

Área Temática: Gestão de Varejo

O PROCESSO DE VENDAS NO VAREJO DE AUTOPEÇAS: O CASO DA ROTA DAS PEÇAS LTDA

AUTORA

JAQUELINE MOTA PIMENTEL

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

jm.pimentel@bol.com.br

Resumo

O ambiente competitivo e a mudança gradativa que vem sofrendo o mercado consumidor demandam uma maior qualificação na gestão da área de vendas. O objetivo desta pesquisa foi verificar como ocorre o processo de vendas na empresa Rota das Peças Ltda. O presente estudo pode se caracterizar como sendo de caráter exploratório e o método utilizado foi o de estudo de caso. Os dados foram obtidos através pesquisa documental e bibliográfica, observação e entrevistas em profundidade. Esta última foi feita com consumidores de autopeças de caminhões com o propósito de identificar aspectos relacionados com o seu comportamento de compra. A partir do referencial teórico, das observações e das entrevistas em profundidade, realizou-se a análise e identificação das etapas que integram o processo de vendas da referida organização. Tais etapas referem-se à prospecção, preparação da venda, abordagem do cliente, avaliação das necessidades do consumidor, apresentação do produto, contorno de objeções e fechamento da venda. Destarte, procurou-se aduzir os procedimentos utilizados pela Rota das Peças e relacioná-los com as respectivas etapas descritas pela teoria.

Palavras-chave: Administração de vendas, processo de vendas, estudo de caso.

Abstract

The competitive environment and the gradual change that comes suffering to the consuming market demand a bigger qualification in the management from the sells. The objective of this research was to verify as the sells process in the company Rota das Peças Ltda. The present study it can be characterized as being exploratory and the used method was of case study. The data had been gotten through bibliographical and documentary research, statistical surveys and interviews in depth. These last ones had been made with consumers of autopeças with the intention to identify aspects related with its behavior of purchase. From the theoretical referencial and of the interviews, it was become fulfilled analysis and identification of the stages that integrate the sells process. Such stages mention prospecting, preparation of sell, boarding of the customer, evaluation of the necessities, presentation of the product, objections and closing of sell. Ahead of this, was looked to allege the procedures used for the Rota das Peças and to relate them with the respective described stages.

Keywords: Sells Administration, sells process, case study.

1 Introdução

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, com grandes acontecimentos nos últimos anos nas esferas política, econômica, social, ambiental e tecnológica fizeram emergir um novo ambiente no mundo dos negócios, que causou forte impacto nos modelos de gestão empresarial, culminando numa enorme luta das empresas por adquirirem vantagens competitivas. Além disso, o processo de globalização está obrigando as empresas, independente de seu porte ou faturamento, a se reorganizarem e a se reposicionarem no mercado como forma de viabilizar a continuidade do seu negócio no futuro. Tal fato, aliado ao atual cenário competitivo em que vivem as organizações brasileiras, torna o setor de vendas alvo de maior atenção dos administradores. Baseado nisto, torna-se fundamental conhecer o mercado onde a empresa está inserida, o seu público-alvo, saber planejar, implementar e controlar as ações e estratégias de vendas da empresa, fatores esses, essenciais para o sucesso. Segundo Moreira et al. (2001), conhecer as variáveis que influenciam e determinam porque um cliente compra determinados produtos de um fornecedor ou de outro também são úteis no desenvolvimento e na implementação de uma estratégia de varejo.

Os profissionais da área de vendas procuram desenvolver competências para não se tornarem obsoletos no mercado. Cabe ressaltar, que o processo de vendas não é apenas o ato de “tirar o pedido” ou mostrar ao cliente uma mercadoria. Esse processo envolve a busca de novos clientes, a sua manutenção e fidelização; a sua atenção às tendências do mercado; criatividade; flexibilidade; capacidade de negociação; comprometimento, entre outros.

Em todo o Brasil, o comércio de autopeças (atacado e varejo) faturou mais de R\$ 6 bilhões em 2003. No País existem 30 mil pontos-de-venda e mais de 850 distribuidores de peças e acessórios. Desse total, aproximadamente 2,8 mil estabelecimentos estão concentrados na Grande São Paulo. Para 2004, a projeção do varejo de autopeças é crescer 4,5% em faturamento real sobre 2003 (SINDIPEÇAS, 2004). Em um mercado competitivo como o ramo de autopeças, ganha destaque quem consegue oferecer preço competitivo e qualidade nos serviços. Os lojistas buscam diferenciar suas atividades e seu *mix* de produtos com o objetivo de conquistar novos consumidores. Para acrescer o faturamento, algumas lojas apostam em agregar serviços — colocação de peças e acessórios, para fidelizar clientes e aumentar as vendas. Além disso, buscar parcerias junto às indústrias de autopeças, tem sido uma das alternativas encontradas pelos lojistas para garantir exclusividade de um certo produto ou marca em sua cidade ou região, e preços mais baixos junto aos fornecedores.

