

Desenvolvimento de processo de vendas para organizações de cunho associativo

Natália Alves Macário - natimacario@gmail.com
MBA Executivo em Gestão Comercial e Inteligência de Mercado
Instituto de Pós-Graduação - IPOG
Teresina, PI, 15 de junho de 2020

Resumo

O estudo do processo de vendas direcionado para o setor associativista de Alimentação fora do lar. é o tema apresentado no presente artigo, cujo problema buscou apresentar um modelo que servisse de guia para futuros planejamentos comerciais que aumentasse o poder de representatividade de seus associados. O objetivo geral que guiou a montagem do presente artigo foi a produção de um modelo padrão que garantisse a sustentabilidade das atividades de uma associação, a partir dos fundamentos do marketing comercial, identificando quais processos poderiam ser utilizados nas atividades afins desse tipo de associação, apresentando um projeto que irá atrair novos associados e parceiros. A metodologia empregada foi de uma pesquisa qualitativa com caráter qualitativo e descritivo, utilizando um levantamento bibliográfico de textos relacionados aos fundamentos do marketing 'para vendedores (KOTLER, 2012; CASTRO et al., 2018; FUTRELL, 2014), além da descrição do desempenho da atuação comercial desenvolvida na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL, no Piauí, durante o período de abril de 2019 a abril de 2020. A análise dos dados buscou identificar os parâmetros utilizados em todas as etapas em que foi dividido o processo de planejamento desenvolvido pela diretoria da Associação objeto de estudo. A conclusão do estudo mostra que o emprego do levantamento prévio do perfil de quem será contactado, o contato inicial via aplicativos, as reuniões breves, a apresentação convincente e profissional, o emprego da tecnologia via aplicativos, a adesão de parceiros e a construção de uma rede de contatos entre as empresas associadas, instituições públicas e privadas são pontos que asseguram o sucesso da implantação de um processo de vendas do setor associativista de Alimentação Fora de Casa.

Palavras-chave: *Processo de vendas. Proposta modelo. Associação.*

1 Introdução

O associativismo propõe-se a adoção de formas de agir em conjunto, estimulando a cooperação mútua, a obtenção de benefícios comuns, o fortalecimento de um setor e a viabilização de maior participação e espaços de diálogo entre a sociedade organizada e o poder público. Esse tipo de organização é definido em Lei, de acordo com o Código Civil (BRASIL, 2002), estabelecendo sua natureza jurídica de Direito Privado, cujo objetivo é a realização de atividades culturais, sociais, religiosas, recreativas etc., sem fins lucrativos e dotadas de personalidade distinta de seus componentes.

O termo associativismo ganha um significado mais específico quando se refere à prática social da criação de associações em suas formas jurídicas (SOLOMON,

2009), sendo formais ou informais, e que reúne pessoas físicas ou organizações que irão atuar como representantes em defesa dos interesses de seus associados.

A garantia da manutenção de uma associação requer o desenvolvimento de diferentes estratégias de mobilização de recursos para garantir a sustentabilidade econômica e intervenção social positiva. Toda a renda proveniente de suas atividades deve ser revertida para o cumprimento dos seus objetivos estatutários ou em projetos específicos.

Dentro desse contexto, surgiu o interesse no estudo e pesquisa de estratégias de planejamento comercial direcionado para associações relacionadas a área de Alimentação fora do lar. A elaboração de projetos de geração de renda é uma oportunidade que pode trazer benefícios financeiros e institucionais para esse tipo de associação. A delimitação do tema tratou da abordagem de um modelo de processo de vendas que torne mais claros os custos, metas, benefícios, esforços e riscos envolvidos alinhados com as particularidades do terceiro setor.

O problema levantado na montagem do presente artigo buscou apresentar um projeto que atendesse às necessidades específicas de uma associação que atua no setor de Alimentação fora do Lar, estabelecendo diretrizes padrões que possam guiar os futuros planejamentos comerciais que visem aumentar o poder de representatividade de seus associados.

As hipóteses levantadas tratam dos seguintes questionamentos: Qual a viabilidade de se adotar um planejamento padrão? Como a adoção desse planejamento vai se refletir na capacidade da associação sustentar suas atividades? O modelo apresentado terá capacidade de melhorar as condições de parcerias com organizações afins?

O objetivo geral do estudo foi produzir um modelo padrão de processo de vendas que garanta a sustentabilidade das atividades de uma associação voltada para o Setor de Alimentação fora do Lar. E os objetivos específicos foram: conhecer os conceitos de marketing comercial; identificar os processos de vendas que possam ser utilizados nas atividades desenvolvidas pelas associações; apresentar um projeto-padrão que possa atrair novos associados e parceiros.

O desenvolvimento teórico do artigo contou com textos relacionados ao marketing de vendas (KOTLER, 2012), administração de vendas (CASTRO et al., 2018), e técnicas de vendas (FUTRELL, 2014). Os conteúdos serviram de base para a produção de um modelo baseado em práticas administrativas que podem atender novas demandas sobre o tema associativismo.

A metodologia empregada na pesquisa contou com um levantamento bibliográfico, observações *in loco*, aplicação do modelo proposto e análise dos dados com abordagem qualitativa.

1 Fundamentos de marketing para vendedores

A elaboração de um planejamento comercial requer a adoção de determinados fundamentos de marketing para guiar as estratégias de vendas por um caminho seguro. Entre eles estão: a orientação para o mercado; as estratégias de marketing; o comportamento de compra; e o processo de vendas.

