

Vendas e Negociação

Guia do
Empresário
por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal

#6

Vendas e Negociação

**Guia do
Empresário**
*por
Centro
Tecnológico
do Calçado
de Portugal*

Índice

Introdução	06
A Balança das Competências	08
Competências Técnicas	09
Competências Comportamentais	09
Os Três Saberes do Vendedor	10
Saber conquistar confiança	11
Saber fazer perguntas	12
Saber vender benefícios	13
O Processo Comercial	16
Fazer Prospecção de Clientes	18
Estabelecer Contactos	20
Qualificar Potenciais Clientes	20
Planear a Reunião Comercial	20
Lidar com Objecções	21
Fechar a Venda	22
Negociar condições	24
Cobrar	29
Conclusão	30
Bibliografia	31
Anexo	
Kit de Planeamento das Vendas	32

Vendas e Negociação



Introdução

Nas palestras e conferências de vendas que apresento regularmente a grupos de empresários e executivos, frequentemente os desafio a imaginarem que as suas empresas são comboios, sendo cada departamento da empresa uma carruagem. Em seguida, peço-lhes que reflectam e digam, em sua opinião, que departamento é a locomotiva que puxa todas as outras carruagens e faz o comboio avançar.

Habitualmente, recebo todo o tipo de respostas. Há quem acredite que a Administração ou Gerência é a locomotiva, há quem garanta que é sem dúvida alguma a Produção, pois segundo essas pessoas, sem bons produtos entregues a tempo a empresa não tem êxito. Já ouvi quem dissesse que é a Logística e a capacidade de gerir as operações na empresa, que faz com que ela funcione bem e há quem ache que o que move a empresa é o departamento financeiro e a capacidade de gerir dinheiro, endividamento, investimento, recebimentos e pagamentos na empresa. Ouvi também recentemente um empresário afirmar-me que o departamento mais importante de uma empresa é o dos Recursos Humanos, pela sua capacidade de gerir as pessoas que dão vida à empresa.

Numa empresa todos os departamentos são importantes e dão o seu contributo para o negócio, mas é muito importante que todos nós tenhamos consciência de que a "locomotiva" que puxa todos os outros departamentos e faz a empresa avançar é, sem qualquer dúvida, o departamento comercial e a sua capacidade para gerar vendas, de forma permanente. As empresas "alimentam-se" de encomendas todos os dias e o departamento comercial de qualquer empresa tem a responsabilidade de conseguir permanentemente esse "alimento".

Se não houver encomendas, a empresa não precisa dos demais departamentos e acabará por fechar portas.

Contudo, apesar do departamento comercial ser o verdadeiro motor de qualquer negócio, ainda se vê em muitas empresas, sobretudo nas mais pequenas, profissionais sem o perfil adequado e com pouca ou nenhuma formação para a difícil tarefa de conquistar, satisfazer e fidelizar clientes.

Departamentos comerciais bem preparados e em colaboração estreita com os demais departamentos contribuirão para que o negócio cresça e proporcione satisfação e bem-estar a todos os que trabalham na empresa.

Nas pequenas e médias empresas (PMEs), o empresário normalmente assume várias responsabilidades. Uma delas passa por definir e organizar o departamento comercial:

- > seleccionar os profissionais com o perfil e competências mais adequadas;
- > criar regras e procedimentos para o relacionamento e a comunicação correcta com os clientes, contribuindo para o bom funcionamento da empresa;
- > dotar o departamento comercial com os equipamentos e tecnologias que garantam a eficiência dos colaboradores e a eficácia do trabalho comercial.

A indústria do calçado, componentes e marroquinaria é constituída, em grande parte, por empresas de pequena dimensão e por esse motivo, habitualmente o empresário assume também as funções de vender e negociar junto dos seus principais clientes.

Este Guia pretende apoiar esses empresários, mas também as suas equipas, a sistematizar o processo de venda e de negociação e a esclarecer algumas dúvidas dos profissionais das vendas, contribuindo assim para o sucesso das empresas.

No entanto, é fundamental que os empresários estejam dispostos a investir regularmente em si próprios e nos seus colaboradores comerciais, proporcionando-lhes acesso a acções de formação, workshops e palestras de temas relacionados com as vendas, embora seja também importante que os profissionais comerciais tomem a iniciativa de investir em si próprios, lendo livros de vendas, comprando jornais e revistas de negócios e até decidindo frequentar por iniciativa própria alguns seminários e conferências, demonstrando às empresas vontade e interesse em melhorar a sua formação.

A actividade comercial é complexa, exige actualização constante de conhecimentos e pressupõe total dedicação e empenho.

A balança das competências

O sucesso de qualquer profissional, seja quais forem as funções que desempenhe, depende em larga medida, do equilíbrio que conseguir entre dois tipos de competências.

Por um lado, o profissional deve possuir competências técnicas e por outro deve desenvolver e aperfeiçoar competências comportamentais.

Embora isto seja verdade para os profissionais de qualquer actividade, é particularmente importante para os profissionais das vendas e do mundo dos negócios.

