

O Processo de Vendas e Negociação

Prof. João Eduardo Ragazzi

Introdução

Não importa a nomenclatura, “o termo vendedor cobre uma ampla faixa de postos de trabalho”. KOTLER e ARMSTRONG (2000, p. 407). Podemos entender a função de duas formas: a primeira, dentro de um contexto mais amplo, o vendedor seria o “arrecadador” de pedidos, a exemplo dos que realizam atendimentos em lojas de departamentos e afins; a segunda, os vendedores, cujo trabalho exige criatividade e construção de relacionamento que levem primeiramente, à conquista de clientes e, concomitantemente, as vendas.

Gobe [et. Al.] (2007, p. 209) afirma não existir fórmula para se vender bem. Segundo o autor, o que realmente existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas.

O resultado esperado de uma negociação é que as partes atinjam seus objetivos e fiquem satisfeitas. Para Burbidge [et. al.] (2005, p. 8) “considerando que as partes têm objetivos distintos, a negociação objetiva um acordo que possibilite contemplar os objetivos das partes”.

Dentro desse contexto, damos continuidade ao tema estratégia de venda, reforçando os aspectos técnicos da venda com as técnicas de negociação.

Objetivo

Esse tema tem como objetivo transmitir conceitos sobre estratégias de vendas e de negociação, de forma a proporcionarem aos gestores subsídios para entenderem o processo de forma técnica, organizando, conhecendo seus estilos e capacidade de negociação, podendo orientar os esforços da sua equipe de trabalho.

Resumo

Este tema aborda as estratégias de vendas iniciando-se com papéis e comportamentos de compra, a relação entre busca de informação, risco e grau de envolvimento e os estágios no processo de decisão de compra. Na continuidade, aborda o processo de vendas em suas fases pré-vendas, vendas e pós-vendas com ênfase na técnica AIDA de apresentação e na superação de objeções. Motivação e mensuração de equipe antecedem a parte de negociação, cuja abordagem se ateu ao processo de negociação, estratégias e perfis e estilos de negociadores.

1. O Processo de Vendas

1.1 Conceitos e aplicações

Para Kotler e Armstrong (2007, p. 407), a venda pessoal representa uma das mais antigas atividades do mundo. Para os autores, as pessoas que atuam em vendas recebem muitos nomes tais como: vendedores, representantes de vendas, executivos de contas, consultores de vendas, engenheiros de vendas, agentes, gerentes regionais, etc.

Não importa a nomenclatura, “o termo vendedor cobre uma ampla faixa de postos de trabalho”. KOTLER e ARMSTRONG (2000, p. 407). Podemos entender a função de duas formas: a primeira, dentro de um contexto mais amplo, o vendedor seria o “arrecadador” de pedidos, a exemplo dos que realizam atendimentos em lojas de departamentos e afins; a segunda, os vendedores, cujo trabalho exige criatividade e construção de relacionamento que levem primeiramente, à conquista de clientes e, concomitantemente, as vendas.

Cobra (2009, p. 324) explica que, a principal contribuição do vendedor consistia no passado em “fazer girar” a mercadoria do estoque da empresa. Hoje, além de saber negociar, precisa agir como consultor de negócios, agregando conhecimento de marketing, além de dominar as necessidades de seus clientes.

Mais do que conhecimento em marketing e habilidade no domínio da oratória, um consultor de negócios competente precisa conseguir transformar problemas em negócios e, para isso, deve estar bem informado sobre o mercado em que está atuando, dos produtos e serviços que está oferecendo e das necessidades e desejos do público que está atendendo.

Na verdade, o conhecimento sobre os clientes atuais ou em *prospecção*, é fundamental para a estruturação do processo de vendas. Se não sabes nada sobre o cliente, com certeza, não terás condições de orientá-lo para uma boa compra. O entendimento de uma situação abre oportunidade para outra situação: a de venda.

“Senhor José como está de casa nova”? O Banco lançou nesse mês uma nova modalidade de seguro residencial, muito interessante, o senhor quer que eu lhe fale sobre isso?

A conversa não teria iniciado desta forma se o consultor de negócios não conhecesse o senhor José, o papel que ele exerce no processo de compras e os fatores que poderiam influenciar na sua decisão de comprar ou não um seguro residencial.

Papéis assumidos pelo cliente no processo de compra. No decorrer do processo de tomada de decisão de compra o cliente pode assumir alguns papéis. Kotler (2000, p. 182) enumera cinco: **iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário**. Sheth, Mittal, Newman (2001, p. 29), consideram apenas três: *usuário, comprador e pagador*, embora afirme que, nem sempre esses papéis são executados pela mesma pessoa.