1.1 Orientação para o mercado

O estabelecimento da orientação da organização para o mercado pauta todas as demais operações. Basicamente, existem cinco orientações sobre as quais uma empresa atua no mercado (KOTLER, 2012):

- **Produção:** os consumidores teriam preferência por produtos facilmente encontrados e de baixo custo.
- **Produtos:** os consumidores dão preferência aos produtos que oferecem desempenho superiores ou que têm atributos inovadores.
- **Vendas:** os clientes frequentemente não compram o volume de produtos que a empresa deseja, a empresa investe em esforço agressivo em vendas e promoção.
- **Marketing:** fundamentada pelo pensamento de que para criar produtos que resultem em lucro, é imprescindível entender as necessidades, anseios e desejos dos clientes.
- **Marketing holístico:** A partir da implantação da orientação anterior e com o passar do tempo, os clientes estão mais ativos na construção da credibilidade de uma marca, considerando-se a percepção dos valores e interações das empresas com o meio em que está inserida.

1.2 Estratégias de marketing

O planejamento de marketing se baseia em pesquisas e análises de mercado, garantindo o desenvolvimento de um plano competitivo de um produto. Isso requer um alinhamento da equipe comercial com essas estratégias.

De acordo com Chiavenato:

O conceito de marketing envolve ações coordenadas de vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, mais do que isso, encantá-lo e fidelizá-lo. Na verdade, o marketing é um conjunto integrado de todas essas ações focadas no mercado e no cliente (CHIAVENATO, 2014:33).

Portanto, deve haver uma maior integração e contribuição entre os setores para o alcance do sucesso nas negociações e fortalecimento do relacionamento com clientes.

A figura 1 apresenta os processos de estratégias de marketing que guiam o desenvolvimento dos planos de vendas.

Segmentação de mercados	Seleção de mercados-alvo	Diferenciação e posicionamento da oferta
1- identificar as variáveis de segmentação e segmentar o mercado 2- Desenvolver o perfil dos segmentos resultantes	3- Avaliar a atratividade de cada segmento 4- Selecionar os segmentos-alvo	5- Verificar possibilidades de diferenciação 6- Comunicar ao mercado visando posicionar o produto

Figura 1 O processo da estratégia de marketing

Fonte: Castro et al., 2018.

A segmentação de mercado identifica os consumidores que compartilham preferências semelhantes entre si e agrupa-os de forma que estes grupos se diferenciam de outros a partir dessas mesmas semelhanças. O fracionamento permite tornar o atendimento às necessidades mais eficaz e que a empresa forneça os produtos certos para as pessoas certas. As variáveis mais utilizadas na

segmentação de mercado são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (KOTLER, 2012).

A segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas como países, regiões, cidades e bairros; a segmentação demográfica leva em consideração os fatores de idade, tamanho da família, sexo, renda, grau de instrução, religião, naturalidade e classe social; a segmentação psicográfica divide o mercado com base no estilo de vida, personalidade, crenças e valores dos consumidores, é possível perceber que dentro do mesmo grupo geográfico e demográfico; e na segmentação comportamental os consumidores são agrupados levando em consideração o conhecimento que possuem sobre produtos, a interação com eles e as reações após o uso (KOTLER, 2012).

Com o avanço de ferramentas e metodologias de pesquisa, as empresas estão aderindo a outras variáveis complementares às mostradas anteriormente para conseguir se destacar no mercado, o processo de análise de dados passou a buscar também a identificação de necessidades mais específicas, embasadas por questões mais subjetivas e individuais (e seus efeitos sociais e emocionais) do consumo de produtos ou serviços.

Após a identificação dos segmentos-chave, de acordo com os objetivos da empresa, é o momento de desenvolver estratégias de posicionamento de mercado, agrupando um conjunto de diferenças significativas que faz com que os clientes priorizem a escolha de determinada marca a partir de uma percepção de valor além da simples aquisição de seus produtos.

Uma vez concebido a percepção de valor para os clientes, torna-se imprescindível difundir o embasamento destes em três diferentes níveis (CASTRO et al., 2018):

1. Declaração de missão: corresponde a uma declaração dos propósitos e responsabilidades assumidas perante seus clientes, desenvolvida pelo nível estratégico da organização e é comunicado à todos os impactados direta ou indiretamente por suas ações.
2. Proposta de valor: representa os benefícios tangíveis e intangíveis entregues pela empresa a partir de uma relação direta na forma como os produtos e serviços foram oferecidos para atender as necessidades dos clientes. Aqui a comunicação é feita para um segmento específico de clientes.
3. Proposta única de valor: após a verificação dos pontos de diferenciação e destacar as vantagens competitivas, a comunicação é feita para clientes de forma individual de acordo com suas características.

Portanto, podemos dizer que o nivelamento das proposições acima também pode ser considerado um nivelamento estratégico entre o negócio (estratégia geral), marketing (segmentos e produtos) e comercial (venda ao cliente).

1.3 Comportamento de compra

Apesar de apresentarem algumas características semelhantes, o mercado consumidor final e organizacional (*business to business* - B2B) possuem particularidades que influenciam diretamente no comportamento de compras.

Segundo Salomon:

O campo do comportamento do consumidor abrange uma extensa área: é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazerem necessidades de desejos (SALOMON, 2016:6).

De acordo com a Figura 2 é possível visualizar o modelo de comportamento do consumidor.

