



SUMÁRIO

PARTE I, 1

1 FUNDAMENTOS DE MARKETING PARA VENDEDORES, 3

- 1.1 O que é marketing e por que vendedores precisam dominar este conceito?, 3
 - 1.1.1 Orientação para o mercado e o impacto no perfil da equipe de vendas, 6
 - 1.1.2 Marketing e vendas: conflito ou integração?, 7
- 1.2 Estratégias de marketing – um guia para vendas, 10
- 1.3 Comportamento de compra, 13
 - 1.3.1 Comportamento de compra do consumidor final, 14
 - 1.3.1 Comportamento de compra do consumidor industrial, 15

Resumo, 17

Questões para discussão, 18

Caso para discussão: Vendas na Valley Irrigação, 18

2 TÉCNICAS DE VENDAS: DA PROSPECÇÃO DE MERCADO À ABORDAGEM, 21

- 2.1 O processo de vendas, 21
- 2.2 Prospecção e qualificação, 23
 - 2.2.1 Métodos de prospecção, 24
 - 2.2.2 Qualificação, 28
- 2.3 Planejamento da venda, 29
 - 2.3.1 Procedimentos operacionais e características dos produtos e serviços, 30
 - 2.3.2 Perfil dos clientes e comportamento de compra, 31
 - 2.3.3 Determinação dos objetivos da reunião, 31
 - 2.3.4 Desenvolvimento dos benefícios para o cliente, 32
 - 2.3.5 Desenvolvimento do plano de apresentação de vendas, 32
- 2.4 Abordagem, 32

Resumo, 34

Questões para discussão, 35

Caso para discussão: Abordagem de vendas em insumos veterinários, 35

3 TÉCNICAS DE VENDAS: DA APRESENTAÇÃO DE VENDAS AO PÓS-VENDAS, 37

- 3.1 Apresentação de vendas, 37

- 3.2 Superação de objeções, 42
- 3.3 Fechamento, 45
- 3.4 Manutenção e acompanhamento: pós-vendas, 49
- Resumo*, 50
- Questões para discussão*, 51
- Caso para discussão: Desenvolvendo a estratégia de vendas de projetos na Syngenta*, 51

4 GESTÃO DE CONTAS ESPECIAIS: KAM, 57

- 4.1 Definição de gestão de contas chaves, 57
 - 4.1.2 Objetivos e perspectivas da KAM, 59
 - 4.1.2 Benefícios da KAM para a empresa fornecedora, 60
- 4.2 Construção de confiança, 62
- 4.3 Visão de negócio, 64
- 4.4 O processo de gestão de contas especiais, 65
 - 4.4.1 Diagnóstico quantitativo, 65
 - 4.4.2 Entendimento da empresa, 66
 - 4.4.3 Definição de objetivos, 68
 - 4.4.4 Estabelecimento de iniciativas estratégicas, 69
 - 4.4.5 Execução e controle, 70

Resumo, 71

Questões para discussão, 72

Caso para discussão: Desafios da estrutura de atendimento na empresa Alfa, 72

5 O PAPEL E AS FUNÇÕES DO GERENTE DE VENDAS , 77

- 5.1 O papel dos gerentes, 79
- 5.2 Os gerentes e o processo de vendas, 81
 - 5.2.1 Prospecção e qualificação, 82
 - 5.2.3 Planejamento de vendas, 82
 - 5.2.4 Abordagem de vendas, 83
 - 5.2.5 Apresentação de vendas, 84
 - 5.2.6 Negociação de vendas: gerindo a equipe para lidar com objeções e fechar a venda, 84
 - 5.2.7 Pós-vendas e acompanhamento de clientes, 85

Resumo, 86

Questões para discussão, 86

Caso para discussão: Relojoaria Montreux, 87

PARTE II, 89

6 UM MÉTODO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS, 91

- 6.1 Introdução ao método, 93
- 6.2 Planejamento e organização de vendas, 94
 - 6.2.1 Análise de necessidades do comprador e compreensão do papel de vendas em marketing, 95

- 6.2.2 Análise ambiental, da concorrência e *benchmarking*, 95
- 6.2.3 Potencial de vendas e definição das quotas/objetivos quantitativos de vendas, 96
- 6.2.4 Organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores, 96
- 6.2.5 Definição do “formato de entrada” da força de vendas – análise do modo de governança (interno, externo) e remuneração, 97
- 6.3 Implementação de vendas, 97
 - 6.3.1 Administração de clientes e informações, 98
 - 6.3.2 Gerenciamento do território: recrutamento, seleção, treinamento e motivação, 98
- 6.4 Controle de vendas, 99
 - 6.4.1 Administração de conflitos, 99
 - 6.4.2 Formas de controle e auditoria de vendas, 99
- Resumo*, 100
- Questões para discussão*, 100
- Caso para discussão: Laticínios Scala*, 100
- 7 ANÁLISE DE NECESSIDADES DO CLIENTE E COMPREENSÃO DO PAPEL DE VENDAS EM MARKETING, 105**
 - 7.1 Importância e diferentes papéis da força de vendas em marketing, 105
 - 7.2 Relacionamento entre a estratégia empresarial e vendas, 108
 - 7.3 Análise do comportamento do consumidor e atividades de vendas, 110
 - 7.4 Integração dos esforços de vendas e marketing, 111
 - 7.4.1 Gestão de produto e força de vendas, 111
 - 7.4.2 Gestão de comunicações e força de vendas, 112
 - 7.4.3 Gestão de canais de distribuição e força de vendas, 113
 - 7.4.4 Gestão de preços e força de vendas, 115
- Resumo*, 116
- Questões para discussão*, 116
- Caso para discussão: modelo de gestão de vendas da Ambev*, 117
- 8 ANÁLISE AMBIENTAL, DA CONCORRÊNCIA E BENCHMARKING EM ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS, 119**
 - 8.1 Análise ambiental em administração de vendas, 119
 - 8.1.1 Exemplo das alterações ambientais com impactos na administração de vendas de insumos agropecuários no Brasil, 122
 - 8.1.2 Distribuição e vendas de insumos agrícolas, 123
 - 8.2 Análise da concorrência em vendas e *benchmarking*, 126
- Resumo*, 127
- Questões para discussão*, 128
- Caso para discussão: Concentração no mercado de bebidas no Brasil*, 128