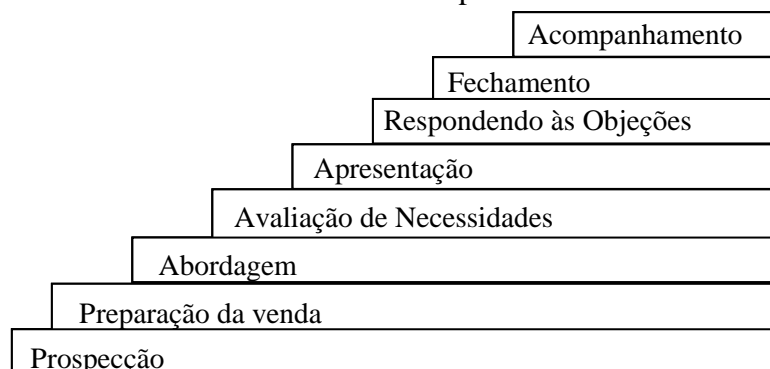
Porém, essas ações se tornam inócuas se os responsáveis pelas vendas não conhecerem o seu público-alvo e as estratégias necessárias para conquistar estes clientes. Não existe um método único para a realização das vendas. O processo de vendas é constituído de um conjunto de etapas que servem como marcos orientadores para a estruturação das ações de vendas, devendo ser adaptado às características de cada organização. O presente estudo procurou avaliar o processo de vendas da empresa varejista Rota das Peças de Santa Rosa-RS, que comercializa peças para caminhões Mercedes Benz, Scania e Volvo e para carretas.

2 O Processo de Vendas

Não há uma fórmula única para vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas. A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação posta. “O processo de vendas é um conjunto

de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra do cliente” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 522). Segundo Stanton & Spiro (1999), este processo (Figura 1) pode ser imaginado como uma cadeia, com cada um de seus elos devendo ser fechado com sucesso. Se isso não acontecer, o vendedor fracassará em conseguir o pedido. Cada uma das etapas se sobrepõe às outras e sua seqüência pode ser alterada para atender a situação do momento.

FIGURA 1 - As Oito Etapas do Processo de Vendas



Fonte: Stanton & Spiro (1999, p. 48).

A empresa que deseja alcançar o sucesso e o crescimento num ambiente cada vez mais turbulento e complexo deve procurar manter os clientes atuais e estar à procura de novos clientes. A **prospecção** é a etapa do processo de vendas onde se busca identificar possíveis compradores ou o cliente potencial. Para Stanton & Spiro (1999, p. 48), “a prospecção é o método ou sistema pela qual os vendedores aprendem os nomes das pessoas que precisam do produto e dispõem de recursos para comprá-lo”. Estas pessoas, segundo Soldow e Thomas (1993) são chamadas de clientes potenciais e clientes qualificados. Então, para ser um cliente em potencial, uma pessoa ou uma organização deve ter uma necessidade que poderia ser satisfeita com seu produto, e um cliente qualificado é alguém que precisa de seu produto e é capaz de comprá-lo. É possível identificar clientes de várias formas: através de indicação dos atuais clientes, aquisição de listagens e de cadastros de clientes, visita porta-a-porta, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe, entre outros. Qualquer que seja a fonte é importante que a indicação seja qualificada. A qualificação é parte integrante do processo de prospecção e os vendedores são os principais responsáveis por tais atividades.

A etapa de **preparação da venda** inclui todas as atividades de coleta de dados e informações realizadas pelos vendedores para conhecer os fatos relevantes concernentes aos clientes potenciais, suas necessidades e situação. Em seguida, com base nessas informações, os vendedores planejam suas apresentações de vendas, selecionando o objetivo mais apropriado para cada visita. Para Stanton & Spiro (1999, p. 51), “o objetivo da pesquisa de clientes é fazer com que os vendedores saibam o máximo possível sobre a empresa, os tomadores de decisão e suas necessidades antes de fazer a primeira visita”. Após analisar a potencialidade do cliente, dá-se início ao processo de planejamento da apresentação de vendas, onde se deve definir o objetivo ou a meta da visita.

Com o nome do cliente potencial e as informações adequadas de pré-aproximação, o vendedor poderá passar para a próxima etapa: a **abordagem**. “A abordagem de um cliente é um método para chamar a atenção do cliente e gerar interesse na mercadoria rapidamente” (LEVY e WEITZ, 2000, p. 522-523). Segundo Moreira et al. (2001, p. 170), “todo o planejamento pode resultar em nada no momento da visita”. Para tanto, causar uma boa impressão é fundamental para o sucesso da visita. No final da abordagem, o vendedor deve obter o acordo do comprador para passar a fase de avaliação de necessidades da visita. Conforme Levy e Weitz (2000), “o propósito da abordagem dos vendedores é estreitar o foco do cliente de um interesse generalizado e amplo para uma consideração de itens específicos”.

Depois de realizar o contato inicial, a próxima etapa do processo de venda de varejo será a **avaliação de necessidades**. Segundo Levy e Weitz (2000), o vendedor precisa determinar as necessidades do cliente e que tipo de mercadoria ele prefere. Rackham 1996 (apud STANTON & SPIRO, 1999, p. 52) afirma que: “[...] as pesquisas tem demonstrado que, quanto mais perguntas os vendedores fazem, maiores são as probabilidades de eles obterem sucesso”. Segundo Levy e Weitz (2000), as informações básicas que um vendedor precisa saber sobre um cliente incluem o tipo de serviço ou mercadoria que o cliente está procurando; a gama de preço que o cliente está considerando; como o cliente planeja usar o serviço ou mercadoria; o estilo de vida do cliente; quais bens o cliente possui atualmente que podem ser usados com a mercadoria em consideração; e as preferências do cliente por riscos e retornos em investimentos.