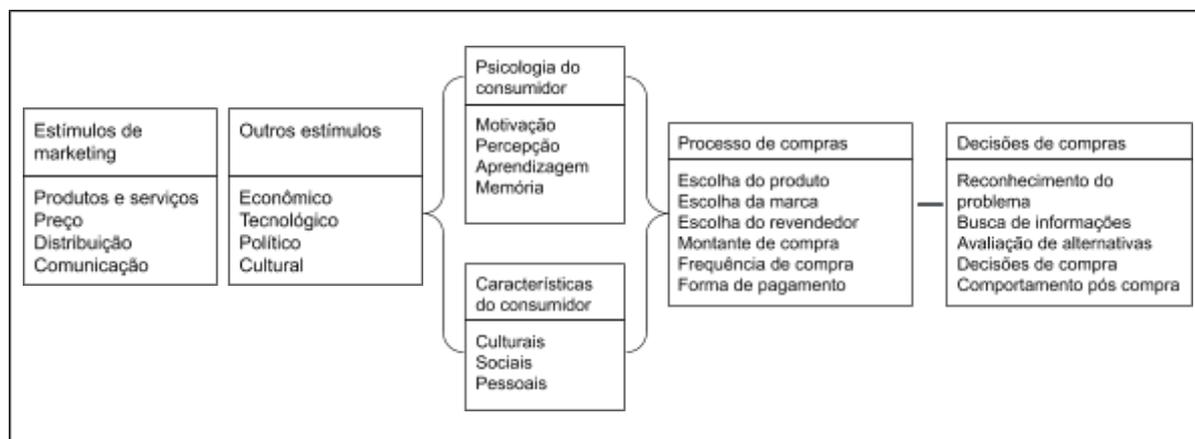


Figura 2 Modelo de comportamento do consumidor

Fonte: Kotler, 2012

Tradicionalmente, o consumidor passa por cinco etapas durante o processo de decisão de compra, sendo que algumas delas podem ser puladas ou até mesmo embaralhar a sequência natural (KOTLER, 2012):

1. Reconhecimento da necessidade: a necessidade é provocada por estímulos internos e externos. Os profissionais de vendas precisam buscar entender quais os gatilhos que impulsionam a essas necessidades, e assim motivar o consumidor a encontrar a satisfação destas adquirindo os seus produtos.
2. Busca de informações: o consumidor pode ter uma busca ativa ou ser receptivo às informações sobre aquilo que se tem interesse em adquirir. Podemos definir quatro grupos de fontes de informação - pessoais, comerciais, públicas e experimentais.
3. Avaliação de alternativas: o consumidor analisa por critérios próprios, o conjunto de tributos do produto, o custo-benefício e faz a comparação entre as marcas concorrentes.
4. Decisão de compra: o cliente engloba todas as fases anteriores, elenca as opções mais relevantes e finalmente chega à opção que acredita que irá satisfazer suas necessidades. Nesta fase, já está decidida a marca, canal, quantidade, ocasião, forma de pagamento e de recebimento.
5. Comportamento pós compra: essa fase consiste na avaliação do grau de satisfação produzido pela experiência do produto. A satisfação do consumidor (SIC) exerce um papel fundamental no comportamento de compra futura, e pode influenciar fortemente na decisão de outros novos clientes.

O comportamento de compra do consumidor organizacional é observado entre as organizações que compram bens e serviços que serão utilizados na produção de outros bens e serviços de outras organizações ou adquirido para seu próprio funcionamento (ROCHA e TREVISAN, 2017).

O mercado organizacional envolve um grande jogo de poderes nas relações comerciais, e o processo de compra é percebido pelos participantes como uma busca constante por equilíbrio. Compradores e vendedores necessitam estar adeptos à flexibilização de mudanças que o mercado exige para o êxito nas relações

comerciais. Para iniciar o processo de vendas, é necessário conhecer quem são os participantes no processo de compras organizacional (ROCHA e TREVISAN, 2017):

- Iniciadores: pessoal de qualquer nível hierárquico que solicitam a compra de um produto ou a contratação de um serviço;
- Usuários: são as pessoas que irão utilizar o produto ou serviço, colaboram com a descrição dos atributos que devem ser requeridos;
- Influenciadores: são os que têm um papel fundamental na decisão de compras, eles fornecem informações sobre os produtos e fornecedores e indicam alternativas de substituição;
- Compradores: pessoal indicadas pela organização com autoridade formal para selecionar fornecedores e negociar as condições de compras.

É importante que todo o setor comercial entenda como trabalhar a sua influência na medida certa de cada participante do processo de compra organizacional (ROCHA e TREVISAN, 2017):

1. Reconhecendo o problema: quando alguém na organização identifica um problema ou necessidade que pode ser resolvida com a aquisição de um produto ou serviço.

2. Descrevendo as especificações gerais dos produtos: o comprador determina as características gerais dos itens necessários e a quantidade requisitada. Aqui, os vendedores precisam saber os padrões utilizados pela empresa e se os produtos e serviços oferecidos os atendem.

3. Procurando os fornecedores: o comprador pesquisa, seleciona e faz uma lista de prováveis fornecedores de acordo com os requisitos estabelecidos.

4. Requisitando as propostas: com a lista de fornecedores selecionados, o comprador solicita as propostas destes para avaliação. Estas propostas devem ir além de um conjunto de informações técnicas, pode-se inserir uma apresentação com conteúdo de marketing que inspire credibilidade e mostre outros recursos que a empresa possui.

5. Selecionando os fornecedores: aqui é feita outra seleção a partir das propostas recebidas, analisando as que mais se encaixam nos padrões técnicos da organização e os que apresentam as condições mais favoráveis de preço, entrega e assistência.

6. Seguindo uma rotina de compra: escolha final do fornecedor, negociação de preços e prazos, recebimento, inspeção, pagamento, cadastro em sistema de estoque.

7. Avaliando o desempenho e retorno: avaliação de produtos e desempenho do fornecedor durante todo o processo.

Além de ser cadastrado como fornecedor, a organização deve trabalhar intensamente para manter-se qualificado e bem avaliado pelos compradores.

1.4 O processo de vendas

O êxito do planejamento comercial depende do entendimento de cada membro da equipe sobre seu papel durante o processo de vendas. A padronização de processos permite que a empresa analise e avalie o desempenho de cada setor, otimizando tempo e garantindo ações coesas, evitando-se o desperdício de tempo e recursos.

