



O VENDEDOR NA DISRUPÇÃO DIGITAL

| POR LUCAS SCIENCIA DO PRADO, LEANDRO ANGOTTI GUISSONI E MARCO TULIO KEHDI

Com a virtualização das forças de vendas, as atividades de prospectar clientes, trabalhar valor, fechar negócio e manter suporte vêm se transformando.

Muito se fala das mudanças no papel do consumidor com as novas tecnologias, mas um importante agente que também tem se transformado, por vezes, é negligenciado: o vendedor. Com a disrupção digital, suas funções mudam. O uso das mídias sociais passa a ter importante papel desde a prospecção e qualificação de clientes até a abordagem, a negociação, o fechamento e as atividades de pós-venda. Por meio de redes como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube e Twitter, o vendedor pode produzir e publicar conteúdo que ajudará nas etapas de vendas, desenvolver relacionamento com clientes e entender melhor suas características por intermédio de *posts* e perfis nas mídias sociais.

Exemplos de empresas que estão procurando otimizar esse potencial das redes sociais são a Natura e o Magazine Luiza. A Natura criou, em 2014, a Rede Natura, na qual o consultor de vendas (ou qualquer outra pessoa) pode se tornar um vendedor digital com um *website* personalizado, com endereço (uniform resource locator – URL). O processo é potencializado pelos contatos nas redes sociais para

divulgar produtos e ofertas. As vendas por meio de seu *website* podem gerar comissões de cerca de 20% ao consultor digital. A plataforma já alcançou mais de 220 mil vendedores com vendas para 3,5 milhões de consumidores. No caso do Magazine Luiza, o modelo *Magazine Você* surgiu em 2011. Quem se inscreve no programa deve criar sua própria página na internet com produtos vendidos tanto pelo Magazine Luiza quanto pelos participantes de seu *marketplace*. Depois, deve promover a página usando a sua própria rede. Em 2017, eram mais de 100 mil afiliados, atingindo, em alguns casos, mais de 12% de comissão sobre as vendas em suas páginas. Além dessa iniciativa, o Magazine Luiza também incentiva os vendedores de suas lojas físicas a produzirem e divulgarem em suas páginas do Facebook conteúdos como vídeos com ofertas de produto das lojas.

Essa mudança no modelo de negócios abre espaço para uma reflexão sobre como as atividades tradicionais do funil de vendas podem ser transformadas, considerando a digitalização da força de vendas. Conceito abordado desde 1898 com o modelo de E. St. Elmo Lewis, o funil de vendas é utilizado pelas empresas para compreender as oportunidades com os consumidores. A imagem de funil serve para

Por meio de redes como Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube e Twitter, o vendedor pode produzir e publicar conteúdo que ajudará nas etapas de vendas, desenvolver relacionamento com clientes e entender melhor suas características.

explicar como as etapas do processo de vendas evoluem: são muitos consumidores (*leads* e *prospects*) no início, e, conforme as etapas do processo de vendas evoluem, alguns desistem da compra, resultando em um número muito menor na etapa de fechamento.

UMA VISÃO COMPARATIVA

A ideia de as empresas moverem os *prospects* do conhecimento do produto para a consideração de compra é antiga no mundo dos negócios, mas hoje o uso das redes sociais permite potencializar cada etapa. Assim, mostramos uma visão comparativa entre as atividades de vendas *offline* e *online* em cada etapa do funil (confira no quadro da próxima página).

PROSPECÇÃO E QUALIFICAÇÃO: TOPO DO FUNIL

Na fase da prospecção, o vendedor *offline* busca o maior número de clientes em sua rede de contatos atual e por indicações de conhecidos. Essa é uma atividade que demanda custos físicos e monetários e tempo. Os esforços de comunicação nessa fase contribuem para o estímulo do *brand awareness*, importante para que o consumidor se sinta atraído para o topo do funil. Caso a empresa falhe nesse processo, a etapa de prospecção pode ser prejudicada.

Do lado do vendedor digital, nota-se potencial redução nos esforços de prospecção (físico e temporal). Como as redes sociais ampliam a base de busca, o profissional passa a fazer negócios em uma área geográfica mais ampla. O vendedor digital pode fazer melhor segmentação de audiência utilizando as informações disponíveis na sua rede de contatos ou, até mesmo, de maneira paga, alcançando consumidores com propaganda direcionada do Facebook. Nessa modalidade, é possível aplicar filtros como gênero, interesse, idade, localização, educação e local de trabalho.

ABORDAGEM E APRESENTAÇÃO: MEIO DO FUNIL

A apresentação de vendas é a chave para o consumidor entender o valor da oferta da empresa. Nessa etapa, é importante que o vendedor conheça as ofertas das empresas a fundo. O contato face a face favorece a criação da empatia e a conexão com o consumidor (conceito de *rapport*), além de possibilitar uma resposta mais imediata às dúvidas dos clientes.

