendo parecer menor o custo do produto perante suas vantagens.

Sugere-se à empresa um treinamento para a equipe de vendas quanto às condições de financiamentos disponíveis para o veículo Fiat Ducato, e quanto às condições de desconto especiais de fábrica, visto que 42,9% da equipe não ofertou as principais condições disponíveis na concessionária.

Sugere-se também um treinamento para a equipe de vendas quanto aos acessórios existentes para o veículo Fiat Ducato e seus respectivos preços, à oferta de seguro para o Fiat Ducato e seus respectivos preços, e quanto à oferta de serviços da concessionária que incrementam a venda do veículo, visto que 100% da equipe não ofertou totalmente os acessórios e serviços disponíveis na concessionária para este modelo de veículo.

As questões de nº 1 a 7 verificaram se os vendedores **possuem as habilidades de negociação quanto ao veículo Fiat Ducato e se utilizam as ferramentas de vendas disponibilizadas pela concessionária e exigidas pela montadora**. Nota-se que em nenhuma questão alcançou-se o resultado de 100% de aproveitamento positivo entre os vendedores. O rendimento das respostas “sim” variou entre 0% a 85,7% nestas questões de negociação e procedimento de vendas e a sua média ficou em 34,7%.

Analisando este resultado, pode-se dizer que quanto às habilidades de negociação e o cumprimento dos requisitos mínimos do processo de vendas, 34,7% dos vendedores estão aptos a vender o veículo Fiat Ducato, enquanto que 65,3% não possuem as habilidades necessárias suficientes para esta venda e não seguem o processo de vendas da concessionária.

Desse modo, com base nos resultados acima, em que 65,3% da equipe de vendas possuem deficiência na negociação e no cumprimento do processo de vendas da concessionária, sugere-se: um treinamento com os vendedores no fluxograma do processo de vendas da concessionária, com reforços mensais, até verificar que todos estão seguindo os requisitos mínimos; que no processo de integração do vendedor novo, o mesmo já seja treinado no mesmo dia da admissão no fluxograma do processo de vendas; um treinamento *on the job* para cada vendedor, onde quem vai vender o veículo Fiat Ducato ao cliente é o gerente de vendas, de acordo com os requisitos mínimos do processo de vendas.

A questão nº 8 verifica se **os vendedores conhecem todos os modelos do Fiat Ducato disponíveis**. Três vendedores (42,9%) comentaram sobre todos os modelos, enquanto os outros quatro (57,1%) não citaram apenas o modelo Ducato Multi.

Desse modo, pelo fato de 57,1% da equipe de vendas não citar o modelo Ducato Multi, é sugerido que seja realizado um treinamento com a equipe quanto aos modelos do produto Fiat Ducato, visto que este é um modelo versátil, passível de diversas transformações e possibilidades de venda ao cliente.

A questão nº 9 buscou verificar se **os vendedores conhecem a**

motorização, combustível e a cavalaria do Fiat Ducato. Analisando as respostas obtidas, constatou-se que cinco vendedores (71,4%) conhecem essas características do produto, enquanto que um (14,3%) não soube responder sobre a cavalaria e outro (14,3%) respondeu erroneamente a questão. Constata-se que quase 30% da equipe de vendas possui dificuldade quanto às informações básicas do veículo Fiat Ducato.

Quanto à questão nº 10, sobre os **vendedores possuírem segurança para realizar a demonstração estática do Fiat Ducato ao cliente**, devido à ausência de um veículo Fiat Ducato na concessionária no período da realização das observações, não foi possível solicitar que os mesmos realizassem tal demonstração. Dessa forma, esta pergunta foi realizada diretamente ao vendedor, como meio dele se avaliar. Em função disso, três vendedores (42,9%) consideraram-se aptos para a demonstração do veículo, enquanto os outros quatro (57,1%) verbalizaram ter alguma dificuldade para demonstrar o veículo ao cliente. Nenhum dos vendedores julgou-se incapaz de realizar a demonstração estática do veículo. Analisando o resultado desta questão, verifica-se a insegurança da maioria da equipe para demonstrar o veículo, visto que no mercado automobilístico a demonstração estática é uma das principais ferramentas de um vendedor de sucesso.

A questão nº 11 verifica se **os vendedores conhecem as possíveis transformações do Fiat Ducato (Ambulância UTI e simples remoção, escritório móvel, mista carga e passageiro, cadeirante, etc.)**. Três vendedores (42,9%) souberam citar as principais transformações, enquanto os outros quatro (57,1%) conseguiram comentar apenas uma transformação. Este resultado preocupa, uma vez que existem muitas maneiras de transformar o veículo Fiat Ducato de acordo com a necessidade de cada cliente, configurando também um argumento de venda do veículo.

