

Soft but not so: paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes

Jéssica Alegre

jessy.m.alegre@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga

Rosa Monteiro

monteiro.rosa14@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra)

Inês Amaral

inesamaral@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Universidade Autónoma de Lisboa / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

Resumo

Procurou-se compreender os sistemas de vendas, explorando os fatores que determinam a sua efetividade. O trabalho alicerçou-se na evolução de um paradigma de *hard selling* para um de *soft selling*, onde a performance de comportamento é determinante da performance de resultados de quem vende. Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, assumimos que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá encontrar explicação na forma como a empresa gere o seu sistema de vendas. Consideraram-se elementos chave desta gestão como a formação ministrada, a animação da força de vendas, as estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão e as estratégias de controlo e avaliação. Tratou-se de um estudo qualitativo sobre um grupo de vendedores/as e gestor de uma empresa nacional prestadora de serviços de telecomunicações, concretamente a venda de serviço de televisão por cabo e satélite, internet e telefone. Concluiu-se que, muito embora advogada a abordagem *soft selling* por parte da gestão, o que se verifica é o estímulo para o *hard selling*, pela imposição de metas difíceis de alcançar. Há um paradoxo entre teoria e prática, existem expectativas de que a orientação deverá ser para o/a cliente mas na prática o que prevalece é o resultado. Assim se validou a hipótese central deste estudo: a gestão dos/as vendedores/as tem um papel decisivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos mesmos, mais do que a tendência a individualizar as causas das suas performances.

Palavras chave: sistemas de vendas, *hard selling*, *soft selling*, desempenho do pessoal de vendas, comunicação

Introdução

Vender é possivelmente das atividades mais antigas praticadas pelo ser humano (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004), porém, com o acelerar da competitividade no mundo empresarial globalizado a pressão sobre aquela função organizacional ampliou-se de forma significativa nas últimas décadas. É hoje reconhecido que as organizações, como sistemas abertos têm na sua relação com o ambiente externo um dos elementos decisivos de sucesso e

sustentabilidade (Grünig, 1984). De entre os diversos *stakeholders* com quem a organização comunica, são os/as clientes aqueles que mobilizam os seus maiores esforços e cuidados. A comunicação com quem consome, a promoção da sua satisfação e fidelização são, pois, variáveis-chave da gestão organizacional, colocando-se particular atenção nos sistemas de vendas, na sua gestão e respetivos profissionais.

Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, diversos estudos têm procurado analisar os fatores pessoais, organizacionais e ambientais que determinam e fazem variar a sua performance. Assumimos que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá ser analisada por relação à forma como a empresa gere o seu sistema de vendas e à situação (muitas vezes de precariedade) vivida por quem vende. Os tipos de recrutamento e seleção efetuado, a formação ministrada, as formas de animação da força de vendas, as formas e estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão, os níveis de autonomia e as estratégias de controlo e avaliação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) serão, portanto, elementos decisivos a ter em conta na análise de uma força de vendas.

A questão de partida estabelecida foi a de que a performance do pessoal de vendas é determinada pela forma como o sistema de vendas está organizado na empresa, e pela (in)consistência do modelo entre um ideal de *soft selling* e a indução de comportamentos que na verdade são de *hard selling*, porque muito voltados para os resultados. Esta contradição do sistema e não tanto a responsabilidade do pessoal de vendas explica as disfunções sinalizadas nas reclamações de clientes.

Exploramos esta ideia de contradição e mesmo de um certo paradoxo suportando-nos na reflexão de Philippe Zarifian sobre os desafios e paradoxos da abordagem das competências, nomeadamente a da tensão subjacente à ideia de autonomia com responsabilidade (Zarifian 1994, 1996, 2003), e a conseqüente individualização que denuncia no perfil criado de assalariado-empresário, que consideramos muito pertinente ao estudo da gestão das forças de vendas.

Mudanças de paradigma: do *hard selling* ao *soft selling*

Um sistema de vendas de uma organização “é composto pelo conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contatos diretos com os potenciais clientes” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). As conceções sobre a função organizacional das vendas observaram uma evolução muito significativa e paradigmática, falando-se do abandono de um modelo de *hard selling* em benefício de um de *soft selling* (Tracy, 1995 *apud* Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

O paradigma de *hard selling* emergiu no contexto pós IIª Guerra Mundial, no qual a oferta era superior à procura e enorme a necessidade de escoar o produto excedente. Neste paradigma, o fundamental do trabalho de vendas centrava-se na apresentação do produto e no fecho da venda. Não era tida em conta a satisfação do/a consumidor/a, interessando fechar o maior número de vendas possível, para o que se recorria, muitas vezes, à coação e a outras formas de pressão. Esta abordagem agressiva contribuiu de forma decisiva para a criação de uma imagem negativa da profissão de vendas e dos/as vendedores/as (Justino, 2007). As reações de consumidores/as cada vez mais exigentes a este tipo de abordagem comercial suscitaram a necessidade da sua substituição por um modelo mais eficaz e amigável, dando origem ao novo paradigma de *soft selling*.

