



---

# O NOVO PAPEL DO VENDEDOR

---

| POR WAGNER TORRES RODRIGUES, LUCAS SCIENCIA DO PRADO E ELIANE ZAMITH BRITO

**Com as compras cada vez mais automatizadas, há uma mudança de foco na força de vendas para uma abordagem mais especializada, planejada e de longo prazo.**

**A** transformação digital provocou disrupção no modo como as empresas vendem seus produtos e serviços. Atualmente, o consumidor pode tomar sua decisão de compra por meio de seu *smartphone*, sem a necessidade de interagir diretamente com a força de vendas tradicional e sem sair de casa. Com a pandemia da Covid-19, o movimento nessa direção acelerou-se. Segundo dados da plataforma E-Commerce Brasil em parceria com a EBIT/Nielsen, as compras *online* em abril cresceram 48%, se comparadas ao mesmo mês do ano passado. No entanto, esse caminho não parece se adequar plenamente a todos os tipos de produtos e serviços, de maneira especial aqueles considerados mais complexos ou desconhecidos por parte dos consumidores. Exemplos são seguros de vida, aplicações financeiras, fundos de previdência, garantias estendidas para produtos eletrônicos, ou até mesmo acessórios para decoração de imóveis. Mas, mesmo nesses casos, os vendedores vêm precisando mudar sua abordagem diante de um consumidor cada vez mais informado e exigente.

Na abordagem tradicional, o vendedor não faz grande planejamento nem estuda profundamente o que o cliente deseja. Age de forma intuitiva, baseia-se em soluções padrão e muitas vezes está preocupado mais em como garantir sua remuneração do que em levar em conta as reais necessidades do comprador. Essa maneira de interagir com o consumidor tem cada vez menos eficácia. Em contraste,

ganha espaço a abordagem de valor agregado, em que há grande preparo dos vendedores para compreender o cliente e construir com ele um relacionamento estreito e duradouro, conforme pontuam Tom Reilly e Paul Reilly no livro *Value-Added Selling*.

O setor de seguros é emblemático para mostrar essa transformação. Em estudo realizado pelos autores, o processo de vendas nas duas abordagens, tradicional e de valor agregado, foi comparado por meio de entrevistas com vendedores, gerentes de vendas, diretores e clientes de empresas referência do setor. A abordagem tradicional é utilizada para a venda de seguros de automóveis, que representa um tipo de produto/serviço procurado pelos clientes, enquanto a abordagem de valor agregado é aplicada na venda de bens pouco conhecidos ou pouco desejados pelos consumidores. Foi possível contrastar as abordagens e inferir que o modelo de vendas orientado a valor consegue entregar melhores resultados, tanto para a empresa quanto para o vendedor.

## MUDANÇAS NAS ETAPAS DE VENDAS

Para um modelo de valor, são necessárias mudanças em cada etapa do ciclo de vendas: prospecção, planejamento, abordagem, apresentação de valor, superação de objeções, fechamento e pós-venda (*follow-up*) (veja no quadro da página seguinte).

É comum empresas delegarem ao *marketing* a captação de potenciais compradores (*leads*), mas uma força de vendas ativa é a chave para buscar *leads* de maior qualidade,