Já a questão nº 12 permite perceber se **os vendedores sabem os valores das revisões e manutenção básica do Fiat Ducato**. Como estes valores estão disponíveis no website da montadora Fiat, a maioria dos vendedores buscou esta informação nesse local. Dessa forma, quatro deles (57,1%) souberam buscar com

tranquilidade a informação, enquanto que dois vendedores (28,6%) tiveram muito dificuldade para achar o valor de revisões, utilizando um tempo excessivo para a consulta. Apenas um (14,3%) não soube buscar os valores de revisões do Fiat Ducato. Nesta questão, 42,9% dos vendedores não atenderam com eficiência à solicitação do cliente, por desconhecimento de onde buscar a informação.

Através da questão nº 13, verificou-se se **os vendedores conhecem o prazo de garantia e o tempo de revisões do Fiat Ducato**. Com base nas respostas obtidas, constatou-se que dois (28,6%) conheciam bem o assunto, enquanto que quatro vendedores (57,1%) ou não sabiam o prazo de garantia, ou não sabiam o tempo de revisões. Apenas um deles (14,3%) não soube responder esta questão. Analisando a questão, 71,4% da equipe não tem a informação completa e correta sobre garantia e revisões para poder informar ao cliente.

A questão nº 14 avalia se **os vendedores conhecem as capacidades de carga (carga útil e peso bruto) do Fiat Ducato**. A maioria da equipe de vendas, cinco vendedores (71,4%), soube informar sobre a capacidade de carga, e dois (28,6%) encontraram muita dificuldade em procurar a informação para passar ao cliente. A demora em passar os dados pode transparecer despreparo, desorganização e pode fazer o cliente perder a confiança no vendedor.

A questão nº 15 verificou se **os vendedores sabem quais são os principais concorrentes do Fiat Ducato (citar no mínimo três)**. Novamente a maioria (71,4%) soube informar pelo menos três principais concorrentes, enquanto um vendedor (14,3%) mencionou dois concorrentes e outro vendedor (14,3%) informou apenas um deles. Analisando os resultados, verifica-se que quase 30% da equipe não conhece completamente o mercado de atuação do veículo Fiat Ducato, permeado por cinco principais concorrentes.

De acordo com Cobra (2012), um dos pontos importantes sobre o objetivo do treinamento de vendedores é que, obrigatoriamente, eles devem conhecer seus produtos ou serviços.

Conhecer as características do produto, segundo Alvarez e Carvalho (1998), é uma das etapas da apresentação de vendas que garante a eficácia do processo.

Acrescentam os autores, que a apresentação deve seguir uma sequência lógica de assuntos, de modo que envolva o cliente com a exposição: “1. necessidade do cliente; 2. produto; 3. características do produto; 4. benefícios; 5. ganho do cliente” (ALVAREZ; CARVALHO, 1998, p. 181).

Segundo Las Casas (2001), as objeções que ocorrem com mais frequência são relacionadas ao preço, produto, empresa e tempo. O autor acrescenta que, quanto à objeção do produto, é fundamental que o vendedor conheça todos os detalhes técnicos e todos os benefícios do seu produto para poder responder qualquer questionamento levantado pelo cliente.

Las Casas (2009), acrescenta que os vendedores são formados, e não “nascem” vendedores, e por isso há a necessidade do treinamento da equipe de vendas, e Candeloro (1998) afirma que o cliente, na verdade, compra o conhecimento do vendedor.

As questões de nº 8 à 15 trataram de **indagar a equipe de vendas sobre as principais informações técnicas do veículo Fiat Ducato**. As respostas destas questões não são de difícil acesso, pois estão disponíveis na própria concessionária, no *website* Fiat e na internet. Mesmo assim, nota-se que em nenhuma questão alcançou-se o resultado de 100% de aproveitamento positivo entre os vendedores. O rendimento das respostas “sim” variou entre 28,6% à 71,4% nestas questões técnicas, e a sua média ficou em 53,8%.

Visto que se tratam de informações técnicas básicas e principais do veículo Fiat Ducato, que podem ser consultadas na concessionária, o rendimento obtido pela equipe de vendas foi baixo nestas questões. Pode-se dizer que quanto à parte técnica do veículo, 53,8% da equipe está preparada para atender o cliente e explicar o produto e 46,2% não está preparada para lidar com o veículo Fiat Ducato frente ao cliente.