Fig. 1 – Papéis assumidos pelo cliente no processo de compras

Iniciador	<i>Pessoa que sugere a ideia de comprar um produto ou serviço</i>
Influenciador	<i>Pessoa cujo ponto de vista ou conselho, influencia na decisão</i>
Decisor	<i>Pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra</i>
Comprador	<i>Pessoa que efetivamente realiza as compras</i>
Usuário	<i>Pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.</i>

Fonte: Philip Kotler (2000, p. 199)

Os clientes manifestam diversificados tipos de comportamentos no processo de compra em função de suas tomadas de decisões variarem em conformidade ao tipo de produto ou serviço a ser comprado. *Por exemplo:* quando o cliente tiver que decidir sobre a compra de um produto ou serviço não comprado com frequência, que envolva algum risco ou que lhe tenha um significado muito especial pode ter um **comportamento de compra complexo**.

O **comportamento de compra complexo** exige alto envolvimento do comprador, uma vez que, ao conseguir perceber diferenças significativas entre as marcas disponíveis, buscará informações que possam esclarecer suas dúvidas e assegurar-lhe a melhor escolha. Nesse momento Kotler e Armstrong (2007, p.125-127) afirmam que o cliente desenvolve crenças e atitudes sobre o produto e fazem uma escolha refletida naquilo que realmente eles acreditaram e constataram.

Quando as diferenças entre as marcas disponíveis são poucas, o cliente poderá ter um **comportamento de compra com dissonância cognitiva**, ou seja, decidirá pela conveniência, pelas informações acumuladas ou até, pela percepção que têm sobre o produto ou serviço.

O cliente também poderá apresentar **comportamento de compra habitual**, quando houver ausências de diferenças significativas da marca e **Comportamento de**

compra em busca de variedade, quando as diferenças entre as marcas são significativas, mas o processo de compra não envolve risco. KOTLER (2000, p. 201).

Fig. 2a – Quatro tipos de comportamento de compra

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra em busca de variedade
Poucas diferenças entre as marcas	Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

Fonte: Kotler (2000, p. 201).

Busca de informação. O processo de busca de informação pode tornar-se mais ou menos intensivo quando comparamos graus de risco e de envolvimento. Geralmente, compras que envolvem alto grau de risco no processo de decisão requerem busca de informação sobre o produto e serviço, mais intensificada, casos das compras de decisão complexa e por dissonância cognitiva. Ao contrário dos processos de compra de baixo risco que são os habituais e em busca de variedade, cuja necessidade de informação é baixa ou nula.

Fig. 2b – Processo de envolvimento X risco X busca de informação

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Alto Risco	Alta busca de informação	Alta busca de informação
Baixo Risco	Baixa busca de informação	Baixa busca de informação

Fonte: Adaptado pelo autor com base na revisão de literaturas

1.2 Os estágios no processo de decisão de compra

1. Reconhecimento da necessidade de compra. O processo de decisão de compra passa por alguns estágios, sendo o primeiro deles o **reconhecimento da necessidade de compra**, também entendido por reconhecimento do problema de compra. Esse reconhecimento pode ocorrer em função de necessidades manifestas ou não, sendo elas, racionais, funcionais ou emocionais. *Exemplos:* uma compra racional atende às necessidades básicas, do dia a dia, independente se esta for de um sabonete ou carga para o celular.

As compras funcionais são aquelas realizadas com maior intervalo de tempo e necessárias para situações especiais, como a compra de uma gravata, de um acessório, ou a troca de um móvel. Ambas são provocadas por estímulos internos e o cliente dispõe de tempo para desenvolver um processo de compra estruturado e estão afetas à satisfação de necessidades.

Diferente das demais, o reconhecimento de uma necessidade de compra emocional, provocada por estímulos externos, caracteriza-se pelo imediatismo com que o processo pode ocorrer. *Exemplo:* quando a pessoa passa em frente a uma doceria com doces visivelmente saborosas e sente vontade de comer.

2. Busca de informação. Na sequência ao reconhecimento do problema de compra, surge a necessidade de buscar informações sobre produtos e suas características, fornecedores, distribuidores, preços, condições, garantias, forma de entrega etc. Churchill (2000, p. 511) afirma que, “o consumidor interessado tende a buscar informações”.

Kotler (2000, p. 201) afirma ser possível distinguir entre dois níveis de interesse. O estado de busca mais moderado denominado *atenção elevada*, onde a pessoa é mais receptiva a informações sobre o produto e, o estado de busca ativa de informações, onde o cliente se encarrega de acionar diversos meios tais como, literatura, visita a lojas e consultas a amigos, para saber mais sobre o produto.