Competências Técnicas

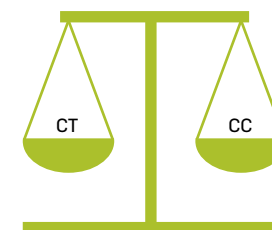
- > domínio das técnicas e regras da função que exerce;
- > conhecer o produto;
- > conhecer o mercado;
- > conhecer a concorrência;
- > conhecer o negócio em que trabalha;
- > possuir experiência numa actividade ou sector;
- > domínio de idiomas estrangeiros;
- > domínio de ferramentas informáticas;
- > tudo o que se aprende nas escolas, universidades, cursos, seminários, conferências, ... ;
- > tudo o que se aprende com a leitura de livros e revistas técnicas.

Competências Comportamentais

- > proactividade / espírito de iniciativa;
- > preocupação com o cliente;
- > preocupação com a empresa;
- > cumprimento de horários;
- > capacidade de adequação;
- > espírito de colaboração;
- > vontade de aprender e de ensinar;
- > rigor e exigência;
- > esforço e dedicação;
- > persistência;
- > simpatia;
- > capacidade de arriscar
- ... e muitas outras competências relacionadas com a ATITUDE.

Estes são apenas alguns exemplos das competências comportamentais e técnicas que importa desenvolver e aperfeiçoar. Muitas outras existirão que são pertinentes, consoante o profissional e o negócio em questão.

Um director comercial, um vendedor, um negociador deverá reflectir e listar quais são as competências técnicas e comportamentais importantes para o bom desempenho da sua profissão e posteriormente traçar planos sobre o que deverá fazer para as adquirir, de forma gradual e faseada, e de equilibrar dentro de si próprio todas essas competências.



Os 3 saberes do vendedor



Vender é a arte de saber identificar qual o cliente que poderá ter necessidade e/ou interesse no produto que você vende, conversar com ele para perceber o que ele realmente precisa, aconselhá-lo sobre a melhor solução para o caso dele, ajudá-lo a comprar e depois fidelizá-lo.

Essa arte pressupõe que o vendedor possa ou desenvolva 3 Saberes e os use adequadamente em cada situação:

- > Saber conquistar confiança;
- > Saber fazer perguntas;
- > Saber vender benefícios.

Antes de mais, convém ainda esclarecer que o conceito de Produto (que a empresa vende) significa uma de três coisas ou combinações dessas coisas:

- > um Produto pode ser um bem tangível;
- > um Produto pode ser um serviço;
- > um Produto pode ser uma ideia ou uma informação.

Um Produto é tudo o que tem valor e pode ser vendido.

As empresas devem cada vez mais desenvolver Produtos que sejam combinações de duas dessas coisas ou até mesmo combinações de todas elas, como forma de se diferenciarem da sua concorrência.

Dito isto, vejamos então em que consistem cada um dos 3 Saberes do Vendedor.

Saber Conquistar Confiança

Difícilmente um cliente compra se não confiar no fornecedor que tem à sua frente.

O sentimento de confiança é fundamental no mundo dos negócios.

Os primeiros minutos de qualquer reunião comercial são decisivos para que o vendedor crie empatia junto do potencial cliente, demonstre interesse no negócio do cliente em vez de falar logo do seu produto e perceba que tipo de cliente tem à sua frente, para saber como conquistar a sua confiança.

Isto porque há clientes que confiam essencialmente no Produto, e nesse caso gostam de abordagens pragmáticas, com descrições técnicas detalhadas sobre o produto que pretendem comprar e geralmente sabem o que querem.

Mas a maioria dos clientes não sabe o que quer e muitas vezes apenas sabe contar o problema que sente, esperando que o vendedor aconselhe a melhor solução. Nesses casos, os clientes confiam essencialmente no Vendedor e é precisamente com este tipo de clientes, que constitui a larga maioria, que o papel do Vendedor é importante, a conquistar confiança, a aconselhar, a vender e a fidelizar.

E há também situações, em que para além de confiar no Vendedor, o cliente precisa de confiar na Empresa ou Marca fornecedora. Geralmente são os clientes que precisam de assistência pós-venda ou pretendem efectuar compras repetidas e regulares no tempo e querem assegurar-se de que mesmo que o Vendedor deixe a empresa, esta continuará a cuidar

dos seus interesses com o mesmo carinho que o Vendedor o fazia.

Em muitas situações, a confiança que o cliente deposita no seu fornecedor permite até que este continue a ser o preferido apesar de haver concorrência ligeiramente mais barata.

A confiança que os clientes depositam em nós, é por isso mesmo um activo e vale dinheiro.

Saber Fazer Perguntas

A arte de vender é a arte de saber fazer perguntas.

Existe a crença generalizada, e absolutamente errada, de que um bom vendedor deve ser um bom falador. Isso não é verdade.

Um bom vendedor deve ser sobretudo um bom ouvinte. Deve saber fazer perguntas e depois saber ouvir tudo o que o cliente tem a dizer.

Os clientes sabem as dificuldades que sentem nos seus negócios, conhecem as suas necessidades, têm informação sobre o mercado e sobre a nossa concorrência e poderão dar-nos todas essas informações,

se nós tivermos interesse genuíno em ajudá-los a resolver os seus problemas, lhes fizermos as perguntas adequadas e soubermos ouvir tudo o que têm a dizer.