Desse modo, em função dos resultados acima, onde 46,2% da equipe de vendas está com dificuldade técnica no produto Fiat Ducato, sugere-se um treinamento com a equipe, quanto às características e funcionalidades do produto Fiat Ducato, transformações possíveis, plano de manutenção, garantias,

concorrência e suas principais características.

Quadro 1 – Resultado da aplicação do *check-list* à equipe de vendas

Nº	QUESTÕES	SIM	EM PARTE	NÃO	TOTAL	GRÁFICO
1	Os vendedores apresentam/falam/argumentam os atributos diferenciadores do produto ao cliente?	42,9%	28,6%	28,6%	100%	
2	Os vendedores conhecem os atributos diferenciadores do produto (valor agregado, preço, condições de pagamento, etc...) em relação aos produtos da concorrência?	0,0%	28,6%	71,4%	100%	
3	Os vendedores se valem de <i>folders</i> , e material informativo no momento da negociação com o cliente?	14,3%	42,9%	42,9%	100%	
4	Os vendedores oferecem o <i>test-drive</i> no momento da negociação com o cliente?	85,7%	0,0%	14,3%	100%	
5	O veículo para <i>test-drive</i> está disponível, limpo, abastecido e adesivado para a realização do <i>test-drive</i> ?	0,0%	0,0%	100,0%	100%	
6	Os vendedores fornecem informações sobre todas as alternativas de financiamento (CDC, <i>Leasing</i> , Consórcio, etc.) e condições de negociação?	57,1%	14,3%	28,6%	100%	
7	Os vendedores oferecem acessórios, seguros e serviços no momento da negociação?	0,0%	14,3%	85,7%	100%	
8	Os vendedores conhecem todos os modelos do Fiat Ducato disponíveis?	42,9%	57,1%	0,0%	100%	
9	Os vendedores conhecem a motorização, combustível e a cavalaria do Fiat Ducato?	71,4%	14,3%	14,3%	100%	
10	Os vendedores têm segurança para realizar a demonstração estática do Fiat Ducato ao cliente?	42,9%	57,1%	0,0%	100%	
11	Os vendedores conhecem as possíveis transformações do Fiat Ducato? (Ambulância UTI e simples remoção, escritório móvel, mista carga e passageiro, cadeirante, etc.)	42,9%	57,1%	0,0%	100%	
12	Os vendedores sabem os valores das revisões e manutenção básica do Fiat Ducato?	57,1%	28,6%	14,3%	100%	
13	Os vendedores conhecem o prazo de garantia e o tempo de revisões do Fiat Ducato?	28,6%	57,1%	14,3%	100%	
14	Os vendedores conhecem as capacidades de carga (carga útil e peso bruto) do Fiat Ducato?	71,4%	28,6%	0,0%	100%	
15	Os vendedores sabem quais são os principais concorrentes do Fiat Ducato? (citar no mínimo três)	71,4%	14,3%	14,3%	100%	
% sobre o total de respostas		41,9%	29,5%	28,6%	100%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Sugestões de melhorias

Os principais aspectos levantados a partir da aplicação do *check-list* são: I) argumentação carente de 57,1% da equipe de vendas; II) 100% da equipe não apresenta, com plena segurança, as características da concorrência; III) 85,7% da equipe de vendas, não entregou material informativo ao cliente; IV) 100% das observações não havia o veículo Fiat Ducato para demonstração e *test-drive* na concessionária; V) 42,9% da equipe não ofertou as principais condições disponíveis de negociação na concessionária; VI) 85,7% dos vendedores não ofertaram os

acessórios, seguros e serviços.

Com base nos resultados obtidos sugere-se:

I) treinamento com a equipe de vendedores nos seguintes pontos:

a) quanto às características e funcionalidades do produto Fiat Ducato, para garantir que o vendedor consiga prender a atenção do cliente durante o processo de venda;

b) quanto às condições de financiamentos disponíveis para o veículo Fiat Ducato, e aos descontos especiais de fábrica, para que o cliente sinta-se confortável financeiramente durante a negociação;

c) quanto aos acessórios existentes para o veículo Fiat Ducato e seus respectivos preços, à oferta de seguro para o veículo Fiat Ducato e seus respectivos preços e a apresentação dos serviços da concessionária que incrementam a venda do veículo;

d) quanto às transformações possíveis no Fiat Ducato, plano de manutenção, garantias e prazos, características e funcionalidades dos principais concorrentes;