Um processo eficiente de vendas é caracterizado por guiar as práticas executadas nos diversos setores de uma empresa, direcionar a equipe para a melhor forma de

alcançar as metas estabelecidas pela empresa, estabelecer o caminho e o plano individual de cada vendedor, além de permitir a revisão de ações que possam trazer problemas ou dificuldades no desempenho individual (VOCÊ VENDEDOR, 207).

A primeira etapa do processo de vendas é o da prospecção, que é a procura, identificação e qualificação do cliente em potencial é o início para qualquer atividade de venda (FUTRELL, 2012). Prospecção exige persistência e deve ser uma atividade diária, continuada e com métodos específicos.

Futrell (2012), apresenta as duas razões para que os vendedores devam estar constantemente à procura de clientes em potencial: a primeira é o aumento do número total de vendas, tirando o risco trazido pela concentração de vendas em poucos clientes; e a segunda é a necessidade de substituir os clientes perdidos.

De acordo com Castro (et al.,2018), o alcance dos clientes em potencial pode ser conseguido com os métodos relacionados abaixo:

1. Cadeia de indicações: os clientes atuais, desde que satisfeitos, podem indicar outras pessoas ou empresas que possam ser beneficiadas pela mesma oferta de produtos e serviços consumidos.
2. Clientes órfãos: Quando há rotatividade de vendedores, os clientes ficam “órfãos” e sem um referencial de representante da empresa. Os clientes inativos e os resistentes a um determinado vendedor também tornam-se clientes que podem ser conquistados.
3. Clube de prospecção: vendedores de empresas correlacionadas que não são concorrentes entre si, podem se unir e trocar base de clientes aproveitando oportunidades de vendas cruzadas.
4. Especialista - promoção pessoal: investir em conhecimento técnico e fazer com que chame a atenção dos clientes em potenciais, podendo até mesmo oferecer consultoria em uma área específica que coincida com o serviço ou produto ofertado, passando credibilidade e segurança aos *prospectcs*.
5. Centro de influência: identificação de entidades e grupos que são influentes na comunidade em que estão inseridas e que estão dispostas a cooperar na identificação de potenciais compradores.
6. Comissão por indicação: incentivo a clientes ou pessoas de confiança em indicar potenciais clientes em troca de comissões (dinheiro, desconto ou prêmios).
7. Monte sua rede: troca de recomendações entre profissionais, construindo uma rede de contatos que possa mostrar ao cliente que o vendedor está preocupado em ajudar a solucionar seus problemas que está fora do seu alcance e ainda colaborar com outro vendedor.

A segunda etapa no processo de vendas é a qualificação, onde são analisadas algumas características específicas dos clientes prospectados, para verificar se estes podem gerar retornos positivos e medir o esforço que o vendedor deverá disponibilizar para atendê-lo. Há três características fundamentais a serem analisadas: as estruturais referem-se aos atributos físicos, localização e quantidade de clientes próximos; as comerciais, relacionadas aos aspectos como necessidade de compra, previsão de volume, grau de fidelidade à produtos e marcas, relação com concorrentes e média de permanência no mercado; as financeiras, que diz

respeito à capacidade de recebimento de pagamento, risco de inadimplência, credibilidade, histórico, garantias e restrições (FUTRELL, 2012).

Em seguida temos o planejamento da venda. Segundo Futrell (2012:175), “vendedores de alto rendimento costumam ser resolvedores de problemas estratégicos para seus clientes”. Estes devem desenvolver habilidade e conhecimentos que levem à entender as necessidades do clientes com base de amplo conhecimento sobre a organização destes, elaborar meios criativos e facilitadores de atendimento às necessidades destes, buscar sempre o acordo em que a percepção de satisfação seja bilateral.

As razões mais relevantes para que o vendedor planeje sua visita ao clientes são: criação de confiança, desenvolvimento de atmosfera favorável, representação de profissionalismo, grande chances de fechamento e aumento de vendas. O desenvolvimento do objetivo de cada reunião deve ser específico, mensurável e ter prazo para início e avaliação.

De modo prático, podemos utilizar o termo SMART (“esperto, em inglês) para internalizar os itens que fazem parte deste desenvolvimento: específico (*specific*) - conseguir pedido não é específico; mensurável (*measurable*) - quantificável; atingível (*achievable*) - não ser difícil demais de alcançar; realista (*realistic*) - não ser fácil demais de alcançar; programado (*timed*) - na reunião ou antes do fim do exercício financeiro.

A próxima etapa é a da abordagem, que compreende o período entre o primeiro contato com o cliente até o momento da apresentação do produto ou serviço. A primeira impressão tem grande influência no transcorrer da reunião, destacamos os principais pontos: apresentação pessoal e do material vendas, cortesia e educação. Um vendedor preparado consegue, em poucos minutos, fazer o cliente perceber que não está desperdiçando tempo e se sente atraído em continuar a reunião e saber mais sobre o que está sendo oferecido.

A abordagem tem duas partes (FUTRELL, 2012): a primeira é uma conversa serena, para criar empatia; na segunda é utilizada as técnicas de abordagem e gancho para a apresentação do negócio. Dependendo da situação, é possível escolher entre três técnicas de abordagem:

1. Técnica da afirmação: utiliza frases afirmativas para mostrar o posicionamento da marca e da qualidade do produto, além de opiniões positivas de outros clientes.
2. Técnica da demonstração: demonstração do produto de maneira surpreendente para atrair a atenção e encantar o cliente.
3. Técnica de pergunta: uso de perguntas abertas para fluir a conversa, dar sequência a uma ideia e entender melhor o que o cliente quer comprar.