O bom vendedor é aquele que prepara previamente as perguntas que vai colocar aos seus clientes.

Comece por colocar perguntas mais genéricas e estratégicas sobre o sector de actividade. Procure saber mais em geral sobre a situação do mercado e do negócio.

Depois gradualmente vá especificando e direccionando as perguntas para o cliente que tem na frente procurando identificar as suas necessidades e problemas concretos.

Vá entrando em mais detalhes na conversa à medida que achar conveniente.

Continue a fazer perguntas mas OUÇA o cliente com atenção e procure as pistas e sugestões que o cliente lhe dá, para depois lhe propor o que ele quer e precisa. Tente perceber quais as preocupações do cliente em termos de orçamento, prazos, tomada de decisões e concorrência, entre outras.

As perguntas são ferramentas de venda demasiado importantes para serem deixadas ao acaso.

Devem ser bem preparadas, mas durante a reunião deveremos parecer espontâneos.

Planear uma reunião comercial passa portanto também por pensar e preparar as perguntas a colocar ao cliente.

Uma ficha deste género poderá ajudar a organizar a preparação das perguntas:

Preparação de Perguntas para Reunião com Cliente	
Que Perguntas devo colocar a Clientes deste Sector de Actividade?	Que Perguntas devo colocar em concreto a este Cliente que vou visitar?

“O ponto de interrogação é o sinal de pontuação mais importante na gramática das vendas”

Saber Vender Benefícios

As pessoas compram Produtos porque sentem necessidades, desejos ou precisam de resolver problemas. Há sempre um motivo para a compra, mesmo quando parece que esse motivo não existe.

A satisfação de uma necessidade ou de um desejo ou ainda a resolução de um problema constitui um benefício para quem dele usufrui.

E esta constatação é válida tanto para o consumidor final de um par de botins pretos, como para o comprador de uma cadeia de sapataria que compra esses botins para revenda.

Seja uma compra para consumo final ou uma compra de um produto para revenda ou ainda de uma matéria-prima para transformação ou de um equipamento para utilização, quem compra fá-lo sempre porque sente uma determinada necessidade ou desejo e portanto precisa de resolver um problema.



Todos os produtos, sejam eles bens tangíveis ou serviços, possuem determinadas características, umas mais técnicas do que outras. Essas características normalmente proporcionam benefícios e vantagens.

Uma sandália de salto alto permite que a senhora que a usa ganhe altura e fique mais elegante, mas por outro lado, provoca maior desconforto durante o uso. O salto alto é a característica técnica. Mais altura e mais elegância são os benefícios que essa característica técnica proporciona.

Há senhoras que valorizam muito mais a altura e a elegância do que o conforto e por isso estão dispostas a preferir essa solução mais elegante.

Há outras senhoras que preferem o conforto (umas vezes por uma questão de bem-estar, mas outras vezes até por questões de saúde) e nesse caso preferem comprar uns sapatos de tacão baixo e até pagarão mais por eles se sentirem que trazem benefícios evidentes à sua saúde.

Se estamos a lidar com um comprador de uma cadeia de lojas, os benefícios que ele valoriza serão provavelmente a garantia de qualidade que ele possa oferecer aos seus clientes, a rapidez de entrega, a disponibilidade de todos os tamanhos de calçado, a exclusividade de alguns modelos, determinadas condições de pagamento, entre outras.

O segredo da venda consiste em fazer perguntas ao cliente, perceber que problemas ele precisa de resolver, que benefícios e vantagens ele valoriza e depois verificar se a nossa proposta tem os be-

nefícios que o cliente pretende. Depois é preciso saber explicar esses benefícios, que o cliente receberá se optar pela solução que lhe propomos.

Os clientes não compram as características técnicas dos produtos. Os clientes compram os conjuntos de benefícios e vantagens que essas características proporcionam e que lhes resolvem problemas, satisfazem necessidades ou alimentam desejos.

Isso é que faz com que ele esteja disposto a pagar mais ou pagar menos por um determinado produto.

Uma ficha deste género poderá ajudar a reflectir e listar os benefícios dos nossos produtos e soluções:

Listagem de Benefícios e Vantagens	
Que Características tem o produto?	Que Benefícios proporcionam essas características?



© Andrii Muzyka_Fotolia.com

O processo comercial



Um processo comercial correctamente estruturado passa normalmente pelas seguintes 8 fases:

- > Fazer Prospekção de Clientes
- > Estabelecer Contactos
- > Qualificar Potenciais Clientes
- > Planear a Reunião Comercial
- > Lidar com Objecções
- > Fechar a Venda
- > Negociar condições
- > Cobrar

No entanto, nem todos os vendedores, na sua actividade quotidiana passam necessariamente por todas estas fases. Há empresas, negócios, sectores de actividade ou mercados que não exigem do vendedor toda esta sequência organizada de trabalho comercial.

Apesar disso, será interessante rever de forma sucinta cada uma destas etapas do processo de venda.

Fazer Prospekção de Clientes

Isso significa basicamente procurar novos Clientes.

Para tal, recomenda-se que comece por traçar um **Perfil do seu Cliente Ideal**.

Faça uma lista de critérios de acordo com o seu produto, mercado e sector de actividade para definir esse perfil.