3. Avaliação de alternativas. Após levantar as informações necessárias, o cliente *analisa as alternativas* e pondera qual satisfaz seu “conjunto de necessidades”, essas, não expressas somente na qualidade e benefício do produto ou serviço, mas também, pelas condições de entrega, preço e serviços adicionais. Na verdade o cliente avalia os níveis: *central, básico e ampliado* do produto ou serviço, de forma a projetar o **produto potencial**.

Nesta etapa do processo pode ainda ocorrer dúvidas que façam os clientes retomarem o processo de busca de informações e reavaliarem suas análises. Karsaklian (2004, p. 184) afirma é menos árduo modificar a atitude de alguém apelando para a razão do que para os seus sentimentos.

Urdan e Urdan (2010, p. 320) sugerem que os gestores aprimorem o processo de comunicação dos atributos dos produtos e serviços no intuito de tentar influenciar os clientes em suas avaliações acerca dos concorrentes.

4. Decisão de compra. Agora o processo caminha para uma decisão. De posse das informações sobre os produtos e fornecedores que possam acalantar suas necessidades, o cliente se vê diante da tarefa de decidir. Para *Cobra (2009, p.96)*,

Não parece ser um passo fácil para o consumidor uma vez que lhe vem à mente todas as objeções possíveis: custo elevado, demora na entrega, diferenças em relação aos concorrentes etc.

Há situações em que o cliente opta por um produto que contraria suas percepções iniciais em relação a design, preço, e outros atributos ou simplesmente por não encontrar os itens desejados. “Por vezes, a aquisição não corresponde ao que ele intencionava” URDAN e URDAN (2010, p. 321).

Pode existir descompasso entre a avaliação realizada pelo cliente e a decisão de compra. *Por exemplo:* Após pesquisar uma categoria de impressoras, e decidir que fecharia negócio com determinado fornecedor, marca e faixa de preço, o cliente decide por uma compra totalmente adversa à sua análise, em função de uma oportunidade momentânea, ou seja, uma **compra por impulso**.

As **ofertas e promoções de vendas** são formas consagradas de conquistar a venda por impulso. Como mencionado por Kotler (2000, p. 585), as empresas utilizam ferramentas de promoção de vendas para atrair uma resposta mais forte e imediata do comprador.

5. Comportamento pós-compra. Após comprar o produto ou serviço o consumidor expressará sua *satisfação*, caso a aquisição tenha refletido em uma relação de custo benefício condizente ou acima de suas expectativas ou, de *insatisfação*, caso o desempenho do produto tenha ficado aquém dessas expectativas.

Há de se destacar que o processo de compra, etapa anterior, levou o cliente a dois tipos de esforços: o *esforço econômico*, representado de valor monetário desembolsado e o *esforço não econômico*, representado pelo tempo, risco, desgastes emocionais e psicológicos. Assim, qualquer mácula na relação do cliente com os produtos e serviços adquirido, poderá potencializar o grau de insatisfação.

Os clientes gostam de ser bem tratados, lembrados, reverenciados e respeitados. Uma atenção do fornecedor no processo de pós-compra, irá melhorar a relação comercial ainda que, quando se tratar de produtos tangíveis, poderá diminuir devoluções e cancelamentos. Saber as formas como os clientes utilizam os produtos e serviços servirão para orientá-los e orientar decisões futuras de desenvolvimento e comunicação de ofertas futuras.

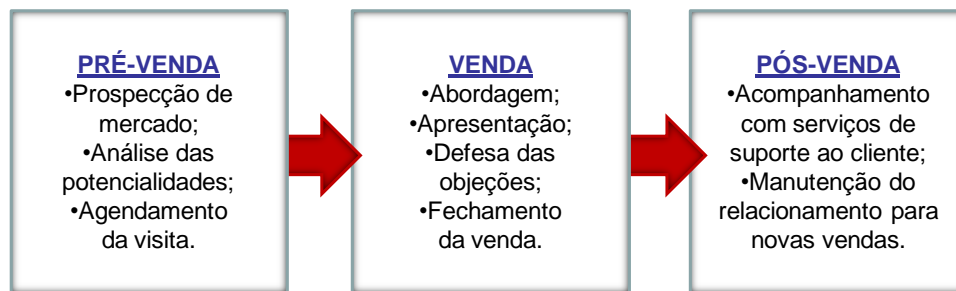
1.3 O processo de vendas

Gobe [et. Al.] (2007, p. 209) afirma não existir fórmula para se vender bem. Segundo o autor, o que realmente existe são planejamentos, técnicas e estratégias

aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas.