9 DEFINIÇÃO DE METAS E QUOTAS DE VENDAS, 131

- 9.1 Importância do sistema de quotas e objetivos, 132
 - 9.2 Tipos de quotas e objetivos de vendas, 133
 - 9.2.1 Quotas de resultado de vendas, 134
 - 9.2.2 Quotas de atividades de vendas, 134
 - 9.2.3 Quotas financeiras de vendas, 135
 - 9.3 Escolha dos componentes de um sistema de quotas e objetivos, 135
 - 9.4 O vínculo entre o plano de quotas e objetivos com o sistema de remuneração da empresa, 137
 - 9.5 Técnicas de previsão de demanda e potencial de mercado, 138
- Resumo*, 143
- Questões para discussão*, 143
- Caso para discussão: Biosoja: identidade empresarial e alinhamento com vendas*, 143

10 ORGANIZAÇÃO DE VENDAS: ESPECIALIZAÇÃO DE VENDAS, DESENHO DE TERRITÓRIOS E NÚMERO DE VENDEDORES, 147

- Após a leitura deste capítulo, o leitor deverá saberá:, 147
- 10.1 Opções de especialização de uma equipe de vendas, 148
 - 10.2 Análise das opções de especialização da equipe de vendas, 149
 - 10.2.1 Estrutura territorial, 149
 - 10.2.2 Estrutura por produtos, 150
 - 10.2.3 Estrutura por clientes, 150
 - 10.2.4 Estrutura de vendas por processos, 150
 - 10.3 Determinação de territórios de venda, 152
 - 10.4 Determinação do número de vendedores, 153
 - 10.4.1 Método da divisão de metas (*Breakdown*), 153
 - 10.4.2 Método da divisão do trabalho (*Workload*), 154
 - 10.4.3 Método incremental, 155
- Resumo*, 156
- Questões para discussão*, 157
- Caso para discussão: Ribeirão Preto Produtos Veterinários*, 157

11 ANÁLISE DO MODO DE GOVERNANÇA DA FORÇA DE VENDAS E PLANO DE REMUNERAÇÃO, 161

- 11.1 Análise do modo de governança, 162
- 11.2 Remuneração em vendas, 166
 - 11.2.1 Síntese de um plano de remuneração, 171
 - 11.2.2 Gestão de representantes comerciais: considerações gerais, 172

Resumo, 173

Questões para discussão, 174

Caso para discussão: Química QBX e sua alta dependência de poucos representantes de vendas, 174

- 12 ADMINISTRAÇÃO DE CLIENTES E INFORMAÇÕES, 177**
- 12.1 Fluxos de informação e comunicação em um sistema de vendas, 178
 - 12.2 Administração de clientes e manual do vendedor e do gerente territorial, 182
 - 12.2.1 Manual de gerenciamento de território, 184
 - 12.3 Tecnologia de informação e administração de vendas, 185
- Resumo*, 188
- Questões para discussão*, 189
- Caso para discussão: Multilógica e sistema de automação de vendas para a Iporanga*, 189
- 13 GESTÃO DE TALENTOS EM VENDAS: RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO, 191**
- 13.1 Recrutamento e seleção de vendedores, 192
 - 13.2 Treinamento e motivação de vendas, 195
 - 13.2.1 Treinamento, 195
 - 13.2.2 Motivação, 196
 - 13.3 Ações administrativas para influenciar o desempenho de um vendedor, 197
 - 13.3.1 Fatores de influência do desempenho de um vendedor, 197
 - 13.3.2 Programa estratégico de vendas, 197
 - 13.3.3 Implementação do programa de vendas, 199
 - 13.3.4 Avaliação e controle do desempenho de vendas, 200
 - 13.3.5 Ações administrativas para influenciar o desempenho de vendas, 200
- Resumo*, 202
- Questões para discussão*, 202
- Caso para discussão: A Bayer Radiologia & Intervenção*, 203
- 14 GESTÃO DE CONFLITOS, CONTROLES E MÉTRICAS EM VENDAS, 205**
- 14.1 Administração de conflitos, 206
 - 14.1.1 Origem dos conflitos, 206
 - 14.1.2 Tipos de conflitos, 207
 - 14.1.3 Minimizando conflitos, 208
 - 14.2 Mecanismos de controle da força de vendas, 209
 - 14.3 Auditoria de vendas, 213
- Resumo*, 217
- Questões para discussão*, 217
- Caso para discussão: Johnson & Johnson: Desafios em vendas e canais de distribuição no Brasil*, 218
- 15 TENDÊNCIAS EM VENDAS, 221**
- 15.1 Vendas empresariais de alta complexidade, 221
 - 15.2 Vendas no contexto internacional, 224
 - 15.3 *Big data e analytics* de vendas, 225
 - 15.4 Redes sociais e *inbound marketing*, 226
 - 15.5 Diversidade em força de vendas, 227

15.6 Ética e confiança no contexto brasileiro, 227

Resumo, 229

Questões para discussão, 230

Caso para discussão: Hubspot e Suzuki: Geração de prospects através de redes sociais, 230

Bibliografia, 233