Alguns desses critérios poderão ser diferentes de uma empresa para outra, consoante os casos concretos de cada uma, mas existem alguns critérios que em princípio são comuns a qualquer empresa.

Localização geográfica	
Tipo de empresa	
Sector de actividade	
Dimensão	
Aprovação de crédito	
Aplicação do produto Que finalidade dão ao produto? (transformação, distribuição, consumo)	
Política de Compra Frequência e tamanho das encomendas	
Outros...	

Existem diversas formas de fazer prospekção de novos clientes, umas mais sofisticadas do que outras.

- > Pense bem em quem poderá precisar dos seus produtos ou serviços
- > Pergunte a clientes seus se lhe podem recomendar potenciais clientes
- > Pense nos clientes dos seus concorrentes
- > Pergunte a amigos e conhecidos
- > Consulte bases de dados de associações empresariais
- > Consulte a lista de expositores de feiras do seu sector de actividade (website e catálogo da feira)

Tome notas de todas as informações que conseguiu e **organize ficheiros**.



O conselho dos melhores especialistas em vendas é simples: Não fique parado à espera que os clientes venham ao seu encontro ou que o telefone toque! Seja criativo, ousado e tome a iniciativa, pois muito pior do que receber uma recusa é não fazer nada!

Estabelecer Contactos

Telefone, marque entrevistas, saia para a rua. Se não o puderem atender, deixe o seu contacto. Tente de novo noutra altura.

Aproveite as primeiras chamadas telefónicas de marcação de entrevista para qualificar o cliente. Em seguida, explicar-se-á em detalhe a qualificação.

No contacto pessoal não demonstre desespero. Isso assusta os clientes.

“Nas vendas nunca devemos mostrar desespero. Se um vendedor se mostrar desesperado, nesse momento, para ele, a venda acabou” Donald Trump

Seja suave e cordial. Sorria e olhe o cliente nos olhos. Demonstre que está seguro de si, que conhece bem o seu produto e que se preparou para a reunião. Seja discreto.

Qualificar Potenciais Clientes

Por vezes contactamos clientes que usam um tipo de produto ou serviço semelhante ao nosso mas na versão mais barata, pois não podem pagar preços altos.

Por vezes visitamos potenciais clientes mas falamos com a pessoa que não tem poder de tomar as decisões de compra. Por vezes visitamos potenciais clientes

que comprem produtos semelhantes aos nossos mas com características que os nossos não possuem e por isso não lhes servem.

Qualificar Clientes significa fazer um trabalho prévio de selecção e filtragem, de modo a que nos dediquemos a trabalhar empenhadamente apenas com os clientes que comprem de facto os nossos produtos, em vez de desperdiçar tempo com aqueles que, por qualquer motivo, não o podem comprar.

Muitos vendedores profissionais, com frequência, esquecem-se de fazer a qualificação e perdem demasiado do seu tempo com clientes que não são interessantes.

Planear a Reunião Comercial

Nunca vá a uma reunião com um cliente sem a ter pensado e planeado em detalhe.

Se o seu interlocutor sentir que não está preparado, **não confiará em si**, mesmo que tenha produtos interessantes para ele.

E sem a confiança do cliente será muito mais difícil vender.

Nunca se esqueça que **Falhar no Planeamento é Planear o Falhanço**.

Principais tópicos que qualquer vendedor deve planear:

- > Definir objectivos da reunião;
- > Preparar as perguntas a colocar;
- > Listar características e respectivos benefícios dos produtos e soluções;
- > Pesquisar informação sobre o cliente



(se for primeira visita);

- > Pesquisar informação sobre compras anteriores (se for cliente habitual);
- > Verificar se o cliente tem pagamentos em atraso;
- > Verificar se existem atrasos na entrega de mercadorias a esse cliente;
- > Preparar catálogos, amostras e preços de produtos a apresentar.

A apresentação que o vendedor vai fazer deve ser preparada para **convencer o cliente de que nós somos a fonte dos benefícios que ele procura**.

No final deste documento, publica-se um Kit de Planeamento das Vendas, na secção de Anexos, com vários mapas e fichas de planeamento comercial.

Lidar com Objecções

Uma objecção é uma contrariedade, um obstáculo que o cliente muitas vezes coloca durante a reunião comercial e que impede o avanço do negócio.

Isso normalmente é frustrante para os vendedores e muitos deles reagem mal e tendem a contrariar o cliente, discutindo com ele ou então desistem de terminar a venda. Essa reacção é errada.

Uma objecção deve ser encarada como uma indicação, dada pelo cliente, de que deseja saber mais acerca do produto ou serviço.

Encare sempre uma objecção desta forma positiva.

As objecções são os degraus da escada que tem de subir para chegar à venda.

Na maioria das vezes, uma objecção é um sinal, dado de forma inconsciente, pelo cliente ao vendedor, quase que dizendo que este ainda não conseguiu explicar de forma convincente os reais benefícios, o real valor da sua proposta, produto ou solução.

Se o cliente não identificar esse valor e benefícios na proposta do vendedor, tem tendência a colocar mais objecções porque acha que o negócio não é bom para si e não o pretende concretizar.