Podemos classificar o processo de vendas em **pré-venda**; *prospecção de mercado, análise das potencialidades dos clientes, elaboração da proposta e agendamento da visita de atendimento*; **venda**; *abordagem, apresentação, superação de objeções e fechamento*; e **pós venda**; *acompanhamento e manutenção*.

Fig. 3 – O processo de vendas



Fonte: O autor com base na revisão de literaturas

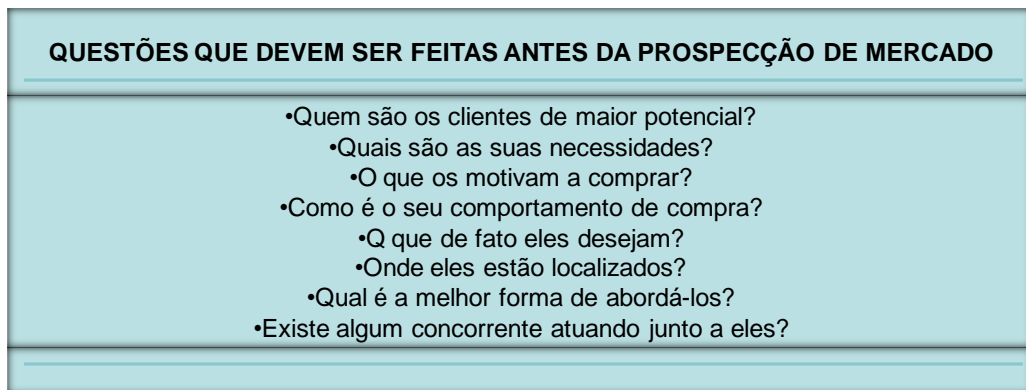
PRÉ-VENDA

- **Prospecção de mercado.** A prospecção de mercado é a fase inicial e interessante no processo de vendas, uma vez que, permite ao profissional de vendas, através da pesquisa segmentada de potenciais clientes, ampliar sua base de dados e possibilidades de negócios.

Por mais que pareça chato, o trabalho de prospecção é de extrema importância. *Empresas que vendem seus produtos sempre para os mesmos clientes* estão fadadas à repetição de tendências históricas de venda. Ademais, durante o processo de levantamento de informações o profissional de vendas descobre necessidades e desejos do público-alvo.

A prospecção de clientes se faz necessário: *a) quando existe grande concentração de vendas em clientes já atendidos; b) quando, apesar do grande potencial de vendas detectado e comprovado na área de atuação, as vendas não se sustentam; c) quando o gestor verifica que o mercado oferece espaço para crescimento.*

Fig. 4 – Preparando-se para a prospecção de mercado



Fonte: GOBE et. al. (2007, p. 212)

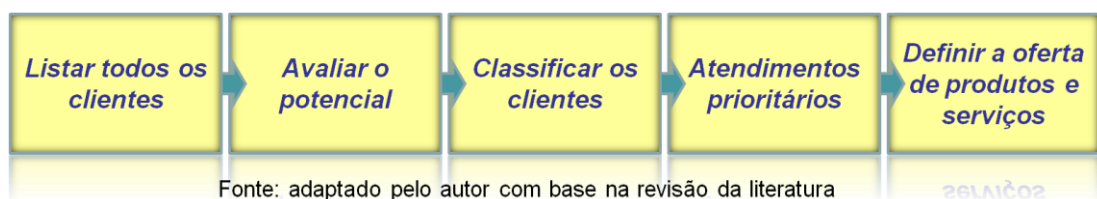
O profissional de vendas deve tomar alguns cuidados na prospecção de mercado. As máximas de que: *“a primeira impressão é a que fica”* e *“você pode não ter a segunda chance de causar uma boa impressão”* são verdadeiras e extremamente relevantes. **Não aparecer de surpresa** para uma apresentação e **não fazer pressão para ser recebido** ou atendido pelo telefone é uma forma de manter “etiqueta” em de vendas e evitar o impacto negativo na imagem do vendedor.

Portanto, **marcar visitas com antecedência**, **“esperar o momento do cliente”** para conseguir uma apresentação ajudará em todo o restante do processo de vendas.

- **Análise da potencialidade do cliente.** Na análise das potencialidades o vendedor fará uma classificação dos clientes levantados. Organizando por ordem de capacidade de compra fica mais fácil definir quais os clientes são mais interessantes e que terão prioridade de atendimento no projeto em questão. Lembrando que, todos os clientes são importantes para a organização.

Após a classificação, o vendedor definirá qual produto ou serviço será oferecido ao cliente e orientará sua abordagem de venda em razão dessa estruturação de informações, podendo ser, uma *abordagem orientada para a venda* ou uma *abordagem orientada para as necessidades* do cliente e percebidas pelo vendedor.