Com canais *online* de comunicação, diminui a possibilidade de estabelecer *rapport* com os consumidores, no entanto vendedores e clientes passam a estar acessíveis 24/7 (horas/dias). As informações de suporte da plataforma funcionam como ideias para futuras argumentações de vendas. Assim como na etapa de prospecção e qualificação, nota-se redução dos esforços físicos e monetários e de tempo. Para mitigar a falta de contato face a face, as empresas disponibilizam ferramentas de comunicação, como *chats* ligados aos *smartphones* dos vendedores, como no caso da Rede Natura.

NEGOCIAÇÃO, SUPERAÇÃO DE OBJEÇÕES E FECHAMENTO DE NEGÓCIOS: FUNDO DO FUNIL

Na fase de negociação/superação de objeções, o vendedor *offline* faz uso do levantamento das necessidades e do *rapport* estabelecido na etapa anterior para caminhar para o fechamento da venda.

Na venda digital, a perda de algumas vantagens da negociação face a face é compensada por ferramentas como *chat* e cupons direcionados para estimular a conversão. Outra mudança é a possibilidade de recuperar um consumidor que “foi embora” na fase de fechamento, por meio de ferramentas digitais, como ações de *remarketing* (uso de *target ads* para consumidores que visitaram o *site*), ou mesmo interações por intermédio de *posts* nas redes sociais.

DIFERENÇAS NAS ATIVIDADES DOS VENDEDORES OFFLINE E ONLINE EM CADA ETAPA DO FUNIL DE VENDAS

| VENDEDOR OFFLINE | ETAPAS DO FUNIL DE VENDAS | VENDEDOR DIGITAL |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Usa a rede de contatos e indicações de conhecidos de clientes como fonte de prospecção. • A depender da sua rede de influência, pode ter uma carteira restrita. Sua atuação geográfica pode ser um limitante. • Depende de outros esforços de comunicação da empresa para estimular <i>brand awareness</i>. • Dispende grande esforço físico, altos custos e tempo na atividade. |  <p>Prospecção/ qualificação (levantamento de consumidores com potencial de compra do produto)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tem um alcance maior com menor esforço físico e em tempo mais curto. • Pode fazer uso de propaganda mais direcionada (<i>target ads</i> em redes e mídias sociais). • Com o apoio da empresa pode ter acesso a informações dos clientes que facilitam a qualificação. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tem que conhecer a fundo todo o portfólio da empresa e os produtos que quer vender. • Depende de materiais de suporte elaborados pela empresa para apoiar a sua argumentação de valor. • Consegue estabelecer <i>rapport</i>, que facilita a comunicação. • Com o contato face a face, pode dar <i>feedback</i> quase imediato às dúvidas do consumidor. | <p>Abordagem e apresentação (trabalhar o valor)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Consegue fazer contato com o cliente em vários momentos (24/7), porém isso implica em disponibilidade no caso de dúvidas. • Usa a lista de produtos e informações do <i>site</i> para apresentar o valor aos clientes. • Seus custos monetários e físicos são menores do que na venda <i>offline</i>. • Conecta-se com os clientes via ferramentas digitais como <i>chats</i> e outras mídias em seu telefone celular. • Não consegue estabelecer o mesmo <i>rapport</i> do vendedor <i>offline</i>. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pode aproveitar os benefícios da sua oferta, bem como o conhecimento das necessidades e interesses do consumidor, para superar as objeções apresentadas. • Conta com o suporte do <i>rapport</i> estabelecido antes e com a comunicação face a face para facilitar o processo de negociação. • Aproveita os sinais do cliente para fechar a venda. • Se o cliente desistir e quiser adquirir o produto em um momento futuro, terá que iniciar toda uma nova interação. | <p>Negociação e superação de objeções e fechamento (conversão)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Apesar da possível perda de efetividade de negociações, pela falta do contato face a face e de <i>rapport</i>, pode fazer uso dos <i>chats</i> para comunicação e fechamento com os clientes. • Usa cupons promocionais como ferramenta direcionada para algumas contas. • Faz o fechamento de negócios com os sistemas de interface da página. • Usa estímulos direcionados para ajudar na conversão. • Se o cliente desistir, pode retomar a venda caso volte mais tarde na página para comprar. • Pode fazer ativações direcionadas por meio de mídias e redes. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tem o potencial de conseguir interações mais relacionais do que unicamente transacionais. • Pode usar outras visitas para cultivar o relacionamento, bem como iniciar novos ciclos de vendas com o cliente. • Concentra a resolução de problemas, por ser o principal ponto de contato. | <p>Suporte e relacionamento (manutenção)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tem como um dos principais desafios a manutenção de relacionamento. A característica transacional do meio <i>online</i>, bem como a facilidade do cliente recorrer a outros fornecedores, pode ser uma barreira nesta etapa. • Consegue usar ferramentas de <i>Customer Relationship Management</i> (CRM), como dados de navegação e do perfil do cliente, para cultivar o relacionamento. |