De acordo com Brian Tracy (1995 *apud* Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) o modelo *soft selling* baseia-se na conquista da confiança (40%) e na deteção das necessidades (30%) dos/as clientes. Centra-se, por isso, nos/as clientes, assumindo-se o/a vendedor/a mais como consultor/a e conselheiro/a do que como impositor/a de uma compra. A dimensão comunicacional e relacional do trabalho de vendas emergiram assim como elementos que qualificaram esta atividade e o perfil das pessoas que a realizam.

No âmbito deste paradigma de vendas, o interesse das empresas deixou de estar centrado na venda pontual e imediata, e visa o estimular de uma relação de médio e longo prazo com quem consome, procurando a sua satisfação e fidelidade (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004, p. 369). Na senda deste novo paradigma foi desenvolvido, por exemplo, o

método SPIN que define quatro tipos de questões a colocar numa situação de venda – perguntas de diagnóstico situacional (*situation*), de levantamento de problemas/insatisfação (*problem*), de implicação (*implication*) e de solução (*need-payoff*) (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Sendo este último o modelo atualmente considerado como o mais adequado e eficaz de vendas, alguns autores (Collins, 1987) consideram que ele é mais provável/praticável nos casos em que a venda é complexa do que nos casos em que a tarefa de venda é simples. Foi Shapiro (1974) quem distinguiu estes dois tipos de vendas. Nos sistemas em que a venda é complexa o modelo é orientado para o/a cliente, centrado no/a cliente e voltado para a resolução de problemas. Quem vende tem de transmitir grandes quantidades de informação complexa, devendo possuir competências técnicas específicas, já que o produto vendido é tecnicamente complexo e requer acompanhamento durante algum período de tempo. O recrutamento, seleção, formação e retribuição destes/as profissionais envolvem bastante investimento. Por sua vez, o impacto do desempenho do/a vendedor/a é elevado, e apresenta-se como uma variável chave da sua estratégia de marketing e relações públicas (Collins, 1987). Nos sistemas de vendas em que a venda é uma tarefa simples e repetitiva a persuasão é mais importante do que a criação de uma relação de confiança. A complexidade ou simplicidade da venda depende, segundo Shapiro (1974), da complexidade ou simplicidade do próprio produto vendido. No caso concreto em estudo as características do produto aproximam o sistema de vendas dos tipos mais complexos.

Apesar desta nuance introduzida pela maior ou menor complexidade do produto, o facto é que na atualidade a nova abordagem de vendas *soft* se apresenta como o referencial para a organização, gestão e avaliação dos sistemas de vendas das empresas, associando-se também a conceções de ética empresarial, que correlacionam valores éticos e responsabilidade social com o sucesso das empresas (Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007). A ideia é a de que más vendas originam reclamações e ameaças à imagem e reputação de uma empresa. Como referem Lindon e colegas (2004, p. 366) “a venda, para ser eficaz, terá de ser também ética. Ser ética é não defraudar as expectativas dos clientes; é cumprir com a palavra dada; é também, e principalmente, o respeito pelas normas, pelos valores e pelas leis”.

Assim configurada e desafiada a função de vendas, na atualidade, as empresas têm aumentado exponencialmente o investimento nos seus sistemas de vendas e na formação e retenção de

profissionais. Tem também aumentado o interesse académico sobre esta matéria, desenvolvendo-se estudos que visam compreender o processo de vendas, explorando os fatores que determinam a maior ou menor efetividade dos sistemas de vendas implementados e a performance do pessoal de vendas.

Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, diversos estudos têm procurado analisar os fatores pessoais, organizacionais e ambientais que determinam e fazem variar a sua performance (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Walker, Churchill, & Ford, 1979). Apesar desta centralidade na performance dos/as vendedores/as, diversos estudos reconhecem que esta depende de forma muito significativa de fatores organizacionais e de gestão e não apenas nem essencialmente da atitude individual de quem vende (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996). Olivier e Anderson (1987) defendem que o efeito líquido dos sistemas de gestão e controlo das vendas tem uma influência crítica sobre as cognições, atitudes e comportamentos do pessoal de vendas.