Fig. 5 – Processo de definição da oferta de venda



Fonte: adaptado pelo autor com base na revisão da literatura

- **Elaboração da proposta.** A proposta contém aquilo que se quer atingir, ou seja, **os objetivos da venda**. É a partir dela que, vendedor e cliente efetivamente assumirão posições distintas no embate da negociação. É necessário que as propostas sejam claras e objetivas, favorecendo o entendimento do cliente e o trabalho de apresentação do vendedor.

Quando se tratar de um primeiro contato ou uma primeira apresentação, os objetivos podem ser ajustados em função de novas informações que o cliente disponibilizará ou de preferências manifestadas, até então, contidas.

Clareza e objetividade do vendedor geram confiança e credibilidade e faz com que o cliente sintam-se mais à vontade no processo de compra. Gobe et. al. (2007, p. 214) afirmam que: “o profissional de vendas não pode, de forma alguma, gerar no cliente desconfiança ou a sensação de que está tentando tirar vantagem da situação”.

Propostas apresentadas por escrito, com dados estatísticos e reais dão um caráter maior de confiabilidade e demonstram a dedicação do vendedor em buscar e apresentar informação sobre o assunto bem como, o conhecimento das necessidades do cliente e o interesse em servir.

Como o vendedor conhece o mercado, as necessidades do cliente e as normas da organização, já na elaboração da proposta conseguirá detectar pontos que poderão ser objetos de polêmica, podendo levar o cliente a criar objeções ao processo de vendas, podendo assim, de antemão, preparar-se com argumentações e dados que possam transpor a barreira dessas objeções.

- **Agendamento de entrevistas e visitas.** Com a proposta elaborada, o vendedor pode então, agendar a entrevista ou a visita de vendas, devendo considerar qual o melhor momento para estimular o encontro, não permitindo que, qualquer estágio de ansiedade o conduza a alguma situação indelicada e inoportuna. A ansiedade é inimiga do processo de vendas.

Aconselha-se aqui, uma revisão total nos objetivos da proposta e nos dados que serão apresentados, no intuito de esclarecer dúvidas ou até, reconsiderar alguma situação.

VENDA

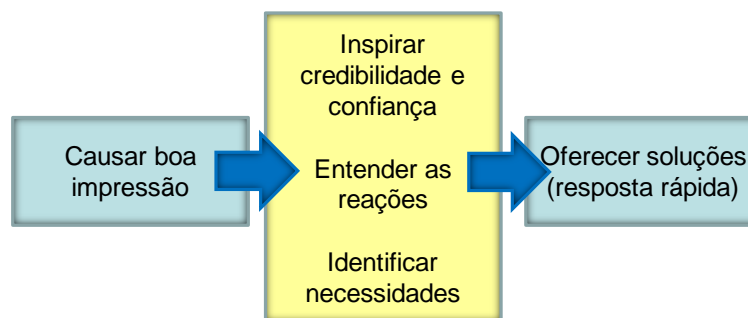
- **Abordagem.** Os planejamentos são elaborados para auxiliar na superação de obstáculos e na conquista de objetivos. Gobe et. al. (2007, p. 214) afirma que todos os cuidados que foram tomados na

elaboração da proposta também sejam tomados na realização da visita e da abordagem.

Para Kotler (2000, p. 655) o vendedor deve saber como saudar o comprador para manter um bom relacionamento desde o primeiro contato, devendo para isso, estar sempre atento ao modo como o comprador se comporta.

Gobe [et. al.] (2007, p. 214) dão uma amplitude maior à responsabilidade do vendedor na etapa da abordagem, para eles: causar boa impressão sendo pontual, vestindo-se adequadamente, tendo uma conversa introdutória, apresentando-se, bem como a empresa e o propósito da visita de forma clara e objetiva, entregar um cartão, criar um ambiente que facilite a exposição da proposta além, é claro, de “ouvir o cliente”.

Fig. 6 – Fatores influenciadores no processo da abordagem



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da revisão de literaturas

Credibilidade e confiança são atributos gerados pelas competências demonstradas pelo vendedor já na abordagem. O cliente não quer um simples vendedor e sim um profissional que possa orientá-lo. Para Cobra (2009, p. 329) o profissional de vendas competente deve ser **polivalente, visionário e missionário**.

Polivalente no sentido de, além de conhecer o seu ramo de negócios e estar integrado com todos os departamentos da empresa, ter noções de economia, psicologia e sociologia, dentre outras áreas do conhecimento;

Visionário para que esteja sempre projetando crescimento futuros e, que uma meta atingida, sirva de motivação na busca de outra;

Missionário no sentido de estar sempre pronto a buscar resultados que satisfaçam, além das suas necessidades, as necessidades empresariais e dos clientes.