## ATIVIDADES DO CICLO DE VENDAS POR PERFIL DE VENDEDOR\*

	Abordagem tradicional	Abordagem de valor agregado
<b>Prospecção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O foco principal é na recompra pelos atuais clientes. Novas vendas geralmente surgem quando um cliente existente adquire um segundo produto.</li> <li>- A carteira de clientes permanece estável.</li> <li>- Há dificuldades em repor um cliente perdido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Além de manter os clientes atuais, há busca ativa de novos clientes.</li> <li>- A carteira de clientes cresce continuamente.</li> <li>- Recomendações dos clientes servem como principais fontes de prospecção.</li> <li>- Os contatos para clientes potenciais são mais qualificados.</li> </ul>
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A coleta de informações não é estruturada, ou quase inexistente, o que prejudica as fases de elaboração e apresentação de soluções.</li> <li>- O vendedor não consegue entender bem o perfil do consumidor nem suas reais necessidades e pode fazer uma oferta equivocada ou abaixo do esperado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A análise do perfil do cliente é fundamental.</li> <li>- Ferramentas estruturadas são usadas para a coleta de informação.</li> <li>- O vendedor entende o momento e o estilo de vida do cliente, o que ajuda a desenvolver o potencial da oferta e a aumentar a média do valor gasto por transação pelos clientes.</li> <li>- O vendedor faz análise de produtos similares ou substitutos para poder apresentar soluções mais aderentes ao potencial cliente.</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há foco em produtos com menor esforço de vendas.</li> <li>- O vendedor pode estar direcionado por seu próprio interesse, para ganhar alguma campanha ou remuneração especial, em vez de se centrar na necessidade do cliente.</li> <li>- A forma de contato principal é o WhatsApp ou outros aplicativos de comunicação instantânea, que dificultam o estabelecimento de <i>rapport</i> (criação de conexão e empatia) com o cliente.</li> <li>- O vendedor é reativo e atende ao cliente remotamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O principal meio de contato é o presencial, no local de atendimento da empresa ou, em alguns casos, no local de preferência do cliente em prospecção, facilitando o estabelecimento de <i>rapport</i>.</li> <li>- Durante período de isolamento social, em decorrência da pandemia da Covid-19, os aplicativos para reuniões por videoconferência tornaram-se uma ferramenta útil para contato.</li> <li>- O vendedor tenta entender qual é o meio de contato preferencial do futuro cliente.</li> <li>- Os contatos são previamente agendados.</li> <li>- O vendedor preocupa-se com os detalhes de comunicação verbal e não verbal.</li> <li>- O foco é ativo na aquisição da conta.</li> </ul>
<b>Apresentação de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O vendedor não apresenta o valor claro dos produtos.</li> <li>- As ofertas baseiam-se em pacotes prontos, de solução padrão de baixo custo e menos aderente às necessidades do cliente.</li> <li>- Como não fez um bom planejamento, o vendedor tem dificuldade para compreender o que o cliente quer.</li> <li>- O vendedor apresenta opções, porém não faz análise do que pode ser mais interessante para o cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para cada tipo de cliente, há uma estratégia de apresentação da oferta.</li> <li>- O vendedor apresenta como a oferta pode ajudar o cliente a resolver a sua dor.</li> <li>- O vendedor mostra como o produto está associado ao momento/estilo de vida do cliente.</li> <li>- Todas as informações coletadas no planejamento são usadas.</li> </ul>
<b>Superação de objeções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As objeções tradicionais aparecem, como preço, questionamentos sobre necessidade e falta de pressa para adquirir o produto.</li> <li>- Por não ter entendido do que o cliente precisa e por levar soluções padronizadas, o vendedor tem dificuldades em superar as objeções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O vendedor recebe, entende e contorna as objeções.</li> <li>- Há treinamento constante sobre como responder a objeções, considerando o ponto de vista do cliente e as dúvidas que não foram solucionadas.</li> <li>- O vendedor retoma os benefícios para mostrar o valor do bem que está sendo negociado.</li> </ul>
<b>Fechamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O vendedor perde muitos clientes até esta etapa.</li> <li>- O modelo de venda é apoiado em produto e preço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A capacidade de conversão de vendas é elevada.</li> <li>- O consumidor que chegou até esta etapa do processo está convencido da importância da oferta para resolver seu problema (dor).</li> </ul>
<b>Pós-venda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe rotina de acompanhamento de clientes.</li> <li>- Informações relevantes perdem-se. Mesmo em situações nas quais a venda foi concluída com sucesso, o vendedor não tem as informações necessárias para fazer um bom pós-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A manutenção do contato reforça a percepção de atendimento <i>premium</i>.</li> <li>- O serviço contínuo gera oportunidades de vender produtos mais sofisticados para o cliente que, de outra forma, não os compraria – produtos estes com potencial de gerar mais lucro para a empresa.</li> <li>- A continuidade pode também levar a novos clientes potenciais por meio de indicações qualificadas dos clientes atuais.</li> </ul>

\*COM BASE EM PESQUISA NO SETOR DE SEGURO DE VIDA.

---

## Apesar do crescimento das vendas sem interação humana, em relação a produtos complexos, como aplicações financeiras e seguros de vida, o vendedor é fundamental e atualmente precisa mudar sua forma de atuar.

---

aumentando as chances de conversão nas etapas seguintes. Vendedores com abordagem de valor agregado procuram ativamente novos clientes (*hunting*), mas sem deixar de lado as oportunidades que os clientes atuais oferecem (*farming*). Na prospecção, o objetivo é aumentar a base de clientes de forma contínua, gerando oportunidades para a substituição de clientes perdidos.