A **apresentação** é uma discussão dos recursos, vantagens e benefícios do produto e/ou serviço que os clientes indicaram como importantes. Embora a maioria das apresentações seja oral, muitas vezes elas incluem propostas por escrito e material de apoio, bem como auxílios visuais. “A meta da apresentação é fazer com que o vendedor convença os clientes de que seus produtos ou serviços atenderão suas necessidades de maneira melhor que os concorrentes” (STANTON & SPIRO, 1999, p. 54). Para muitos clientes, as mercadorias ou os serviços são selecionados apenas pela variável preço, que é decisório no processo de compra. Entretanto, dentre produtos de mesmo preço, será escolhido aquele que apresentar melhor qualidade. Quando a qualidade não é visível, ou fácil de ser determinada, o cliente julga, muitas vezes, pela tradição da marca, por comentários e indicações de conhecidos, pela propaganda e por sua experiência anterior com o produto. Uma boa apresentação de vendas é preparada em torno de uma eficiente demonstração de um produto.

As **objeções** são encontradas em praticamente todas as apresentações. As objeções indicam que o cliente potencial tem interesse na proposta, portanto devem ser bem recebidas. Objeções são declarações feitas pelo cliente que comunicam, direta ou indiretamente, a existência de um problema que precisa ser solucionado antes que uma decisão de compra possa ser tomada (SOLDOW e THOMAS, 1993). Stanton & Spiro (1999), citam as objeções de preço ou valor, objeções sobre produtos ou serviços e objeções de proteção como os tipos mais comuns de objeções. Nas objeções de preço ou valor, os compradores que dizem “não preciso disso” ou “isso é muito caro” estão sinalizando que não consideram que o valor de solucionar o problema ou atender a necessidade compense o custo. Nas objeções sobre produtos/serviços o comprador, muitas vezes, reconhece a importância de um problema, mas duvida que o produto ou serviço possa resolvê-lo ou melhorar as operações. O comprador pode discordar da avaliação do vendedor ou, em alguns casos, até duvidar da palavra do vendedor. Algumas objeções relacionam-se a necessidades que o produto não pode atender. Neste caso, é melhor reconhecer que o produto ou serviço não pode atender aquela necessidade em especial. Nas objeções de proteção, os clientes potenciais podem apresentar abertamente suas objeções a uma proposta e dar ao vendedor a oportunidade de respondê-las.

Após o vendedor convencer o cliente que seu produto merece pelo menos alguma atenção, o vendedor deve solicitar ao comprador que execute uma ação que o aproxime mais do **fechamento da venda**. Contudo, isso pode exigir algumas visitas até que o comprador esteja pronto a comprometer-se com a venda. Nesta etapa do processo de vendas obtém-se a concordância do cliente quanto à efetivação da compra. O fechamento é freqüentemente considerado como algo que o vendedor faz, e como resultado, pode-se falar de técnicas de vendas de fechamento, que são estratégias que um vendedor poderá usar para obter a concordância do cliente. Porém, cabe ressaltar que não existem técnicas “infalíveis” de fechar uma venda com sucesso. Se o vendedor não conseguir convencer o cliente a comprar durante a apresentação, dificilmente conseguirá cumprir com seu objetivo - fechar a venda, mesmo utilizando-se de técnicas de vendas (SOLDOW E THOMAS, 1993; FUTREL, 2003).

Uma vez levado o pedido para a empresa, é muito importante que haja o **acompanhamento** do pedido, ou seja, que todo o processo seja acompanhado, principalmente quando referente a novos clientes. Conforme Moreira et al. (2001), o acompanhamento é necessário, pois podem ocorrer vários erros ou imprevistos capazes de comprometer a venda, como erros de cadastro, de faturamento, de carregamento e despacho. Os autores também destacam que informar o cliente sobre o pedido gera confiança e credibilidade e reduz problemas futuros. Caso ocorra algum imprevisto que comprometa a data acordada para a entrega do pedido, é importante que o cliente seja informado, e que se busque alguma alternativa para não prejudicar a venda. Assim, sempre que possível, deve-se entrar em contato com o cliente para informá-lo sobre o andamento do pedido. Para Stanton & Spiro (1999, p. 58), “um bom acompanhamento é a chave para se obter uma clientela leal, que, em última análise, resulta numa boa receita para o vendedor”.

3 Metodologia

Considerando o objetivo proposto, o procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa exploratória. Segundo Malhotra (2001, p. 105), “pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Conforme Sampieri et al. (1991, p. 59) “os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes”. O método utilizado foi o estudo de caso, pela possibilidade de responder a pergunta do tipo “como?” - que é a questão de estudo - , ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo; pela possibilidade de estudar o assunto em seu ambiente natural e pela possibilidade de pesquisar em uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados (YIN, 2001). Foram realizados levantamentos bibliográficos e documentais na empresa Rota das Peças. Nas entrevistas em profundidade a amostra foi constituída por oito indivíduos, todos proprietários de caminhões, dos quais cinco são clientes da empresa, e os outros dois, são clientes em potencial, pertencentes a diversos setores. As entrevistas foram aplicadas separadamente e realizadas por um curto período de tempo (em média 51 minutos), seguindo um certo conjunto de perguntas semi-estruturadas. Além disso, foram gravadas para maior fidelidade e precisão das informações. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, onde alguns contatos foram feitos através do telefone, e outros, no momento em que o cliente estava na loja. Explicou-se o motivo e a finalidade da pesquisa e a importância da colaboração dos entrevistados para o alcance dos objetivos propostos e para o sucesso da mesma. Procurou-se obter e manter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de seus dados. Também foram realizadas entrevistas conduzidas de forma espontânea, onde se indagou os respondentes-chave sobre fatos e obteve-se a opinião deles sobre determinados eventos interessantes ao estudo.