Na etapa da apresentação de vendas, o vendedor pode demonstrar que seu produto ou serviço é a melhor opção para atender as necessidade do clientes, apresentando todos os aspectos de maneira clara e dinâmica, através de quatro métodos básicos (FUTRELL, 2012):

1. Estímulo-resposta: o vendedor utiliza um discurso que leva a gerar respostas positivas do cliente.
2. Baseada em fórmula: o vendedor segue 5 etapas para se comunicar com o clientes, obtendo a atenção do cliente, estimulando o interesse pelo produto, criando o desejo de adquirir o produto, obtendo a ação do cliente, tranquilizando o cliente de que ele ficará satisfeito com a compra.

3. Cadeia de apresentação lógica: construir um conjunto de argumentos convincentes para que o cliente sinta que o contrato de compra é o passo lógico a tomar.

4. solução de problema: tem a participação relevante do cliente, sendo flexível e personalizável. É mais utilizada em vendas mais complexas, exigindo um tempo de dedicação maior para um estudo mais aprofundado sobre as operações do cliente, e mais investimento em visitas.

A observação da linguagem corporal em todas os métodos deve ser levado em consideração para sinalizar ao vendedor se a reunião está progredindo ou se é necessário mudanças que estão além do que foi planejado a fim de não perder a oportunidade de se tornar um fornecedor qualificado para o cliente.

Em seguida temos a etapa da superação de objeções. Geralmente, as objeções são criadas com mais frequência pela desenvoltura do vendedor do que por iniciativa do cliente (RACKHAN, 2019). Não existe momento certo para o aparecimento de contestações do cliente, o vendedor, com sua experiência, pode antecipar as possíveis objeções sutilmente dentro da própria apresentação.

Nos casos em que ainda persistem tais objeções, o vendedor deve fazer revisão em apresentação de modo que tenha certeza de que deixou claro que seu produto e serviço seria o que melhor negócio para o cliente, se vale a pena a insistência ou o recuo para um momento posterior. Existem técnicas que podem ser utilizadas para responder aos mais diversos tipos de objeções, saber lidar com estas é tão importante quanto atuar nas outras etapas de venda.

Os seguintes métodos podem ser utilizados para responder às objeções dos clientes (CASTRO et al., 2018):

- Negação direta e indireta: quando o cliente apresenta resistência em informações incorretas ou incompletas, diretamente o vendedor deve corrigir apontar os fatos e lógica por trás dos argumentos. Ou indiretamente de forma mais suave para evitar confronto e outros desconfortos;
- Compensação: o vendedor reconhece os pontos falhos de seu produto compensando com outras vantagens que podem ser ofertadas ;
- Experiência: o vendedor utiliza a experiência com outro cliente que tinha a mesma objeção, mas que mudaram a percepção após aceitar usar o produto ou serviço;
- Bumerangue: o vendedor utiliza a própria objeção como razão ser e agir, ou seja, a objeção pode estar atrelada a um benefício e o comprador não ter se dado conta;
- Passar adiante: quando o cliente utiliza da objeção somente para provocação, o vendedor deve mostrar que compreende e mudar para a próxima questão.
- Adiamiento: quando o vendedor entende que mudar adiantar a sequência de sua apresentação irá prejudicar as demais etapas ou quando a resposta pode ser melhor trabalhada em outro momento.

A etapa seguinte é a do fechamento, que é o resultado do investimento de desenvolvimento de todas etapas anteriores, quanto maior a dedicação assertiva em cada fase, maior a probabilidade de efetuar a venda. É importante que os vendedores tenham claro em suas mentes que o fechamento não pode ser considerado um sucesso somente pelo pedido feito, mas também pela quantidade de clientes satisfeitos com os produtos e serviços adquiridos.

Algumas técnicas podem ser utilizadas para estimular o cliente a realizar uma compra. E existem quatro mecanismos de eficazes de fechamento de vendas (GOUVEIA, 2019):

1. Fechamento direto - após o vendedor receber do *prospect* um sinal de compra ou após este confirmar a satisfação com a proposta ou com os benefícios do produto.
2. Perguntas alternativas - o vendedor deve propor alternativas, criando opções de compra por meio de perguntas em que qualquer que seja a escolha do cliente, a resposta sempre irá favorecer o fechamento da venda.
3. Sugestões diretas: quando o cliente não se sente seguro em efetuar a compra sozinho, o vendedor pode ajudá-lo a se sentir seguro com justificativas que o façam compreender que está fazendo o melhor negócio.
4. Vantagem específica - quando o comprador alguma vantagem a maior do que foi oferecida, o vendedor pode sugerir condições de contrapartidas para segurar o pedido. E ainda utilizando de gatilhos mentais, o vendedor pode dar a entender que se ele não fechar naquele momento, irá perder condições comerciais diferenciadas. É importante que o vendedor esteja preparado para não conseguir efetivar a venda no momento da visita, mas ainda sim há duas possibilidades: considerar que a reunião foi um sucesso se conseguir abrir um relacionamento e obter um compromisso posterior, ou recuar e encerrar de maneira educada e profissional quando o cliente deixar claro que não dá possibilidade de compra em nenhum momento.

A etapa final do processo é o da manutenção e acompanhamento posterior ao fechamento do pedido, onde aparece uma série de demandas com relação à logística, assistência técnica ou inconformidades que precisam da atenção do vendedor. A forma com que o cliente se sentirá amparado terá grande influência sobre a sua continuação na carteira ativa.

Para Gundlach:

É preciso ter em mente que que o foco deve ser a satisfação do cliente, não apenas retorno financeiro que as ações de pós-venda trarão. Buscando oferecer a ele em produtos e serviços, o retorno em termos de lucro será consequência (GUNDLACH, 2015:19).

Mesmo com o aumento de carteira de clientes, a maior parte dos negócios acontece com cliente atuais, e estando bem atendido, aumentam as chances de recompra, atuam como grandes propagadores espontâneos da marca e eficientes indicadores de outros potenciais clientes.