e) quanto ao entendimento do fluxograma do processo de vendas da concessionária pelos vendedores veteranos, com reforços mensais, até verificar que todos estão seguindo os requisitos mínimos;

f) quanto ao entendimento do fluxograma do processo de vendas da concessionária pelos vendedores novos, já no primeiro dia de trabalho. Este procedimento pode fazer parte do processo de integração do funcionário, sendo realizado sempre que um vendedor novo for contratado pela concessionária;

g) um treinamento *on the job* para cada vendedor, onde quem vai vender o veículo Fiat Ducato ao cliente é o gerente de vendas, de acordo com os requisitos mínimos do processo de vendas. O vendedor deverá acompanhar o desempenho do gerente e observar os pontos positivos a serem seguidos por ele.

II) que a empresa estudada providencie material informativo sobre o veículo

Fiat Ducato para uso da equipe de vendas e que treine a mesma para realizar a devida entrega ao cliente durante a negociação;

III) sugere-se à empresa que providencie um veículo Fiat Ducato, de modo que este esteja sempre pronto e disponível para *test-drive* e demonstração aos clientes na concessionária, como meio de facilitar a argumentação e a venda do produto;

IV) que a empresa desenvolva uma parceria com um transformador devidamente homologado, com o intuito dos vendedores oferecerem aos clientes os diversos tipos de transformações e soluções disponíveis, verificando a possibilidade da concessionária ser comissionada pelo transformador pelas indicações das vendas.

Percebe-se que a concessionária possui procedimentos, recomendados pela montadora, claramente descritos e bem definidos quanto ao processo de vendas, e que a equipe tem ciência dos mesmos, porém identificou-se que a eficiência/eficácia dos vendedores na venda do veículo Fiat Ducato não está condizente com o potencial da empresa. Existem alguns aspectos, que a própria concessionária também deve dar conta no sentido de se obter um resultado mais positivo. Por conta disso, abrem-se várias oportunidades de melhoria para a empresa através das sugestões mencionadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A venda do veículo Fiat Ducato, pertencente ao segmento de vans e furgões, é uma venda racional, pois ele possui uma vocação totalmente comercial, voltada ao trabalho, e seus clientes geralmente procuram por vantagens numéricas ao adquirir um veículo deste segmento, como menor consumo, maior capacidade de carga, menor custo de revisão e peças, opções de tamanho, menor desvalorização entre outras. Ou seja, a argumentação de venda possui muitas informações técnicas, que devem ser traduzidas em benefícios pelos vendedores para que o cliente perceba o valor do produto e realize a compra. E para que esta sequência de ações aconteça com eficiência, segue-se um processo, composto por requisitos mínimos exigidos pela montadora Fiat.

Dessa forma, o objetivo deste estudo era analisar as características do processo de vendas, no segmento de vans e furgões grandes, realizado pela equipe de vendas da concessionária Eurovale Veículos Ltda. Por meio de um estudo exploratório, e com o auxílio de um *check-list* utilizado para observar a equipe de vendas, conseguiu-se obter com sucesso as informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

Evidenciou-se que a maior parte da equipe de vendas não segue o processo de vendas e não possui todas as habilidades de negociação para atender os clientes que procuram o veículo Fiat Ducato. Comprovou-se também que quase metade da equipe possui dificuldade ou desconhecimento em algumas características técnicas principais do produto. Tal resultado pode justificar a queda nas vendas do produto

no primeiro quadrimestre de 2014 e o mesmo também pode vir a contribuir para a empresa estudada por meio das sugestões de melhorias registradas neste estudo.

O mercado automobilístico de veículos leves novos possui uma concorrência acirrada atualmente, com mais de 40 marcas disputando cliente a cliente. Somente no Vale do Taquari (em torno de 35 municípios) emplaca-se mensalmente um média de 500 veículos leves novos, segundo dados da Abracaf, chegando a aproximadamente seis mil veículos ao final do ano. A concessionária de veículos que não estiver com o seu processo de vendas bem organizado, e com sua equipe de vendas treinada quanto aos produtos e quanto à negociação, terá grande chance de perder participação de mercado para os concorrentes.