Assumimos, portanto, que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá encontrar explicação na forma como a empresa gere o seu sistema de vendas, sendo elementos chave desta gestão o tipo de recrutamento e seleção efetuado, a formação ministrada, a animação da força de vendas, as formas e estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão e as estratégias de controlo e avaliação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). Sabemos, por exemplo, que se a ênfase do sistema de gestão de vendas se concentrar no estabelecimento de metas e objetivos muito apertadas e inatingíveis, a orientação de vendas para o/a cliente será reduzida, ainda que teoricamente advogada. Como referem Hart, Moncrief e Parasuraman (1989) metas difíceis de alcançar não conduzem a performance mais elevada, e podem ser inclusivamente um fator de desmotivação. Por isso, os mesmos autores referem que mais do que estabelecer objetivos, a gestão deve dinamizar os mesmos e preocupar-se se os objetivos foram aceites e entendidos pelo/a vendedor/a.

Estudo Empírico: a gestão de vendas e adoção do novo paradigma

Neste trabalho pretendeu-se diagnosticar os principais problemas e disfunções existentes na função de vendas de uma empresa, designadamente a elevada ocorrência de reclamações, procurando determinar as suas causas, explorando as perspetivas dos/as gestores/as e do pessoal de vendas. Nessa medida foi necessário conhecer o seu sistema de vendas, e compreender os principais problemas da gestão da força de vendas, partindo/explorando da perspetiva dos seus principais agentes, designadamente gestores/as e pessoal de vendas. A pesquisa, apresentando-se como um estudo de caso, explorou qualitativamente junto de uma amostra de vendedores/as e gestores/as as suas perceções relativamente àquele modelo de gestão e às tarefas que desenvolvem. Com o estudo procurou-se contribuir para diagnosticar pontos-chave no processo e respetiva melhoria, acreditando-se que o aperfeiçoamento dos processos a partir do *input* dos sujeitos, além de contribuir para a redução das reclamações e melhoria da imagem da empresa, terá impactos significativos em termos internos (estabilizar ou mesmo diminuir a incidência de *turnover* e impulsionar a produtividade).

A investigação empírica deste trabalho decorreu numa empresa nacional prestadora de serviços de telecomunicações, concretamente a venda de serviço de televisão por cabo e satélite, internet e telefone. A empresa tem vários canais de venda – venda porta a porta, lojas de marca, *telemarketing* sendo que a investigação tem o seu enfoque na venda direta. Para garantir a privacidade da mesma esta organização será identificada por MTT.

A MTT tem alargado ao longo dos últimos anos o seu foco de venda e como tal a sua estrutura de força de vendas tem-se modificado. Atualmente, a sua força de vendas encontra-se dividida por área geográfica, uma estrutura simples onde ao/à vendedor/a é designada uma zona específica de atuação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Para compreender a realidade deste grupo, concretamente o seu sistema de gestão, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas e observação não participante, e também a pesquisa documental (pesquisa, recolha e análise de dados provenientes de bibliografias relevantes, bases de dados, internet). Para a investigação entrevistaram-se 11 vendedores/as, a coordenadora (que lida mais diretamente com a força de vendas) e o gestor (que estabelece a ponte entre o parceiro comercial e a MTT). A amostra em análise é composta por 13 indivíduos, nomeadamente 7 vendedores/as, 4 chefes de equipa, 1 coordenadora e 1 gestor. Os dados foram organizados e posteriormente analisados através de uma análise de conteúdo categorial com recurso ao software MaxQda.

Verifica-se o predomínio de indivíduos do sexo masculino, com idade igual ou superior a 28 anos de idade. Quanto aos níveis de escolaridade, observa-se uma predominância de escolaridade obrigatória completa bem como nível superior concluído.

Os resultados permitem concluir que, apesar de a autonomia e a margem de manobra serem aspetos induzidos pela retórica organizacional, de forma a promover uma certa autogestão e autoresponsabilização nos/as vendedores/as, na realidade, a necessidade de regulação e controlo está bem presente na racionalidade da gestão de vendedores/as. A formação é dada, os objetivos são expressos e em equipa são encaminhados/as para o terreno. A partir desse momento cabe ao/a vendedor/a mostrar resultados, angariando clientes. E é no ponto nevrálgico da sua atividade que o/a vendedor/a se revela empreendedor/a. Será em prol dos resultados que a gestão viabiliza esta atuação de liberdade e confiança quando na verdade pratica um elevado grau de controlo e monitorização da atuação do/a vendedor/a.

Verificou-se que existe uma estrutura organizacional e de comunicação que não é perspetivada da mesma forma pelos diversos intervenientes. A base da hierarquia, ou seja, vendedores/as e chefes de equipa, testemunham a inexistente relação com os patamares superiores, portanto o gestor e com a empresa. Da parte do gestor, perspetiva-se uma proximidade necessária com os patamares abaixo, ainda que esta seja efetuada através de intermediários (a coordenadora). Na observação e análise de dados da empresa que se realizou denota-se uma rigidez hierárquica onde um elemento só tem acesso ao grau hierárquico seguinte. O que foi revelado nas entrevistas foi a imensa necessidade sentida por parte dos/as vendedores/as, mesmo dos/as que são chefes de equipa, de uma maior proximidade com o topo da hierarquia. Quem está no topo considera, porém, que existe proximidade, pela forma como monitoriza à distância a equipa e pela forma como delega esse controlo.