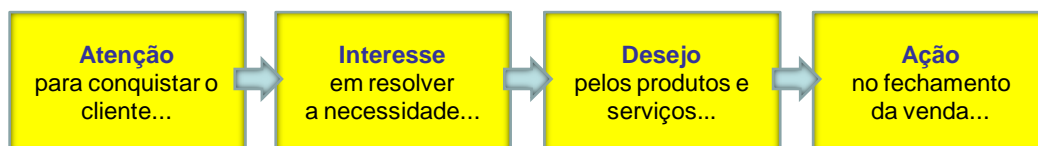
- **Apresentação.** A apresentação da proposta, para o vendedor, já é uma conquista. Poder explicar seus produtos e serviços, defendendo com

argumentações convincentes o seu roteiro de vendas previamente elaborado e construído gera motivação. Sabedor de que sua proposta irá de encontro a uma necessidade, **deve enfatizar as características e benefícios do produto e serviço**, enfocando as necessidades do cliente, reforçando os diferenciais do produto ou serviço e buscando transmitir ao cliente a percepção de valor.

No decorrer da apresentação o vendedor deve permitir e até estimular a participação do cliente, assim, poderá verificar se realmente está entendendo e prestar bastante atenção no seu comportamento. Os clientes falam com os olhos, as mãos, os gestos, as expressões faciais, o tom de voz e até, com o grau de concentração depositado na conversa.

O vendedor pode construir o seu processo de comunicação com o cliente utilizando a técnica AIDA – **atenção, interesse, desejo e ação**. Essa técnica é bastante conhecida por publicitários e assessores de imprensa e de comunicação e, adaptada para vendas, consiste em **ordenar a argumentação na forma de estímulo e resposta**, aonde o consumidor vai se envolvendo com a mensagem na medida em que a mensagem lhe é transmitida.

Fig. 7 – Técnica AIDA de comunicação – adaptada para vendas



Fonte: O autor

A fase da atenção é o momento da receptividade. O vendedor não deve entrar nessa fase com a abordagem de vendas e sim, “quebrar o gelo”, ouvindo o cliente e fazendo um levantamento para saber o que o cliente procura e reforçar suas percepções iniciais sobre suas necessidades e até, suas potencialidades de compra.

Tendo já, demonstrado atenção ao cliente, obtido sua confiança e certificado da necessidade, inicia-se a **fase do interesse** onde o vendedor deve demonstrar, além da capacidade de resolver o problema do cliente, habilidade para ajustar pequenas dúvidas.

Após estar dar atenção, mostrar interesse em se aprofundar no problema do cliente e identificar a real necessidade o vendedor assume **a fase do desejo**, onde buscará no seu portfólio produtos e serviços que possam atendê-lo. Assim,

esclarecendo seus diferenciais, características de uso e benefícios, procura-se despertar no cliente o desejo pela compra.

Por fim, a **fase da ação** consiste em conduzir o cliente para o fechamento da venda. Nessa fase o vendedor não pode perder o “tempo do fechamento” ou o *time* da venda. Conversar muito agora pode desviar a atenção do cliente. Toda a atenção e concentração devem estar no fechamento da venda. Somente após, o vendedor estará livre para abordar assuntos adversos ao processo de vendas.

- **Superação das objeções.** Kotler (2000, p. 656) afirma que os clientes quase sempre fazem objeções a apresentação ou no momento em que o processo caminha para o fechamento do pedido. Isso ocorre em função de dois tipos de resistência: a **psicológica** e a **lógica**.

São objeções causadas por resistência psicológica, o medo, a resistência em quebrar paradigmas, a relutância em mudar de marca, apatia ou mesmo associações desagradáveis criadas pelo vendedor, ideias pré-concebidas e indisposição para tomar decisões, além de atitudes neuróticas em relação a dinheiro. KOTLER (2000, 656).

São objeções causadas por resistência lógica o preço, a forma de pagamento, a entrega, a garantia, certas características do produto, serviço ou empresa. KOTLER (2000, p. 656).

Para lidar com objeções o vendedor deve sempre **manter abordagens positivas**. A objeção é uma dúvida, um desacordo ou um questionamento qualquer feito pelo comprador. Estar preparado para responder às objeções é tão importante quanto qualquer uma das etapas anteriores do processo de vendas.

Cabe ressaltar ainda, que as objeções podem aparecer no decorrer de todo o processo de vendas, desde o agendamento da visita até o fechamento da venda. Na sequência, quatro objeções elaboradas com base em Cónsoli [et. al.] (2007, p. 74), para estágios diferentes do processo de vendas e suas respectivas ações.