A análise deste estudo baseou-se em proposições teóricas (referencial teórico) que levaram ao estudo de caso. “Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir” (YIN, 1994, p. 133). As proposições forneceram a orientação teórica que direcionou a análise deste estudo. A estratégia analítica utilizada para a análise dos dados foi a adequação ao padrão, onde essa lógica comparou um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Procurou-se evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e a teoria, ou seja, buscaram-se as evidências empíricas (observação da realidade) e sua ligação com as teorias e estudos existentes sobre a administração de vendas e outros assuntos interessantes a este estudo. Inicialmente foram analisados os dados secundários disponíveis e em seguida as entrevistas

realizadas com os consumidores. As entrevistas foram transcritas na íntegra para que nenhuma informação escapasse aos olhos do pesquisador e do público interessado neste estudo. Os quadros aduzidos foram elaborados a partir do referencial teórico e das contribuições coletadas a partir das entrevistas em profundidade.

4 O Processo de Vendas da Rota das Peças

O trabalho de vendas tende a uma profissionalização cada vez maior. O ambiente competitivo e as transformações que vem sofrendo o mercado consumidor, que está tornando-se cada vez mais exigente, demandam maior preocupação com o nível profissional dos vendedores. A automação dos processos comerciais no mercado brasileiro vem alterando na essência o perfil dos profissionais e seus procedimentos no dia-a-dia. A tecnologia também tem modificado o modo como os profissionais de venda se comunicam com seus clientes, demonstram seus produtos, negociam e fecham suas vendas. Internet, mala direta, televendas, e muitos outros recursos aumentam as chances de se atingir mais clientes. Segundo Bueno (2003 apud MOLDERO, 2002) a tecnologia, de forma isolada, não é suficiente para atender às necessidades dos clientes atuais. Diante desse novo cenário, somente os vendedores com sensibilidade para entender as necessidades do mercado e de seus clientes, e capazes de desenvolver a postura de ‘consultores de negócios’, e também aqueles que se prepararam para os novos tempos, irão continuar no mercado. O cliente espera e tem necessidade de um consultor, um parceiro para ajudá-lo a comprar o produto ou o serviço de que ele precisa.

4.1 Prospecção

No entendimento de Moreira et al. (2001, p. 166), “a **prospecção** do mercado é a identificação da clientela sobre a qual compensa mais dirigir os esforços e recursos de venda”. Em outras palavras, é o processo de obter nomes, informações e conhecimento das características dos clientes potenciais. Nesse sentido, ao iniciar suas atividades, a Rota das Peças identificou sobre qual clientela dirigir os esforços e recursos de vendas (Quadro 1). Para isso, utilizou-se da carteira de clientes que as administradoras possuíam na empresa onde anteriormente eram sócias, de nomes em listas telefônicas, e utilizou-se da indicação dos atuais clientes e de amigos.

Segundo Las Casas (2001, p. 70), “o fluxo de indicações favorece uma permanente fonte de visitas e, em decorrência disso, aumenta o faturamento, pela existência de um número maior de entrevistas”.

QUADRO 1 – Técnicas de Prospecção Utilizadas pela Rota das Peças.

TÉCNICAS DE PROSPECÇÃO	
Fontes secundárias: geralmente são fontes de informações disponíveis publicamente.	- Banco de dados computadorizado; - Listas telefônicas; lista de associados; catálogos, entre outros; - Jornais e revistas.
Tentativas “a frio”	- A empresa visita as pessoas ou organizações de uma certa categoria, sem ter agendado uma visita – não teve nenhum contato pessoal antes de abordar o cliente em potencial.
Leads (pessoas que respondem a uma questão de resposta direta, indicando interesse em determinada oferta) gerados pela empresa	- Mala direta; - Telemarketing.
Contatos pessoais (referências de clientes)	- Pede aos clientes da empresa o nome de clientes em potencial; - Em alguns casos, quando permitido pelo cliente, utiliza o nome dele para entrar em contato com o cliente em potencial indicado. - Solicita ao cliente comentar sobre a empresa ao cliente indicado.
Rede de indicadores	- Utiliza-se dos amigos pessoais e conhecidos como fonte de <i>leads</i> ; - Solicita a um cliente que apresente a loja a outro cliente por meio de telefone ou pessoalmente.

De acordo com Moreira et al. (2001), antes de se iniciar o processo de prospecção, é

importante que se façam alguns questionamentos para melhor definir o que de fato se deseja e o que se está buscando em relação aos novos clientes. Algumas perguntas podem contribuir e ajudar a descobrir mais informações e detalhes sobre o cliente. O Quadro 2 mostra algumas destas perguntas:

QUADRO 2 – Preparando-se para a Prospecção de Mercado.