Uma objecção poderá e deverá ser interpretada pelo vendedor como um sinal de que precisa de explicar melhor ao cliente os motivos pelos quais o cliente fica beneficiado e sai a ganhar comprando a esse vendedor.

Assim sendo, o segredo para enfrentar objecções e conseguir contorná-las com maior taxa de sucesso é então o seguinte:

- > não contrariar o cliente;
- > não justificar a objecção;
- > fazer perguntas que demonstrem interesse em perceber a objecção;
- > pedir-lhe que explique melhor essa objecção;
- > dizer-lhe que compreende como ele se sente e que gostaria de o esclarecer;
- > obter o máximo de informação possível sobre o que o cliente sente e pensa;
- > dar a entender que se preocupa sinceramente com ele;
- > depois, com o conhecimento que tem do produto e da situação esclareça o cliente de forma a eliminar a objecção;
- > termine com uma pergunta que lhe permita verificar se a objecção ficou esclarecida e desapareceu.

Devolva a objecção em forma de pergunta:

Objecção do cliente	Reacção do vendedor
Isso é muito caro!	... comparado com que empresa?
	Que ideia de preço tem em mente?
	Está a comparar com que marca?

Perante uma objecção evite fazer afirmações, e faça sempre perguntas, pois uma afirmação coloca muros entre as pessoas e dificulta a comunicação, enquanto que as perguntas abrem portas.

No entanto, em determinadas situações, quando o cliente demonstra dúvida em relação à proposta do vendedor e diz que prefere não correr riscos, o vendedor pode e deve excepcionalmente afirmar que compreende a dúvida (para dar conforto ao cliente) e depois mencionar casos de clientes satisfeitos, que inicialmente também tenham tido dúvidas.

Fazer referência a clientes satisfeitos ajuda a dissipar as dúvidas e objecções que o cliente potencial esteja a sentir.

Em qualquer dos casos, procure orientar sempre a sua intervenção para:

- > aquilo que o cliente quer ter;
- > aquilo que o cliente pretende eliminar;
- > aquilo que o cliente mais valoriza.

Fechar a Venda

Depois de fazer prospecção, estabelecer, contactos, obter referências, conhecer pessoas, qualificar as pistas obtidas, apresentar o produto e superar as objecções é chegado o momento de **Fechar a Venda**.

Existem imensas técnicas de fecho de venda, mas uma das mais populares consiste em fazer perguntas de uma determinada maneira, depois da apresentação e da discussão de todos os detalhes, sobre o produto ou serviço, **no momento certo**, que levem o cliente intuitivamente a concordar em fazer negócio consigo.

Naturalmente que essas perguntas dependerão muito:

- > da situação em questão;
- > do tipo de produto ou serviço;
- > do tipo de cliente que temos na nossa frente;
- > da habilidade do vendedor.

O Fecho da Venda de alguma forma ajuda

o cliente a tomar decisões.

Não há Fechos de Venda infalíveis, contudo, eles podem contribuir bastante para o sucesso do vendedor.

Quando é que precisa do seu novo carro? De imediato ou poderia esperar mais 1 mês?

Como é que mais lhe convém efectuar o pagamento?

Por financiamento bancário? Em quantos meses? Prefere discutir outra modalidade de pagamento?

Será que podemos conversar sobre os detalhes do contrato ainda hoje?

A forma como a pergunta é feita leva o cliente intuitivamente a concordar em fechar negócio connosco, no caso de ele estar algo indeciso.

Treine bastante e prepare antecipadamente o modo como tenciona fechar a venda. J.Douglas Edwards, especialista



americano em vendas recomenda:

"Sempre que acabar de fazer uma pergunta de fecho, CALE-SE. Se falar primeiro que o cliente, perde."

Quando o vendedor faz uma pergunta de fecho, ele coloca automaticamente uma carga psicológica grande em cima do comprador.

Esse efeito será anulado e a carga psicológica esvaziada, se o vendedor em seguida disser alguma coisa.

Para que a carga psicológica surta efeito, é fundamental que o vendedor se mantenha em silêncio depois de fazer a pergunta de fecho.

Negociar condições

Nos negócios, não conseguimos o que merecemos. Só conseguimos o que negociamos.

A negociação eficaz exige 3 requisitos que qualquer profissional deve dominar ou desenvolver: arte – técnica – maturidade.

Arte é:

- > Talento e jeito para a negociação;
- > *Savoir faire* e alguma sedução, quando for pertinente;
- > Fazer com que a outra parte se convença a si própria, sem ser preciso convencê-la;
- > Usar linguagem figurada, metáforas e parábolas em vez de linguagem explícita sempre que o bom senso o pedir;
- > Ajudar o cliente a salvar a face.

Técnica é:

- > O domínio das regras, táticas e técnicas;

- > O uso de pequenas habilidades diversas (hora, local, temperatura ...);
- > Sempre que possível, mudar as regras do jogo;
- > Usar leilões para conseguir a melhor proposta;
- > "Saber maquilhar o preço" para que fique mais atraente;
- > Acostumar o cliente ao produto.