Objeção 1: No início do contato, no agendamento da visita o cliente discorda de data, horário, marca, remarca, dando a nítida impressão de que não está com disposição para o encontro naquele momento. **Como agir:** Não forçar a visita, deixe o cliente à vontade e tente transmitir-lhe sua disposição em atender-lhe e mostrar-lhe novidades.

Objeção 2: Na abordagem e apresentação o cliente pode, por exemplo, não gostar da forma como o consultor deu início à conversa o tenta prender sua atenção.

Há clientes que preferem abordagens mais diretas enquanto outros privilegiam uma abordagem mais centrada na conversa e no relacionamento. **Como agir:** Conhecer as necessidades dos clientes é o primeiro passo. Sendo assim, seja objetivo na abordagem deixando o cliente manifestar qual é o seu problema de compra. Quando aparecer um “não” leve o cliente a expor suas preocupações, questionamentos e motivos de sua decisão. Nesse momento, o consultor deve ser persistente.

Objecção 3: *No fechamento da venda*, objeções psicológicas tais como relutância em ceder à argumentação, preferências por outras marcas, apatia, associações desagradáveis com experiências passadas ou mesmo se questionando sobre o risco de assumir compromisso de tal monta; e lógicas como; preço, forma de pagamento, características do imóvel, prazo de entrega. **O que fazer:** manter uma abordagem positiva e solicitar ao comprador que pontue suas objeções, questionando-o a respeito, de forma que possa entender e esclarecer cada uma delas. O correto esclarecimento traz segurança e nega a validade de cada objeção.

Objecção 4: *No pós-venda*, mesmo os compradores que já fecharam negócio podem ainda manter algumas objeções. Algo que ainda não ficou bem esclarecido e pode causar insegurança e resquícios de dúvida sobre o negócio que está realizando. **Como agir:** Repasse as dúvidas ainda existentes, ressalte os pontos positivos do produto ou serviço, deixando-o seguro de que realizou ótimo negócio ou investimento. Nesse momento, deve-se passar toda a segurança para o comprador. A certeza de que realizou um bom negócio é motivo suficiente para aparar dúvidas remanescentes.

- **Fechamento.** Após romper a barreira das objeções, o vendedor deve ser habilidoso para conduzir o fechamento da venda. Nessa fase é preciso redobrar a atenção nos sinais emitidos pelo comprador em suas concordâncias, comentários, perguntas que sinalizem positivamente a sua aceitação e propensão para a compra e suas atitudes físicas.

Muito embora hajam clientes decididos que assumem o fechamento da venda – *“pode embrulhar que eu vou levar”*, a atitude do fechamento, na maioria das vezes parte do vendedor, a iniciativa deve surgir de forma natural, assim como natural foi todo o processo.

Existem algumas formas de iniciar o processo de fechamento. Kotler (2000, p. 656) destaca as técnicas de requisitar o pedido, recapitular os pontos de concordância, perguntar se o comprador prefere o produto A ou B ou indicar o que ele estará perdendo se não comprar naquele momento.

PÓS-VENDA

- **Acompanhamento e manutenção.** Para assegurar-se de que o cliente ficou satisfeito com o produto ou serviço que comprou, ou mesmo se ainda existe alguma ponta de insegurança em relação à compra, o vendedor deve programar o acompanhamento da entrega e certificar-se de que tudo ocorreu dentro do que foi contratado.

Levar o relacionamento com o cliente para o pós-venda fortalece os laços de relacionamento, mostra comprometimento, responsabilidade e respeito do vendedor para com o cliente além de, possibilitar ao vendedor o *feedback* do processo.

Empresas que trabalham com alto desempenho, na manutenção da excelência na qualidade de produtos, serviços e atendimentos, utilizam-se dessa etapa para coletar informações importantes sobre o objetivo final, a satisfação do cliente. Qualquer ocorrência negativa ainda pode ser ajustada.

Ademais, o acompanhamento mantém o cliente feliz e fiel e permite que o vendedor desenvolva um plano de crescimento de negócios junto com o cliente, facilitando inclusive a extensão para programas de marketing de relacionamento e da gestão da carteira de clientes – CRM, facilitando as estratégias de *up-selling* e *cross-selling*.

Fig. 8 – Extensão do pós-venda



Fonte: O autor

1.4 Motivação da equipe de venda

Para Gobe [et. al.] (2007, p. 346) uma das tarefas mais difíceis do gestor da área comercial, seja gerente, supervisor ou coordenador de negócios, é conseguir manter o nível de motivação da equipe de trabalho, ou seja, persistente no esforço e na direção da ação de vendas para resultados sustentáveis.