Questionamentos	Constatações
Quem são os clientes de maior potencial?	- Transportadoras; - Prefeituras; - Caminhoneiros autônomos; - Associações de motoristas, associações de produtores rurais; - Oficinas mecânicas.
Quais são as suas necessidades?	- Peças em geral, no menor tempo possível.
O que o motiva a comprar?	- Preço e Prazo de pagamento - Qualidade da mercadoria - Marca - Conveniência - Atendimento - Localização da loja e afinidade com os proprietários
Como é seu comportamento de compra?	- Os clientes, na sua grande maioria, compram peças apenas quando estragam e não há recuperação desta peça; - Alguns clientes compram alguns que giram todo dia e com custo baixo para estocarem - Compram na loja em que tiver a melhor relação preço/qualidade, agilidade, conveniência, prazo de pagamento e bom atendimento.
O que de fato ele deseja?	- Resolver seu problema da maneira mais rápida possível e com o menor custo.
Onde ele está localizado?	- Na micro região de Santa Rosa, Santo Ângelo, Cerro Largo e Três Passos.
Qual é a melhor forma de abordá-lo?	- Mala direta; - Telefone; - Propaganda nos meios de comunicação; - Visitas marcadas.
Existe algum concorrente atuando nele?	- Em alguns segmentos de clientes sim, mas nem todos estão satisfeitos com o que oferecem. Alguns concorrentes têm uma grande diversidade de produtos, mas um mau atendimento; outros têm preço baixo, mas não possuem uma diversidade de peças..

As entrevistas e conversas realizadas nesta pesquisa, possibilitaram identificar o comportamento de compra dos consumidores, suas necessidades, suas expectativas em relação às lojas de autopeças, entre outros fatores. Além disso, a empresa procura qualificar os clientes potenciais, ou seja, saber se o possível comprador é bom. Stanton & Spiro (1999), citam três condições necessárias a serem satisfeitas por um cliente potencial: (1) O cliente precisa dos produtos que estão sendo vendidos? (2) O cliente pode comprar os produtos? (3) O cliente é receptivo às visitas do vendedor? Tendo em mãos essas informações, torna-se mais fácil tomar decisões que envolvam a área de vendas, tanto na obtenção e manutenção da satisfação dos clientes, como na busca do aumento do faturamento e lucratividade da empresa.

4.2 Pré-aproximação – preparação da venda

O vendedor deve procurar saber tudo o que for possível sobre os negócios do cliente potencial. O Quadro 3 traz algumas das informações consideradas pela Rota das Peças antes de visitar um cliente em potencial. Nem sempre é possível obter todas essas informações antes de visitar o cliente. Na maioria das vezes, a única informação é se o cliente possui caminhões.

QUADRO 3 – Informações Importantes para a Visita de Vendas.

Questionamentos	Fontes de informação
Qual é o porte da empresa?	- quantos caminhões possui e os respectivos fabricantes; - se é empresa ou autônomo; - se possui empregados (motoristas).
Quais são as atuais práticas de compra?	- onde compra; - quando e quanto compra; - como realiza o pagamento destas compras;

	- qual a frequência de compras.
Onde a empresa se localiza?	- em que local a empresa está instalada; - se possui filiais e onde estão localizadas.
Quem toma as decisões de compras?	- o nome das pessoas responsáveis pelas compras; - o nome das pessoas que podem vir a influenciar nas decisões de compras (executivos).

4.3 A Abordagem

No início de suas atividades, a Rota das Peças, após ter em mãos algumas informações de seu público-alvo, realizou algumas visitas porta-a-porta e alguns contatos via telefone e mala-direta, com o intuito de apresentar a organização, seus produtos, etc. A empresa priorizou as visitas porta-a porta, pois acredita que o contato humano é um diferencial importante para empresas que buscam vantagem competitiva. Para Stanton & Spiro (1999), é importante marcar uma data para visitar o possível comprador, pois isso aumenta as chances de o representante de vendas obter atenção do cliente durante o encontro e poupar tempo, evitando deslocamentos desnecessários. Entretanto, a empresa nem sempre cumpre todas as etapas do processo de vendas citadas na literatura. Por exemplo: nem todas as visitas são agendadas. A pessoa responsável pelas visitas (uma das proprietárias) vai até o cliente potencial, apresenta-se e solicita conversar com o responsável por compras da empresa, da associação, ou da prefeitura e explica o propósito da visita. Procura-se fazer isso de forma clara e objetiva. Quando não é possível conversar com o responsável, deixa-se um cartão de visita, anota-se o nome do comprador e, em outro momento, entra-se em contato com esta pessoa, geralmente via telefone, para apresentar a empresa e oferecer os produtos. Conforme Moreira et al. (2001), o vendedor não deve aparecer “de surpresa” para uma apresentação numa empresa, sem ter tido nenhum contato anterior.

Segundo Stanton & Spiro (1999), a meta não é necessariamente fechar ou completar uma venda a cada visita, e sim, obter do comprador algum tipo de compromisso de ação que dê impulso à venda. Este é o objetivo das visitas realizadas pela Rota das Peças. As visitas são feitas com o intuito de conhecer melhor o cliente, de saber quantos caminhões possui e de que marca. Além disso, a empresa, com base nas informações obtidas durante a prospecção, procura descobrir quais de seus produtos atendem melhor as necessidades de seus clientes, o que o motiva a comprar de determinada empresa, o que o influencia a comprar determinada peça (marca, preço), se existe algum concorrente atuando nele, entre outras questões. A venda é feita no balcão ou via telefone. As visitas aos clientes-alvo têm como objetivo maior, buscar conhecer o perfil de compra destes consumidores, suas necessidades, e divulgar a empresa para os mesmos. Mas nada impede de fechar alguma venda nesta ocasião.