O bom planejamento facilita o desenvolvimento das demais atividades do funil de vendas. Em geral, o vendedor de valor usa ferramentas estruturadas para a coleta de informações prévias, que facilitam o entendimento das reais necessidades dos consumidores. Assim, define uma abordagem individualizada e, ao apresentar a proposta, enfoca em como a oferta pode ajudar o cliente a resolver suas dificuldades em uma carteira de produtos que já possui. Processos de vendas bem conduzidos tendem a minimizar o aparecimento de objeções. Entretanto, quando elas aparecem, o vendedor de valor recebe e trata essas objeções de forma objetiva e clara, sem deixar o cliente com dúvidas. Normalmente, já recebeu treinamento para isso e segue determinado padrão, levando o cliente a corresponder de maneira positiva. Logo, a taxa de conversão é superior à do vendedor tradicional.

A etapa de pós-venda é importante para que o vendedor possa reforçar a sensação de atendimento diferenciado. Além disso, ele busca manter contato com o cliente visando à manutenção da satisfação e ao desenvolvimento de oportunidades de vender produtos de maior valor agregado para quem não costumava comprá-los (*up-selling*), o que pode contribuir para o aumento das margens. Por fim, como já destacado, os clientes convertidos são fonte de indicação para novas prospecções.

### CONCLUSÃO

O vendedor que usa a abordagem de valor agregado ajuda as empresas a potencializarem suas vendas de produtos

complexos. Mesmo com o acesso à informação facilitado, a tomada de decisão do consumidor para esses produtos ainda é um desafio. Assim, acreditamos que os vendedores devem trabalhar como conselheiros dos seus potenciais clientes, buscando educá-los ao longo do processo de decisão.

Para que isso aconteça, a empresa precisa cuidar da gestão comercial, de modo a estimular comportamentos desejados de seus vendedores – e evitar os indesejados. Além do treinamento para desenvolver a abordagem de valor agregado, é necessário pensar nas adequações dos modelos de avaliação de desempenho e de remuneração dos vendedores. Esses modelos devem levar em conta não apenas a conversão de vendas, mas também outras métricas que ajudam a avaliar a qualidade das vendas, como margem de lucro das transações, *mix* de produtos vendidos, valor gasto pelo cliente, tempo de permanência do cliente na empresa e índice de cancelamento de contas. Por fim, os treinamentos devem ser orientados para aprimorar as diversas competências dos vendedores, não apenas as comerciais. O vendedor deve se tornar especialista dos produtos que vende e conhecedor das necessidades dos seus clientes. Logo, conseguirá atuar como um consultor de vendas, gerando ideias relevantes para o cliente e, ao mesmo tempo, otimizando os negócios para a empresa. ●

#### PARA SABER MAIS:

- Matthew Dixon e Brent Adamson. *The challenger sale: taking control of the customer conversation*, 2011.
- Paulo Silvestre. *E-commerce salva varejo, mas deixa feridas pelo caminho*. *O Estado de S. Paulo*, 15 jun. 2020. Disponível em: [brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-elettrico/e-commerce-salva-varejo-mas-deixa-feridas-pelo-caminho/](https://brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-elettrico/e-commerce-salva-varejo-mas-deixa-feridas-pelo-caminho/)
- Tom Reilly e Paul Reilly. *Value-added selling: how to sell more profitably, confidently, and professionally by competing on value not price*, 2018.
- Wagner Torres Rodrigues. *Venda de seguros de vida no Brasil*, 2019.
- Pekka Töytäri e Risto Rajala. *Value-based selling: An organizational capability perspective*. *Industrial Marketing Management*, v45, 2015. Disponível em: [doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009)

WAGNER TORRES RODRIGUES > Superintendente de riscos de pessoas na MAPFRE Seguros e mestre em Administração pela FGV EAESP > [wagner.torres@iese.net](mailto:wagner.torres@iese.net)  
LUCAS SCIENCIA DO PRADO > Professor da FGV EAESP > [lucas.sciencia@fgvbr](mailto:lucas.sciencia@fgvbr)  
ELIANE ZAMITH BRITO > Professora da FGV EAESP > [eliane.brito@fgvbr](mailto:eliane.brito@fgvbr)