Maturidade é:

- > Ter bom senso e saber usá-lo constantemente;
- > Não enganar, não dissimular, não exagerar;
- > Cumprir com o que se prometeu;
- > Evitar o brilhantismo evidente;
- > Saber suportar os revezes;
- > Procurar ser realista, tolerante e, quando necessário, paciente.

Negociar significa basicamente procurar aproximar posições que estão afastadas nos seus interesses, através de um processo de argumentação e de cedências das partes.

Assim sendo, é fundamental que as partes numa negociação sejam flexíveis e estejam dispostas a fazer concessões para alcançarem o acordo.

A venda e a negociação são fases distintas do processo comercial.

A venda é a fase em que se esclarece se as partes querem ou não fazer negócio uma com a outra.

É a fase em que o vendedor identifica as necessidades do cliente, constrói confiança junto do cliente e lhe mostra o real valor da sua proposta.

A negociação é a fase em que se discutem preços, prazos de entrega, condições de venda e de pagamento e se procura chegar a um acordo quanto a tudo isso.

Muitas vezes os clientes tentam "empurrar-nos" demasiado cedo para a fase da negociação. Nessa fase, o vendedor não tem a oportunidade de identificar as necessidades do cliente nem de construir confiança.

O cliente entra logo a dizer: "Antes de discutirmos seja o que for, por favor diga-me já qual o seu preço". Evite cair nessa ratoeira.



Você sabe quais são as necessidades desse cliente?

O cliente conhece tudo o que você lhe pode oferecer em termos de produto, serviço e valor acrescentado para ele?

Se a resposta a ambas perguntas for NÃO, então evite dar preços mas não diga ao cliente que não. Diga-lhe: "Sim, claro que podemos discutir o preço, mas para eu lhe poder dar o melhor preço para si, gostaria de saber 2 ou 3 coisas para lhe poder fazer a proposta mais adequada e mais interessante para a sua empresa." E coloque-lhe 2 ou 3 perguntas.

Se o cliente se recusar a responder e lhe dar as informações que precisa, será arriscado dar-lhe preços. Evite fazê-lo.

Procure trocar informações sobre preços por informações sobre o negócio do cliente e as suas necessidades.

O processo negocial é uma estrada de 2 sentidos. É um "toma lá, dá cá" permanente.

Nunca dê nada sem pedir algo em troca. Negociar é isso mesmo.

Dar e receber de forma continuada é de facto um dos princípios da negociação. Nunca devemos ceder sem pedir algo em troca.

Aqui ficam mais alguns princípios básicos da negociação eficaz:

> **Planeie detalhadamente a negociação**

Identifique o que está em jogo, defina objectivos e estabeleça prioridades;

> **Adopte uma abordagem Ganhar-Ganhar**

Uma abordagem não egoísta e preocupada com a outra parte ajuda-o a conseguir mais facilmente o que pretende alcançar;

> **Comece com Propostas Ambiciosas**

Não se desvalorize a si próprio. A outra parte tratará disso.

Você está sempre a tempo de baixar e de fazer concessões.

Começar por cima dá-lhe mais tempo para conhecer melhor a outra parte.

Começar alto e ceder dá à outra parte a sensação de ganhar.

> **Defina o seu limite**

Na negociação é fundamental saber até onde se pode ir e qual o momento em que é preferível saltar fora para evitar um mau negócio.

> **Seja Muito Paciente**

Numa negociação, a paciência não é uma virtude, mas sim uma necessidade, pois, facilita a obtenção de informação sobre a outra parte e ajuda-o a fazer concessões mais ajuizadas.

Negociadores impacientes tendem a fazer concessões em maior quantidade e menos reflectidas.

> **Concentre-se nos Interesses e Não nas Posições**

Por detrás das Posições que as pessoas assumem, existem Interesses e para resolver problemas e conseguir acordos devemos-nos centrar nos Interesses e não nas Posições.

Tente perceber o porquê das posições assumidas. Coloque-se no lugar da outra parte.

Os princípios da negociação demoram algum tempo a serem interiorizados e passam a ser habituais no nosso comportamento negocial.

É preciso persistência e muito treino.





© Sebastian Szopa_Fotolia.com

Cobrar

A cobrança é também uma fase importante de todo o processo de venda.

Se o cliente não pagar e o vendedor não se preocupar em cobrar, então ele não vendeu. **Ele DEU.**

Este é um problema que representa dificuldades sérias para o vendedor e para a empresa.

A cobrança é um desses problemas que com frequência obriga o vendedor a gastar tempo e esforço à procura de uma solução.

Não existem fórmulas infalíveis para efectuar cobranças. E normalmente mesmo que se encontre uma solução, ela será uma forma de remediar ou resolver um problema que existe e perturba o trabalho do vendedor e o funcionamento da empresa. E nem sempre se conseguem boas soluções para todos os problemas.

A situação ideal seria aquela em que o problema não existe ou não acontece.

Então a recomendação aos vendedores vai no sentido de terem um cuidado especial a prever esses problemas e evitar que aconteçam.

Qualquer profissional deverá:

> fazer uma qualificação rigorosa dos clientes a quem vender;

> conseguir informações comerciais sobre os clientes;

> sugerir que a empresa faça seguros de crédito;

e tomar todas as medidas necessárias para evitar a venda a clientes que poderão ser problemáticos. É preferível não vender, do que “vendar”.