Um aspecto importante a ser mencionado sobre as visitas, é que uma empresa que está iniciando suas atividades tem mais dificuldades para ser atendida do que aquelas consideradas tradicionais no mercado. Se a empresa já possui uma carteira de clientes ativos, o tempo de visita é menor do que quando está abrindo ou conquistando novos clientes. Além disso, cabe mencionar o que Las Casas (1994) descreve: a venda no varejo apresenta certas características diferentes da venda de serviços. Nesse caso, o vendedor varejista lida com o cliente que o procura, uma vez que necessita do produto ou tem curiosidade a respeito dele. Isso se comprova a partir do que se observou na empresa em estudo, na qual nem sempre é o vendedor que vai até o cliente, mas o cliente é que vai até a loja. Neste caso, o consumidor é abordado com uma saudação cordial, um aperto de mão e procura-se estabelecer uma comunicação inicial e fazer com que o cliente solicite uma mercadoria específica. Em seguida, os vendedores procuram fazer o que propõem Levy e Weitz (2000), onde após o estabelecimento inicial de uma comunicação, começam a direcionar a atenção do cliente fazendo perguntas, mencionando características ou benefícios do produto, discutindo sobre o fabricante da mercadoria ou apontando um valor especial.

4.4 A Avaliação das Necessidades

Após a etapa de abordagem do cliente, devem-se avaliar as necessidades deste cliente. Segundo Stanton & Spiro (1999, p.52) “a avaliação de necessidades é o estágio em que o vendedor deve descobrir, esclarecer e conhecer as necessidades dos compradores”. Eles afirmam que, fazer perguntas é o melhor meio para descobrir e conhecer as necessidades dos clientes. Cabe ressaltar, que todas as informações coletadas na etapa da avaliação das necessidades são necessárias para que a Rota das Peças possa qualificar o seu processo de vendas e desta forma, atingir os resultados esperados e satisfazer as necessidades de seus clientes, pois um cliente satisfeito, além de provavelmente voltar a comprar da empresa, poderá indicar novos clientes e divulgar a empresa.

Para Stanton & Spiro (1999, p. 52-53), existem vários tipos de perguntas que os vendedores podem utilizar para incentivar os possíveis compradores a revelar e discutir suas necessidades. Cada tipo de questionamento conduz naturalmente ao tipo seguinte, e cada uma ajuda a despertar o interesse do comprador em ouvir as soluções que o representante de vendas tem a oferecer (FUTREL, 2003). As entrevistas realizadas foram relevantes para identificar as necessidades e desejos dos consumidores, seu comportamento e motivações de compra, a loja ideal, dentre outras informações (Quadro 4).

QUADRO 4 – Perguntas Utilizadas Para Descobrir as Necessidades dos Consumidores

Tipos de Perguntas	Definição	Questionamentos utilizados pela Rota das Peças
Perguntas Situacionais	são perguntas que buscam informações concretas sobre a atual situação do comprador. Os vendedores fazem essas perguntas para ter idéia de como o cliente pode ser capaz de utilizar seus produtos.	- Com que frequência é trocada as lonas de freio dos seus caminhões? - Quem participa da decisão de compra das peças dos caminhões? - Prefere utilizar peças originais ou “paralelas”?
Perguntas para descobrir problemas	são as perguntas utilizadas para revelar problemas em potencial, dificuldades ou insatisfações que o cliente está enfrentando que os produtos do vendedor podem solucionar. Os vendedores utilizam essas perguntas para descobrir necessidades do cliente em torno das quais ele pode desenvolver sua apresentação.	- Já perdestes algum negócio por não conseguir consertar seu caminhão por falta de alguma peça? - Já teve problemas com garantia de peças?
Perguntas sobre o impacto dos problemas	são perguntas sobre o impacto que o problema do comprador terá sobre vários aspectos de suas operações. Os vendedores fazem essas perguntas para obrigar o comprador a pensar nas conseqüências de não solucionar o problema. Essas perguntas ajudam o comprador a ver que a seriedade do problema justifica o tempo e o dinheiro necessários para se alcançar uma solução.	- Que efeito o atraso de uma mercadoria pode causar no seu negócio?
Perguntas sobre o valor da solução	essas perguntas buscam saber o valor ou a importância de uma solução para um problema descoberto no início da conversação. Os vendedores as utilizam para reforçar a importância do problema e ajudar o comprador a avaliar a importância de uma solução.	- Em quanto aumenta seus custos pela falta de uma peça? - Qual a importância (custo <i>versus</i> benefício) em manter o caminhão com suas peças em dia, bem conservadas?
Perguntas confirmatórias	para finalizar, essas perguntas procuram confirmação dos compradores de que eles estão interessados em saber como seus produtos poderão ajudá-los. Os vendedores podem utilizar perguntas confirmatórias para fazer a transição para a apresentação dos recursos e benefícios de seus produtos.	- Se eu lhe mostrar que nossos produtos têm preços competitivos e que reduzirão seus custos com a reposição de peças, o senhor se interessaria por eles?

4.5 A Apresentação

A apresentação de vendas é a etapa onde o vendedor deve ter como meta convencer o cliente-alvo de que as mercadorias e serviços oferecidos pela empresa atenderão melhores suas necessidades do que as mercadorias e serviços oferecidos pelo concorrente. Os produtos

comercializados pela Rota das Peças são apresentados da seguinte maneira:

Quando o vendedor vai até o cliente: o vendedor apresenta a organização ao cliente-alvo, fala sobre os produtos e marcas comercializadas pela empresa, e apresenta um *folder* onde constam informações sobre a organização. O objetivo da apresentação é criar uma imagem positiva da empresa, apresentar uma proposta ao cliente em potencial.