2 Método adotado

A metodologia de pesquisa utilizada na montagem deste trabalho teve um caráter qualitativo e descritivo, contando com um prévio levantamento bibliográfico e descrição do desempenho da atuação comercial desenvolvida na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL, no Piauí, durante o período de abril de 2019 a abril de 2020.

O primeiro passo foi realizar o cruzamento do perfil e missão da ABRASEL estabelecido e divulgado pelo diretório nacional e os objetivos da gestão da seccional Piauí durante o triênio 2019/2021, depois foi realizada uma pesquisa com diretores executivos dos demais estados da federação por telefone e e-mail, para conhecer as melhores práticas de desenvolvimento do trabalho comercial para

captação, retenção e manutenção de associados e parcerias para a associação. Em seguida foi feita uma atualização e cadastros dos associados existentes e a obtenção de informações dos que não constavam nos arquivos, mas estavam ativos no sistema de cobrança.

Após a organização de documentos e informações básicas, foram criados indicadores de desempenho de aumento de carteira, inadimplência e quantidade de associados inativos para acompanhamento.

Foi observado durante este período quais os métodos e abordagens são mais eficazes para aproximação com os empresários, e foram identificados os argumentos, e benefícios mais atrativos para a decisão de associar-se à ABRASEL. Durante o estudo, também foi construído o modelo de atendimento às necessidades diversas por parte de todos que fazem parte do setor de alimentação fora do lar, regionalmente e nacionalmente, e desenvolvimento da geração de valor com relação ao relacionamento junto aos associados.

Os dados coletados permitiram a identificação de todos os grupos que se relacionam com a ABRASEL no Piauí, a estruturação de um processo comercial para a captação de mais parceiros e as ações necessárias para obter o aumento de arrecadação da entidade, garantindo sua sustentabilidade.

3 Análise de resultados

A etapa inicial da produção de uma proposta que reunisse as estratégias para aumentar o número de associados procurou identificar o perfil das empresas que já são associadas, e a forma como tem sido trabalhado o relacionamento juntos aos associados e parceiros.

Até março de 2019, a associação contava com 32 CNPJs ativos, ou seja, empresas associadas com pagamentos em dia, e apresentava as seguintes características:

- Cerca de 90 por cento dos associados estavam localizado na zona nobre de Teresina, o que fazia este grupo ser chamado popularmente de “grupo da zona leste”. Identificamos mais a frente que este termo servia se objeção para a captação de associados em outros bairros;
- Alguns membros da associação manifestaram de modo informal que não viam com boa fé a inserção de empresas que estavam localizadas na periferia;
- Os novos associados, frequentemente, vinham de indicações de empresários que já faziam parte da Abrasel;
- Necessidade de alteração nos valores de mensalidades levando em conta o tamanho das empresas associadas;
- A associação mantinha parcerias apenas com órgãos públicos ou privados sem fins lucrativos;
- Não havia um trabalho voltado para captação de parceria com empresas privadas afins com o setor de Alimentação Fora do Lar;
- Os potenciais consumidores da Abrasel não era identificados, e as demandas originadas destes eram atendidas de modo improvisado;
- Todos os cadastros dos associados ativos estavam incompletos, desatualizados ou até mesmo inexistente no sistema de cobrança e da Abrasel;
- Não havia um material de apresentação da associação e de seus benefícios;
- Não foi encontrado investimento em divulgação das finalidades e atividades da Abrasel no meio digital;
- Não havia indicadores de desenvolvimento e gestão da base de associados;

- A solicitação formal de patrocínios de atividades da organização não eram feitas com padronização ou protocoladas junto aos órgãos, e a utilização da informalidade por meio de conhecidos não deixavam claros os termos e dificultava os recebimentos;

A organização dos trabalhos foi dividida em sete etapas. Na primeira etapa foram atualizados e organizados todos os cadastros e documentos dos associados existente, o que ajudou a conhecer o perfil das empresas que já faziam parte da Abrasel, e regularizar o recebimento das mensalidades.

Na segunda etapa foram pesquisados os potenciais associados, solicitando-se na Junta Comercial do Estado do Piauí - JUCEPI, uma lista de empresas do ramo de alimentação. Como o valor cobrado pelo órgão por esta informação não cabia nos recursos existentes da Abrasel, uma nova solicitação foi enviado ao SEBRAE- Piauí, que informou possuir apenas informações de empresas que em algum momento foram atendidas pelo órgão, necessitando de alguns trâmites burocráticos para a liberação destas informações de forma incompleta e demorada.

A solução foi atualizar as redes sociais da Abrasel no Piauí, seguindo o modelos de outras seccionais e procurar por empresas de alimentação, sem custo financeiro, possibilitando a situação atual da empresa, além de conhecer o perfil de cada estabelecimento.

Na terceira etapa foi traçado o perfil ideal de empresas para prospecção, iniciando com empresas localizadas em Teresina, formalizadas, e que os seus responsáveis demonstrasse conhecimento básico e interesse pelo associativismo. Foi necessário ajustar os valores das mensalidades, utilizando-se do critério de número de funcionários informados para escalonar os valores acessíveis.

A quarta etapa tratou da apresentação da Abrasel junto às empresas de Alimentação Fora do Lar, através de um catálogo da associação, recurso também amplamente utilizado por outras seccionais, reunindo as seguintes informações sobre a Abrasel em um arquivo digital:

- O perfil;
- Missão;
- Atividades desempenhadas;
- Benefícios e vantagens para os associados;
- Empresas parceiras;
- Ficha de cadastro;

O catálogo, de forma resumida, facilitou o acesso e a consulta às informações relativa à associação e, principalmente, aos benefícios e vantagens de fazer parte da Abrasel.