A primeira grande característica identificada nos resultados centra-se na persistência de uma má imagem da profissão do/a vendedor/a que se assume como elemento dificultador da atividade, o que faz com que o/a vendedor/a tenha que se munir de uma consistente resistência emocional e psicológica para fazer face às vicissitudes do contato direto com o/a cliente. A ênfase na comunicação surge como segunda grande característica identificada neste tipo de trabalho. Foi possível verificar nos testemunhos recolhidos que a totalidade dos/as entrevistados/as

reconhecem a importância do saber comunicar e sobretudo o saber adaptar o estilo de comunicação ao contexto e recetor da mensagem.

Conclusão

O estudo desenvolvido permite concluir a consciência de uma imagem negativa da atividade, resultante de anos de utilização abusiva da abordagem de *hard selling* acentuam as dificuldades de abordagem aos/as clientes (Justino, 2007).

Uma das nossas principais conclusões é a de que a performance de quem vende fica marcada pela ambivalência entre autonomia/individualização e controlo promovida pelo sistema. Este dilema foi bem equacionado por Zarifian (1994) que alertou para as contradições dos critérios de autonomia e de responsabilidade no seio de prescrições estritas de tarefas a realizar e de resultados a apresentar. A ideia é mesmo a de uma autonomia limitada e de uma responsabilidade ilimitada, onde o/a vendedor/a parece estar por sua conta e risco com vista à apresentação de resultados. Disso dão conta as queixas de falta de apoio e comunicação com níveis superiores. Assim estabelecido, é possível concluir-se que para os/as vendedores/as entrevistados/as o comportamento ético é, na verdade, instrumental por surgir como fruto do evitamento de penalizações e não de uma forma voluntária e como valor em si mesmo.

Há um paradoxo entre teoria e prática, existem expectativas de que a orientação deverá ser para o/a cliente mas na prática o que prevalece é o resultado. E aqui se valida a hipótese central deste estudo - a gestão dos/as vendedores/as tem um papel decisivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos mesmos (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Como podemos concluir dos dados obtidos com a pesquisa, configura-se uma situação em que a empresa está a promover informalmente a quantidade, os resultados o que torna evidente que o enfoque no *soft selling* não passa de retórica organizacional.

Bibliografia

Anderson, Erin, & Oliver, Richard (1987), "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control system", *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.

Babakus, Emin, Cravens, David, Grant, Ken, Ingram, Thomas, & LaForge, Raymond (1996), "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 345-363.

Collins, Robert (1987), "Salesforce Support Systems: Potential Applications to Increase Productivity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (2), 49-54.

Grunig, James (1984), "Organizations, environments, and models of public relations", *Public Relations Research & Education*, 1 (1), 6-29.

Hart, Sandra; Moncrief, William, & Parasuraman, A. (1989), "An empirical investigation of salespeople's performance, effort and selling method during a sales contest", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (1), 29-39.

Justino, Luís (2007), *Direção Comercial*, Lisboa: Lidel.

Lindon, Dennis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, & Rodrigues, Joaquim (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Alfragide: Dom Quixote.

Pettijohn, Carles; Pettijohn, Linda, & Taylor, A. J. (2007), "Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (1), 75-88.

Petty, Richard & Cacioppo, John (1979), "Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses", *Journal of Personality and Social Psychology*, 13 (10), 1915-1926.

Petty, Richard; Cacioppo, John & Heesacker, M. (1981), "The use of rhetorical questions in persuasion: a cognitive response analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (3), 432-440.

Petty, Richard; Cacioppo, John & Schumann, David (1983), "Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role involvement", *Journal of Consumer Research*, 10 (2), 135-146.

Piercy, Nigel; Cravens, David; Lane, Nikala & Vorhies, Douglas (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 244-262.

Shapiro, Benson (1974), "Manage the customer, not just the sales force", *Harvard Business Review*, 52 (5), 127-136.

Walker, Orville; Churchill, Gilbert & Ford, Neil (1979), "Where Do We Go From Here: Selected conceptual and Empirical" in Albaum, Gerald & Gilbert, Churchill, *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs* (pp. 10-75). Eugene, OR: College of Business Administration/University of Oregon.

ZARIFIAN, Philippe (2003), *O modelo da competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*, São Paulo, Editora Senac.

ZARIFIAN, Philippe (1994), *Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel*, in Minet, Parlier e Witte - *La compétence: mithe, construction ou réalité?* Paris, L'Harmattan.