Quando o cliente vai até a loja: neste caso, o cliente solicita um determinado item. A partir daí, os vendedores procuram mostrar as características e benefícios das mercadorias, e auxiliam os clientes a visualizarem e perceberem a mercadoria melhor, pois muitas vezes, os clientes não reconhecem características escondidas do produto, como sua qualidade, sua marca ou mesmo o nome do fabricante. Isso se comprava através do depoimento de alguns clientes durante as entrevistas e conversas espontâneas. Eles indicaram esta atitude como um ponto positivo da empresa. Outro aspecto importante, destacado por Levy e Weitz (2000) é que o vendedor eficaz mostra interesse em ajudar o cliente, e em seguida, fornece uma chance para que este examine a mercadoria. Tais atitudes geram na mente dos clientes uma imagem positiva da empresa. Conforme Dutra (2004), a ética e transparência são indispensáveis no exercício de qualquer atividade. Nunca é demais lembrar que não se trata apenas de obter vantagem competitiva em um terreno cada vez mais disputado, mas questão de sobrevivência.

Pode-se afirmar que, a apresentação de vendas da empresa em estudo utiliza-se de um dos métodos citados por Las Casas (2001), onde a apresentação é adaptada às necessidades dos clientes. Os vendedores, inicialmente, procuram identificar quais são essas necessidades pelo método de perguntas e, posteriormente, adaptam a apresentação para propor soluções. Nesse caso, o papel do vendedor deve ser principalmente o de ouvinte. Os passos que podem ser desenvolvidos para uma apresentação envolvem:

- Analisar a situação: ver o que está sendo feito pela concorrência: tipos de produtos, tempo de venda, exigências dos consumidores etc.
- Determinar o método: escolher com base nas informações coletadas, qual será o mais adequado.
- Desenvolver uma seqüência lógica de apresentação: pensar na forma de dizer, de apresentar; enfim, no que acontecerá nos contatos com os clientes.
- Testar: o método escolhido e desenvolvido deve ser testado entre os compradores (principalmente os de menor representatividade para a empresa), tanto no local como em treinamentos com simulações, para corrigir prováveis imperfeições.
- Implantar: este nunca é o ponto final do processo. Com o tempo, deve haver condições para aperfeiçoamento desse passo, e toda informação que o vendedor tiver para melhorar os resultados deve ser colocada em prática.

4.6 Objeções

Conforme afirma a literatura, algumas vezes surgem algumas objeções do cliente durante as visitas ou durante o fechamento do pedido. Porém, deve-se ter em mente que as objeções devem ser vistas como importante fonte de informações sobre o estado de espírito do cliente (SOLDOW e THOMAS, 1993). Quando bem compreendidas, elas podem fornecer pistas quanto ao nível de interesse, compromisso e entendimento do cliente.

Nesta pesquisa, pôde-se perceber que as objeções ocorrem e que às vezes constituem-se em empecilhos à conclusão de alguns negócios, outras em oportunidades. Mas quando devidamente abordadas, elas favorecem o fechamento de uma venda. As principais objeções observadas nesta pesquisa, referem-se aos preços e ao produto. As objeções referentes ao preço são feitas com o intuito de testar a capacidade de redução da oferta. Mas cabe ressaltar que, às vezes, elas podem ser reais, uma vez que no mercado há vários concorrentes com diferentes ofertas. Las Casas (2001) diz que em qualquer situação, a melhor maneira de lidar com barreiras como esta, é o conhecimento da concorrência, do produto e do preço

concorrente. Isso possibilitará enfatizar os benefícios que reduzem proporcionalmente o preço. Como a Rota das Peças procura estar informada sobre os preços da concorrência facilita responder objeções desse tipo. Nas objeções referentes ao produto, faz-se importante que os vendedores conheçam os benefícios proporcionados, os detalhes técnicos, para que possam responder a quaisquer dúvidas. Uma ocasião, um cliente solicitou uma peça de determinada marca. A loja tinha a peça solicitada, porém não da marca desejada. Então, um dos vendedores mostrou esta peça ao cliente e procurou demonstrar a qualidade daquele produto. Primeiramente, o cliente resistiu, mas quando lhe foi garantida a qualidade do produto, sua opinião mudou. Levou a peça e saiu satisfeito da loja. Percebe-se que o fato do vendedor saber responder às objeções, bem como a confiança e credibilidade que transmite ao comprador, são fatores que favorecem o fechamento da venda.

Percebeu-se que certas objeções foram tidas como um problema, um obstáculo para a concretização da venda. No entanto, cabe salientar que existem objeções falsas (ocultas), que visam apenas desestimular o vendedor e que prejudicam o trabalho de qualquer profissional.

4.7 Conquistando Comprometimento e Acompanhando o Pedido

Segundo as bibliografias estudadas, depois de realizadas todas as etapas citadas do processo de vendas, o vendedor deve procurar conquistar o comprometimento do cliente. A etapa de acompanhamento do pedido, só ocorre na empresa em estudo, quando a venda é feita por telefone, onde a mercadoria é enviada por ônibus, transportadora ou moto-boy. Procura-se manter o cliente informado sobre eventuais problemas, como a falta de uma mercadoria no estoque; horário de saída e previsão de chegada da mercadoria, se o cliente recebeu os produtos conforme as especificações no pedido. Quando a venda é efetuada no balcão, o cliente, juntamente com o vendedor confere se as mercadorias estão de acordo com o pedido.

Grande parte dos clientes da empresa, por possuírem uma frota relativamente grande de caminhões, freqüentam quase que todos os dias a loja. Como forma de facilitar as negociações e rapidez na entrega das mercadorias, estes clientes compram durante o mês, e no início do próximo mês a responsável pelas cobranças vai até este cliente e faz o acerto destas peças. Assim, a empresa está sempre em contato com seus clientes, suas necessidades, suas dificuldades. É uma forma de pós-venda da empresa.