A quinta etapa foi a pesquisa em redes sociais para mapear as empresas de alimentação que poderiam ser potenciais associados. Foi enviado um texto breve com a apresentação da executiva da Abrasel, solicitando-se o contato do responsável por aquele estabelecimento, onde cerca de 80% dos contatos deram o retorno com o nome dos proprietários e gerente.

Antes dos contatos já havia a informação sobre uma característica dos associados: eles não gostavam de receber ligações e não atendiam números desconhecidos. Para evitar conflitos, foi adotada uma nova abordagem seguindo o seguinte fluxograma para atuação (Figura 3):

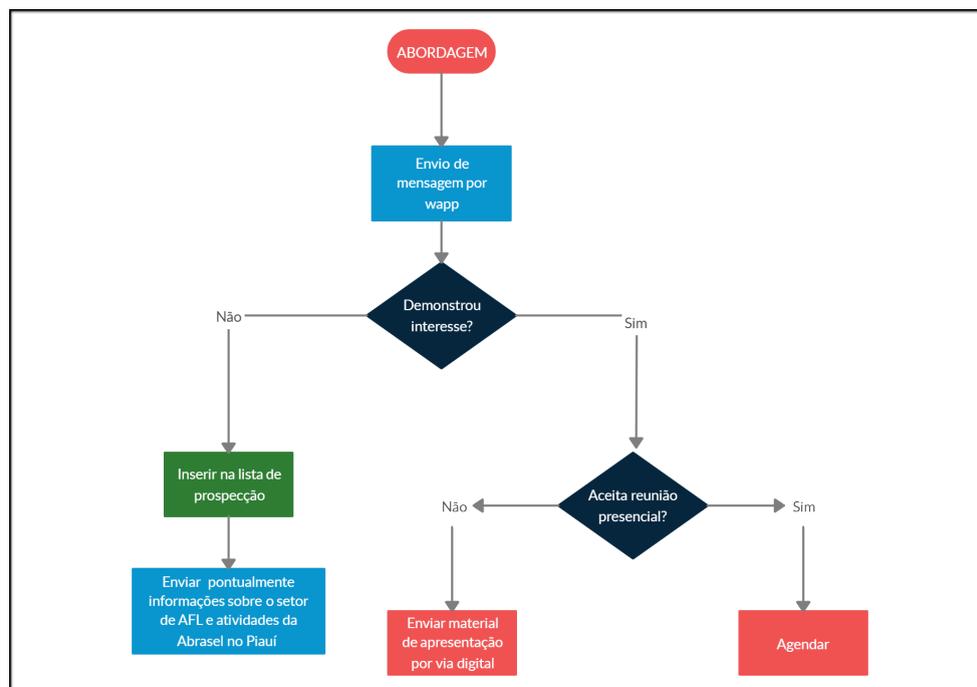


Figura 3

Fonte: Autora do Artigo, 2020.

Na sexta etapa aconteceram as reuniões, sempre realizadas no próprio estabelecimento, por se tornar mais cômodo ao *prospect* e ajudar no conhecimento do perfil de cada empreendimento contactado. Em cada reunião foi apresentado um material institucional acompanhado de revista de circulação nacional da Abrasel. O representante da Abrasel foi identificado por um crachá para dar maior segurança aos empresários e para tornar mais evidente que se tratava de uma visita profissional. O tempo destinado às reuniões foi breve, pois a maioria dos empresários estavam na operação do estabelecimento, o que poderia gerar várias interrupções. Nessas abordagens foi utilizada a argumentação de que o tempo de duração da apresentação não deveria ultrapassar vinte minutos.

Na maioria das visitas os empresários se mostraram decididos em se tornar associados, mas foram observadas algumas atitudes específicas:

- Preferiram preencher a ficha em outro momento, podendo resultar em desistência, além de desperdício de tempo e recursos;
- Solicitaram uma nova visita para que a apresentação seja feita novamente a uma outra pessoa, no caso o influenciador na decisão de adesão;
- Preencheram a ficha, mas pediram para não gerar a taxa de adesão e deram outro prazo para a efetivação da adesão;
- Preencheram a ficha, a taxa de adesão foi gerada, mas o empresário não confirmou, posteriormente, sua intenção de ser um associado;
- O empresário possuía vários estabelecimentos, mas só associou um CNPJ, geralmente o de menor número de funcionários, mesmo sabendo que há um política de descontos para grupo de empresas e os benefícios sendo atrelados aos CNPJs associados.

Para os empresários que não demonstraram interesse em associar-se, foi mantido o contato para envio de informações relevantes do setor de Alimentação Fora do Lar e

atividades desempenhadas pela Abrasel no Piauí, de forma direcionada e personalizada. Esta ação se mostrou eficiente em trazer novos associados após um período depois do primeiro contato.

Na sétima etapa foram realizadas prospecções de parcerias com a iniciativa privada para subsidiar os projetos realizados pela Abrasel, visando a promoção o setor de Alimentação Fora do Lar. As parcerias com órgãos públicos e privados sem fins lucrativos foram mantidas, mas os recursos advindos dessas instituições são caracterizados pela burocracia e demora na liberação dos recursos. Nessa etapa foi realizada uma sondagem entre os associados sobre as empresas que faziam parte de sua clientela, e quais os segmentos que eles desejariam que a associação se tornasse parceira e pleiteasse vantagens comercial para o grupo.

A partir do crescimento do número de associados, e com uma apresentação embasada da associação a respeito de uma projeção de fomento de vendas, foi possível fazer contato com várias empresas nacionais e locais para também se juntarem a Abrasel. Outra consequência observada no crescimento do número de associados e parcerias foi a adesão de empresas concorrentes, que procuraram a associação para conhecê-la melhor e oferecer seus produtos e serviços. As parcerias são de fundamentais para que os empresários enxerguem as vantagens de ser um associado, tornando-se mais um atrativo para novas adesões.