Em função disto, sugere-se à empresa Eurovale um estudo futuro sobre a criação do setor de vendas diretas na concessionária, o qual comportaria também a venda do veículo Fiat Ducato. Desse modo, o setor de venda varejo (que é a venda de veículos do *show room*) levaria o foco da venda para os clientes que querem o veículo à pronta entrega, e o setor de vendas diretas levaria o foco para os clientes que fazem parte das categorias em que a fábrica cede um desconto especial, incluindo o Fiat Ducato. Diferentes setores, focados em seus clientes, tenderão a produzir mais e poderão incrementar o resultado final da empresa.

Para o autor deste estudo, as informações levantadas propiciaram conhecimentos teóricos sobre a área de vendas e ampliaram o seu conhecimento prático na área. Ficou clara a importância sobre o treinamento de uma equipe de vendas e como ela deve estar preparada e com a estrutura adequada para atender os clientes. A importância do estudo para o autor traduz-se numa conquista pessoal, onde se fecha uma etapa da vida, para começar outra.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ABRACAF, **Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis FIAT**. Acesso restrito. 2014. Disponível em: <<http://emplacamento.abracaf.com.br/report.aspx?rel=AreaDeInfluencia>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

ALVAREZ, Francisco J. S. M.; CARVALHO, Marcos R. **Gestão eficaz da equipe de vendas**: venda mais adequando sua equipe aos clientes. São Paulo: Saraiva, 1998.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAZIL AUTOMOTIVE GUIDE 2014: guia setorial da indústria automobilística brasileira. São Paulo: Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2014. Anual.

CANDELORO, Raul. **Negócio fechado**: como superar objeções, contornar resistências e negociar melhor em vendas. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

CASSARRO, A. C. **Atender e vender**: técnicas de atendimento e vendas. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

CASTRO, Luciano Thomé e; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas**: planejamento, estratégia e gestão. São Paulo: Atlas, 2008.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes**. São Paulo: Publifolha, 1999.

JOHNSON, Kerry L. **A magia de vender: técnicas de neurolinguística que vão revolucionar suas vendas**. São Paulo: Campus, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Técnicas de vendas: como vender e obter bons resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOUREIRO, Michele. Mais Concorrência, Menos Carro 1.0 Básico. **Revista Exame**, São Paulo, 1037. ed., 25 mar. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1037/noticias/adeus-carroca?page=3>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

MALHOTRA, Naresh K; ROCHA, Ismael; LAUDISIO, Maria Cecilia; ALTHEMAN, Édman; BORGES, Fabio Mariano. **Introdução a pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MALOUF, Doug; LAMENSDOF, José Henrique. **Vendas: habilidades e técnicas**. São Paulo: SIAMAR, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, Júlio César Tavares; GOBE, Antonio Carlos; FISCHER, César Henrique; SOUZA, José Júlio de; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

STANTON, William J.; SPIRO, Rosann. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – *Check-list* de aplicação aos vendedores

Nº	QUESTÕES	SIM	EM PARTE	NÃO
1	Os vendedores apresentam/falam/argumentam os atributos diferenciadores do produto ao cliente?			
2	Os vendedores conhecem os atributos diferenciadores do produto (valor agregado, preço, condições de pagamento, etc...) em relação aos produtos da concorrência?			
3	Os vendedores se valem de <i>folders</i> , e material informativo no momento da negociação com o cliente?			
4	Os vendedores oferecem o <i>test-drive</i> no momento da negociação com o cliente?			
5	O veículo para <i>test-drive</i> está disponível, limpo, abastecido e adesivado para a realização do <i>test-drive</i> ?			
6	Os vendedores fornecem informações sobre todas as alternativas de financiamento (CDC, <i>Leasing</i> , Consórcio, etc.) e condições de negociação?			
7	Os vendedores oferecem acessórios, seguros e serviços no momento da negociação?			
8	Os vendedores conhecem todos os modelos do Fiat Ducato disponíveis?			
9	Os vendedores conhecem a motorização, combustível e a cavalaria do Fiat Ducato?			
10	Os vendedores têm segurança para realizar a demonstração estática do Fiat Ducato ao cliente?			
11	Os vendedores conhecem as possíveis transformações do Fiat Ducato? (Ambulância UTI e simples remoção, escritório móvel, mista carga e passageiro, cadeirante, etc.)			
12	Os vendedores sabem os valores das revisões e manutenção básica do Fiat Ducato?			
13	Os vendedores conhecem o prazo de garantia e o tempo de revisões do Fiat Ducato?			
14	Os vendedores conhecem as capacidades de carga (carga útil e peso bruto) do Fiat Ducato?			
15	Os vendedores sabem quais são os principais concorrentes do Fiat Ducato? (citar no mínimo três)			

Fonte: Elaborado pelo autor.