Construir relacionamentos duradouros é um atributo procurado atualmente pelas empresas, e é um desafio constante para a Rota das Peças. A empresa acredita que hoje, o que vale é a ética e a transparência nos negócios, a verdadeira relação ganha-ganha, que mantém o cliente na empresa. Não há mais espaço para a venda de emboscada, nem para o vendedor “esperto”, que ganha vantagem em tudo. Na visão das proprietárias, ser honesto com o cliente tornou-se uma questão de estratégia empresarial, e acima de tudo, de sobrevivência.

5 Considerações Finais

Esta pesquisa oportunizou observar as práticas utilizadas pela organização acerca do seu processo de vendas. Cabe destacar que a categoria de consumidores da Rota das Peças é o consumidor organizacional, o qual inclui organizações com ou sem fins lucrativos, órgãos do governo, pessoas físicas ou jurídicas, todas as quais precisam comprar peças para manter seus veículos (caminhões) em perfeitas condições de uso, pois estes consumidores dependem do transporte rodoviário para poderem realizar suas operações.

As entrevistas realizadas nesta pesquisa possibilitaram descobrir que os consumidores, em sua grande maioria, são sensíveis à variável preço, e que esta, está intimamente ligada à variável qualidade. Observou-se que, dentre produtos de mesmo preço, será escolhido aquele que apresentar melhor qualidade. Quando a qualidade não é visível, ou fácil de ser determinada, o cliente julgará a mercadoria pela tradição da marca, indicações de conhecidos, entre outros. Diante disso, o consumidor normalmente se dispõe a pagar um pouco mais por

um produto de boa qualidade. Mas há outros custos “não monetários” embutidos no valor do produto que são considerados pelos consumidores, como conveniência, bom atendimento, prazo de pagamento, agilidade e rapidez, entre outros. O *mix* de produtos também influencia na escolha de uma loja pelos clientes, mas não é fator decisivo na hora da compra. Os consumidores preferem concentrar suas compras em uma única loja, para facilitar seus controles, o tempo gasto na procura de uma peça, entre outros fatores.

Verificou-se junto aos clientes que, o bom atendimento cria vantagem competitiva para uma empresa. Porém, o preço continua sendo a variável decisiva no processo de compra de uma mercadoria. Pôde-se concluir que, conquistar a fidelidade dos consumidores que consideram o preço como fator decisivo na escolha de uma loja, é uma tarefa complicada, pois o que o motiva a comprar em determinada empresa é o preço baixo e não o bom atendimento, por exemplo. Pode-se dizer que o preço, a qualidade do produto, a rapidez e a agilidade no atendimento são as principais variáveis que influenciam na decisão de escolha de uma loja de autopeças. A localização é levada em consideração pelo consumidor quando existem lojas do mesmo ramo, com o mesmo preço e o mesmo prazo de pagamento. Desta maneira, o cliente escolherá a loja que se encontra mais próxima a ele, ou aquela em que ele tenha mais afinidade com as pessoas que fazem parte dela.

No que se refere ao processo de vendas da Rota das Peças, percebeu-se que as etapas deste processo já eram realizadas e adaptadas segundo as necessidades dos clientes. Além disso, a empresa mantém-se atenta às inovações no ramo de autopeças, à incorporação de novos conhecimentos, ao aperfeiçoamento contínuo de seus processos de trabalho, e às ações estratégicas dos concorrentes. Outro aspecto importante destacar quanto ao processo de vendas, é que as visitas não têm como objetivo principal fechar uma venda, mas sim, o intuito de conhecer melhor o cliente, de descobrir quais dos produtos que a empresa comercializa atendem melhor as suas necessidades, o que o motiva a comprar de determinada loja, se existe algum concorrente atuando nele, enfim, o importante é obter algum tipo de compromisso que dê impulso à venda e divulgar a empresa para os mesmos. Outra questão interessante a destacar é quanto às objeções. As principais objeções referem-se aos preços e aos produtos. Observou-se que a maioria das objeções referente ao preço eram feitas com o objetivo de testar a capacidade de redução da oferta. Para lidar com essas barreiras, as administradoras procuram estar informada sobre o preço da concorrência. Nas objeções referentes ao produto, os vendedores procuram manter-se atualizados e informados quanto aos benefícios proporcionados por determinada mercadoria, seus detalhes técnicos, entre outros, para que possam responder a qualquer dúvida.

Bibliografia

- DUTRA Jr., L. C. **Novas Habilidades para os executivos de marketing**. Mercado Global, São Paulo, n.115, abr-jun. 2004.
- FUTREL, C.. M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003
- LAS CASAS, A. L.. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Técnicas de vendas: como vender e obter bons resultados**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2001.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. . **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOLDERO, R. H. **A caça de resultados**. Revista Distribuição, dez/2002. Disponível em <<http://www.revistadistribuição.com.br/content.asp?page=132> > Acesso em 31. maio. 2004.
- MOREIRA, J. C. T. (Org.). **Administração de Vendas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SINDIPEÇAS, Sindicato Nacional da Industria de Componentes de Peças Automotores. Disponível em <<http://www.sindipecas.org.br>>. Acesso em 10 junho 2004.

SOLDOW, G. F.; THOMAS, G. P. . **Vendas**: profissionalização para a década de 1990. São Paulo: Makron Books, 1993.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de vendas**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.