Na última etapa, a oitava, foram criados indicadores de performance para acompanhar mensalmente a evolução de aumento de carteira, quantidade de inativos, e inadimplência (Figura 4).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Quantidade de associados	30	33	32	35	47	54	59	63	65	70	74	72
Quantidade títulos em aberto	0	0	0	0	0	0	3	1	2	4	5	4
Quantidade Inativos	0	0	0	0	0	1	1	2	0	2	0	2
INADIMPLÊNCIA (%)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	1%	3%	5%	7%	6%

Figura 4

Fonte: Autora do artigo, 2020.

Esses parâmetros foram estabelecidos para ser de fácil leitura, acompanhamento de desempenho e de acesso por parte da gestão administrativa da associação, conforme exemplo acima.

4 Conclusão

A adaptação dos fundamentos de marketing e planejamento de vendas, para a realidade de uma associação onde não há fins lucrativos mostrou-se uma experiência positiva para a sustentabilidade das atividades desenvolvidas em prol do setor de alimentação fora do lar. O aumento da base de associados permite que os custos administrativos para funcionamento da associação sejam compensados e possibilita o desenvolvimento das atividades que fomentam o setor.

A orientação de marketing e societal possibilitou identificar as necessidades comuns dos empresários que fazem parte do setor e dirigir os esforços para trazer informações, vantagens e benefícios que o apoie na gestão o seu negócio. A segmentação de mercado trouxe um maior conhecimento sobre os tipos de empresa

que fazem parte do setor, utilizando-se a tecnologia à favor da prospecção. Com a análise do comportamento dos empresários já associados, foi possível desenvolver métodos de prospecção e abordagem levando em consideração a variável que mais se destaca entre os empreendedores: a cultural.

A abordagem preferencial foi a por mensagem de aplicativos e, mediante autorização, o contato é feito por ligação ou passa direto para o agendamento da reunião presencial. Esta análise precisa ser feita periodicamente, pois com a entrada de novos empreendedores no ramo é possível que as necessidades e atitudes mudem de acordo com as novas exigências do mercado.

As reuniões presenciais deram os melhores retornos e feedbacks. Os encontros com datas e horários flexíveis, e com duração de no máximo 25 minutos, tornaram as reuniões muito produtivas.

A apresentação da associação de forma mais organizada, e com a elaboração de um folder institucional físico e digital, foi um dos fatores mais relevantes para atrair a atenção desde os primeiros minutos. A utilização de perguntas abertas voltadas para as necessidades dos empresários antes de oferecer a adesão influenciou positivamente no desejo de tornar-se um membro e, conseqüentemente, na decisão final de adesão. Observando-se a necessidade de melhoria no fechamento das apresentações para evitar que haja desinteresse em futuras adesões.

A prospecção de parceiros é muito importante para fortalecer a associação e vincular condições comerciais que sejam atrativas para os associados. E são fundamentais para viabilizar ações que fomentem o setor de Alimentação Fora do lar.

O “pós-venda” da adesão é a etapa que mais gera valor e necessidade de pertencimento, as demandas relativas ao o suporte às demandas dos associados, a rede de contatos entre empresas do segmento e fornecedores, informações político-econômicas em âmbito nacional e local, e até a mediação de conflito junto a fornecedores e assunto de interesse público são os fatores que fazem estes empresários se manterem associados.

Os indicadores de desempenho feitos de forma simples em planilhas. e armazenados em nuvem, facilita o acesso e serve como guia de metas de arrecadação e transparência para prestação de contas e acompanhamento do conselho administrativo e fiscal.

A conclusão do estudo mostra que o emprego do levantamento prévio do perfil de quem será contactado, o contato inicial via aplicativos, as reuniões breves, a apresentação convincente e profissional, o emprego da tecnologia via aplicativos, a adesão de parceiros e a construção de uma rede de contatos entre as empresas associadas, instituições públicos e privadas são pontos que asseguram o sucesso da implantação de um processo de vendas do setor associativista de Alimentação Fora de Casa.

Referências

BRASIL. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em 5 de jun. de 2020.

CASTRO, Thomé Luciano; NEVES, Fava Neves; CÔNSOLI, Matheus. **Administração em vendas**. São Paulo: Atlas, 2018.

CAZUMBÁ, Nailton. **Como criar uma Associação: conceito e procedimentos.** Nossa Causa. 2016. Disponível em: <<https://nossacausa.com/como-criar-uma-associacao-conceito-e-procedimentos>>. Acesso em 25 de mai. de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Vendas: uma abordagem introdutória.** Barueri: Manole, 2014.

GERAÇÃO de renda própria no Terceiro Setor. Nossa Causa. 2016. Disponível em: <<https://nossacausa.com/geracao-de-renda-com-a-venda-de-produtos-e-servicos-no-terceiro-setor>>. Acesso em 25 de mai. de 2020.

GOUVEIA, Ricardo. **Fechamento de Vendas: técnicas de gatilhos mentais para melhorar os resultados.** 2019. Disponível em: <<https://www.dnadevendas.com.br/blog/fechamento-de-vendas>>. Acesso em 2 de jun. de 2020.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: o guia completo: passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes** . 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PLANEJAMENTO Comercial: como criar um do zero e multiplicar suas vendas. Você Vendedor. 2018. Disponível em: <<http://vocevendedor.com.br/blog/planejamento-comercial>>. Acesso em: 30 de mai. de 2020.

ROCHA, Marcos Donizete Aparecido. **Comportamento de compra e consumo em B2B.** 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** Porto Alegre: Bookman, 2016.

VEÇOSO, Marcos. **A Evolução da Estratégia de Segmentação.** Mundo do Marketing. 2016. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/marcos-vecoso/36859/a-evolucao-d-a-estrategia-de-segmentacao.html>>. Acesso em 31 de mai. de 2020.