Muitos dos problemas de cobranças resolvem-se logo na fase de prospecção.

No entanto, quando o problema acontece, ele deve ser tratado e resolvido, preferencialmente, pelo vendedor e não por outra qualquer pessoa na empresa. Esta abordagem é sempre melindrosa e deverá ser baseada no bom senso do vendedor e no conhecimento que ele tem de cada cliente.

Convém recordar que muitos clientes não gostam de receber cartas impessoais a pedir pagamentos. Será por isso recomendável que sejam os vendedores a contactar pessoalmente os seus clientes e cuidadosamente os abordem para solucionar pagamentos atrasados.

Se o comercial:

> investiu ao longo do tempo no relacionamento com os clientes;

> se conseguiu criar empatia;

> se se preocupou sempre em satisfazer e até surpreender positivamente os seus clientes...

...então, em princípio terá menor dificuldade em abordar sobre os pagamentos em atraso.

Conclusão

Philip Kotler, o famoso professor americano que fica na História como sendo o Pai do Marketing, disse um dia: *“A vida tranquila não é para vendedores”*.

De facto o trabalho comercial bem feito e que produz resultados é complexo e exige muito esforço e dedicação permanentes.

Qualquer colaborador comercial deve trabalhar como se a empresa fosse sua, preocupar-se genuinamente com os clientes, ser persistente e não desistir facilmente perante as dificuldades, trabalhar de forma organizada, perseguindo objectivos e fazendo planeamento constante e deverá

assumir uma postura de empenho com a excelência, nunca se contentando com o trabalho feito de qualquer maneira e procurando fazer sempre bem tudo o que faz.

Mas é precisamente esta postura que permite a obtenção de resultados acima da média, que proporciona satisfação e possibilidade de progressão profissional e pessoal.

Trata-se de uma actividade fantástica que permite conhecer novas pessoas, novos lugares, novas experiências e faz evoluir todos os que a abraçam com convicção.

Bibliografia

Hopkins, Tom. Manual de Vendas. Editorial Presença, 2000

Ortega, Marcelo. Sucesso em Vendas. Editora Saraiva, 2009

Justino, Luís. Direcção Comercial. Editora Lidel, 2007

Anexo
KIT de planeamento das vendas



1. Planeamento Estratégico e Territorial	Primeiras Coisas a Fazer
Onde estão os meus Principais Clientes? Qual a sua perspectiva de crescimento ou rentabilidade?	
Quais são os meus Objectivos de Vendas (e/ou Margens de Lucro) para cada um dos meus Clientes-Chave?	
Que Resultados pretendo conseguir para cumprir os meus Objectivos com os meus Clientes no meu Território? Em que Prazo tenho de o fazer?	
Quem são os meus Concorrentes? Como nos comparamos com eles em termos de produtos ou serviços? Quais os nossos Pontos Fortes e Fracos em relação à concorrência?	
Que Ferramentas de Venda preciso? Que Apoio Técnico e de Back-Office? Tenho Autoridade para tomar decisões? Que Informação sobre Cálculos de Preços preciso? Como posso conseguir tudo isso?	

2. Prospeção de Clientes	Factos a Investigar
Os meus Potenciais Clientes precisam do meu Produto? Compram por gosto ou por necessidade? Podem pagar o meu preço? Devo ajustar o meu preço? O que posso fazer para tornar o meu preço aceitável?	
Os meus Potenciais Clientes estão satisfeitos com os Fornecedores actuais? Porquê? Que posso fazer?	
Quem toma a Decisão nessa Empresa? Quem são os possíveis Influenciadores? Qual a posição deles na Empresa? Quando e Como é que eles normalmente tomam Decisões?	
Que Concorrentes já fornecem os Potenciais Clientes? Quais os meus Pontos Fortes e Únicos ou Diferenciaidores?	
Será que já recolhi toda a Informação necessária sobre os meus Potenciais Clientes? Será que já lhes dei toda a Informação necessária para poder pedir uma segunda entrevista e conseguir de facto Fechar uma Venda?	

3. Preparação da Entrevista	O que preciso de saber
Qual foi o Objectivo da minha última entrevista ou chamada telefónica? Que informação recolhi e o que prometi nessa altura?	
Depois do último Contacto, será que consegui outras Informações que possam ser importantes para o Potencial Cliente?	
Quais são os MEUS Objectivos para a Entrevista que estou a preparar?	
Que Estudos de Mercado / Informação preciso para completar o que já tenho?	
Haverá Alguém ou Alguma Coisa que eu deva levar para esta Entrevista? Deverá estar presente na Entrevista mais Alguém da Empresa Cliente, para além da pessoa que contactei?	
Quais são os Objectivos da Pessoa que vou visitar? Haverá alguma Objecção que eu possa prever antecipadamente?	
Onde e Quando deve ter lugar a reunião? (Escritório do Cliente, Nossa Empresa, Almoço, Jantar, outro local?) Qual a melhor hora do dia e a duração ideal para esta Entrevista?	