RECOMENDAÇÕES PARA O VENDEDOR DIGITAL

| | O QUE FAZER? | QUAIS REDES USAR? |
|----------------|---|--|
| Topo do funil | <ul style="list-style-type: none"> • Buscar interação com pouco direcionamento para a venda (geração de <i>awareness</i> e alcance do público-alvo da marca); • Utilizar segmentações mais abrangentes; • Trabalhar peças ligadas à marca da empresa, ou peças mais criativas, para chamar a atenção para o negócio. | Facebook, Instagram e YouTube. |
| Meio do funil | <ul style="list-style-type: none"> • Direcionar os consumidores para a conversão; • Trabalhar anúncios ou <i>posts</i> mais direcionados para cada público; • Usar segmentação por semelhança com usuários que interagiram com <i>posts</i> no topo do funil. | Facebook, Instagram, YouTube e mídias de <i>retargeting</i> . |
| Fundo do funil | <ul style="list-style-type: none"> • Estimular o consumidor na tomada de decisão; • Trabalhar anúncios com comunicações diretas, como promoções, descontos, cupons, facilidades de pagamento e outras ações. | Facebook Ads, Instagram Ads, Google Display, Google Search, mídias de <i>retargeting</i> . |

SUPORTE E RELACIONAMENTO: CLIENTES CONVERTIDOS/ PÓS-COMPRA

Um ponto forte das vendas *offline* é o cultivo do relacionamento nas vendas. Vendedores normalmente interagem com seus clientes em momentos pós-compra, buscando novas oportunidades de vendas.

No modelo de vendas digitais, um dos principais pontos de atenção é a sua característica transacional. Consumidores *online* têm mais facilidade de recorrer a empresas concorrentes para suprir suas necessidades. Nesse sentido, as empresas devem apoiar seus vendedores digitais com dados de *customer relationship management* (CRM), facilitando as possibilidades de interação com os clientes no momento pós-venda.

RECOMENDAÇÕES

A partir da análise das ações de uma empresa de *marketing* digital com diversas organizações que apresentam vendas *online*, elaboramos uma série de recomendações. Sua apresentação segue a lógica do funil de vendas, considerando as atividades e as redes sociais que podem ser utilizadas para otimizar as vendas (confira no quadro *Recomendações para o vendedor digital*).

Para construir um projeto de vendas *online*, é necessário definir corretamente os objetivos e as expectativas, entender o contexto do negócio e o comportamento do consumidor

durante a jornada de compra. Somente com isso se faz possível construir um plano adequado e eficaz de mídias *online* e de redes sociais. É preciso integrar todas as frentes, trabalhando o topo do funil para ampliar o alcance da marca e do vendedor, mas também atacando o meio e o fundo com anúncios e segmentações eficazes.

O modelo do vendedor digital pode favorecer os diferentes pontos de contato com o consumidor ao longo das etapas do funil, notadamente pelo uso de redes sociais. As atividades tradicionais de prospecção, apresentação de vendas e fechamento poderão ser positivamente transformadas, aumentando as oportunidades de negócios com os consumidores e para as empresas. ●

PARA SABER MAIS:

- Laura Patterson. *Marketing and sales alignment for improved effectiveness*, *Journal of Digital Asset Management*, v.3, n.4, 2007. doi.org/10.1057/jpalgrave.dam.3650089
- Leandro Angotti Guissoni, Tania Veludo-de-Oliveira e Thales Teixeira. *Um novo momento para o e-commerce*, *GV-Executivo*, 2016. Disponível em: rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num1-2016/novo-momento-para-commerce
- Neil Bendle, Paul Farris, Phillip Pfeifer e David Reibstein. *Marketing metrics: the manager's guide to measuring marketing performance*. Chapter 6 – Sales force and channel management, 2015.
- Thales Teixeira e Peter Jamieson. *The decoupling effect of digital disruptors*, *Harvard Business School Working Paper*, n.15-031, 2014. Disponível em: hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-031_accfb920-4667-4ccb-b2e1-453984a1879f.pdf

LUCAS SCIENCIA DO PRADO > Professor da FGV EAESP > lucas.sciencia@fgv.br
 LEANDRO ANGOTTI GUISSONI > Professor da FGV EAESP e Research Fellow na Darden School of Business > leandro.guissoni@fgv.br
 MARCO TULLIO KEHDI > Diretor de Operações da Raccoon Marketing Digital > mtuliok@raccoon.ag