4. Durante a Entrevista	O que devo fazer
Adaptação ao Estilo do Cliente e Concentração	
Agradecer a disponibilidade para me receber Demonstrar interesse no negócio do Cliente e colocar uma pergunta para iniciar conversa	
TENTAR FALAR MENOS DO QUE O CLIENTE Incentivá-lo a falar, a contar o que precisa e os problemas que tem relacionados com o produto e o negócio	
Ouvir Atentamente quais são os Pontos Mais Importantes e os Pontos Secundários para o Cliente Usar os meus Estudos de Mercado e outra Informação de Suporte que disponho, no momento em que for preciso.	
Repetir e Confirmar com o Cliente quais são os Pontos Mais Importantes para ele.	
Procurar encontrar formas de Desenvolver Relacionamentos com o Cliente. Criar Empatia e tentar encontrar afinidades.	
Procurar estabelecer Ligações entre as necessidades do cliente e as formas como eu posso acrescentar valor, benefício ou vantagem a uma relação comercial que já existe com um concorrente meu? Ou seja, o que é que eu posso oferecer de diferente e/ou melhor?	
Se for oportuno, deverei tentar Fechar Negócio nesse momento. Se não for o momento, devo tentar concluir um pré-acordo para ser fechado noutra reunião em breve.	

5. Depois da Entrevista	O Acompanhamento
Escreva um pequeno relatório da Entrevista (Objectivo, Análises, Acções a Tomar, Recomendações).	
Discutir os resultados da Entrevista com o meu Chefe ou outras pessoas (quais?), se for necessário.	
Enviar e-mail ao cliente agradecendo a atenção que me dispensou na entrevista e confirmando os principais pontos acordados.	
Fazer o que Prometi ao Potencial Cliente. Começar a tratar disso de imediato (envio de preços, de amostras, de informação, etc).	
Pensar em Formas de Desenvolver este Contacto e torná-lo meu Cliente efectivo.	

6. Ficha de perfil de cliente	nome da empresa
Localização geográfica	
Tipo de empresa	
Sector de actividade	
Dimensão	
Aprovação de crédito	
Aplicação do produto Que finalidade dão ao produto (transformação, distribuição, consumo)	
Política de Compra Frequência e tamanho das encomendas	

7. Objectivos de vendas por mercado ou cliente

[illegible]

DO ANO						Total previsto	Total Realizado
7	8	9	10	11	12		
				Total	Previsto		
					Realizado		

8. Melhoria do desempenho

Acções ou Tarefas a desempenhar no Processo de Venda	0 - 5	3 - 5	Acção	Prazo
	Como me avalio	O meu objectivo	O que fazer?	Quando?
Fazer Contactos a Frio (pessoalmente ou por telefone)				
Construir Empatia e Relacionamento				
Planeamento Prévio da Reunião				
Saber Fazer as Perguntas Adequadas				
Competências de Orador e de Apresentação				
Enfrentar e Lidar com objecções				
Fechar a Venda				
Efectuar cobranças				

9. Pratique a sua melhoria contínua

Cliente visitado:	Check-list pós-visita comercial
Data:	
Pessoa com quem falei:	

O que eu acho que fiz bem?
1.
2.
3.
4.
5.
...

O que eu acho que devo melhorar?
1.
2.
3.
4.
5.
...

Assinatura: _____

10. Objectivos anuais

Ano:

Nome:

O que quero conseguir **este ano**?

1.

2.

3.

Assinatura: _____

11. Objectivos mensais

Mês:

Nome:

O que quero conseguir **este mês**?

1.

2.

3.

4.

Assinatura: _____

12. Objectivos semanais

Semana nº:

Nome:

O que eu tenho de fazer **esta semana** sem falta?

1.

2.

3.

4.

5.

Assinatura: _____

13. Objectivos diários

Data:

Nome:

O que eu tenho de fazer **hoje** sem falta?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

Assinatura: _____

15. Preparação de Perguntas para Reunião com o Cliente

Que Perguntas devo colocar a Clientes deste Sector de Actividade?	Que Perguntas devo colocar em concreto a este Cliente que vou visitar?

16. Listagem de Benefícios e Vantagens

Que Características tem o meu produto?	Que Benefícios proporcionam essas características?

17. Inquérito para o comércio a retalho

Quais os modelos mais vendidos da marca?	
Quais os 3 critérios mais importantes nos quais baseia as suas decisões de compra?	
Que outras marcas semelhantes vende(m) esta(s) loja(s)?	
O que mais gosta no relacionamento com o seu fornecedor da marca ...?	
O que menos gosta no relacionamento com o seu fornecedor da marca ...?	
Há algo que gostaria de ter, que seja importante para o seu negócio e que nunca nenhum fornecedor lhe deu?	
Que nível de Confiança, de 0 a 5, deposita na marca ..., nos seus Produtos e na sua Empresa?	

Qual a reacção dos consumidores aos preços?	
Porque motivo os consumidores experimentam e não compram?	
O que é que os consumidores mais gostam no(a) ... (produto) e/ou marca ...?	
O que é que os consumidores gostam menos no(a) ... (produto) e/ou marca ... ?	
Que comentários positivos fazem os consumidores em relação à marca ...?	
Que comentários negativos fazem os consumidores em relação à marca ...?	
Que idade(s), em média, têm os clientes que compram a marca ...?	