O processo de vendas, apesar de dinâmico, pode não responder ao resultado esperado pela equipe, levando o vendedor ao desânimo e a perda dos motivos que o incentivava a agir.

Fatores relacionados ao ambiente organizacional podem levar o vendedor a recuperar sua “energia de vendas” se de fato ele encontrar apoio, auxílio nas dúvidas

e incentivo por parte do gestor. Por isso, o gestor deve saber dimensionar o esforço atribuído aos seus comandados, evitando assim, sobrecargas e responsabilidades desnecessárias.

Mensuração da equipe. Como a sobrecarga acarreta desmotivação, o gestor deve saber também, dimensionar no tempo e no espaço, a quantidade de pessoas que deslocará em função do número de visitas ou atendimentos que pretende atingir.

Por exemplo: Um atendimento demora em média 45 minutos. A empresa programou como meta, 600 atendimentos internos por mês, 1 atendimento por cliente, no período das 10 às 16 horas, considerando-se 21 dias úteis, o gestor precisará deslocar 4 pessoas para o atendimento.

Esse método é simples e é chamado de **método pela duração da visita**. Veja o desenvolvimento.

Fig. – 9 Desenvolvimento do exemplo de cálculo de atendentes

$\frac{\text{Nº de visitas desejadas X Tempo médio da visita}}{\text{Total de horas destinadas ao atendimento X 60}}$ <p><i>(6 horas diárias X 21 dias úteis)</i></p>		X	Total de visitas por cliente	
$\frac{600 \text{ visitas/mês X 45 minutos cada visita}}{6 \text{ horas diárias x 21 dias X 60}}$				
$\frac{27.000}{7.560}$	X	1 visita	=	3,57 ou 4 pessoas Para o atendimento

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão de literaturas

Em função das características individuais de cada pessoa, cabe ao gestor analisar perfil do atendente ou vendedor e enquadrá-lo na função que mais se identifique com suas características, lembrando que, vender não é só “tirar pedido”, quando está atendendo um telefone, recepcionando, orientando ou simplesmente realizando uma visita de cortesia, isso também é vendas.

2. O Processo de Negociação

2.1 Conceitos

Kotler (2000, p. 656) afirma que, grande parte dos negócios entre empresas envolve habilidades de negociação, pois, as partes envolvidas precisam chegar a um acordo sobre preços e outras condições.

O resultado final desse acordo deve contribuir para que o relacionamento seja prolongado, duradouro e que, ambos, tenham ganhos com esse relacionamento. Martinelli e Almeida (1998, p.17) reforçam que, quando se pensa em ambos ganharem, tende-se a pensar em dividir os ganhos entre as partes envolvidas. É o que os autores chamam de ganha-ganha.

O resultado esperado de uma negociação é que as partes atinjam seus objetivos e fiquem satisfeitas. Para Burbridge [et. al.] (2005, p. 8) considerando que as partes têm objetivos distintos, a negociação objetiva um acordo que possibilite contemplar os objetivos das partes, indo mais além, para o autor, toda negociação pode ser vista como uma tentativa de alcançar uma “proposta de valor” melhor do que a predominante no atual contexto.

Dentro de contexto de conduzir a negociação a um propósito satisfatório, surge a necessidade de desenvolvimento de algumas habilidades necessárias ao profissional de vendas, que são elas: **habilidade interpessoal, habilidade técnica e habilidade de negociação.**

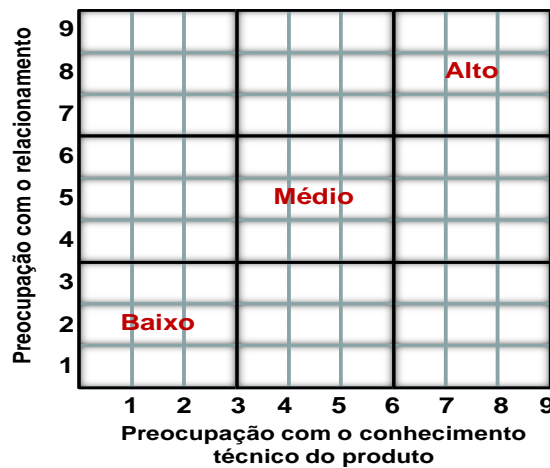
- **As habilidades interpessoais** estão concentradas no próprio ser. No conhecimento pessoal a na possibilidade que o vendedor possui em conhecer e administrar seus pontos fracos, conhecer as potencialidades e necessidades da outra parte, manter atitudes que gerem confiança e conforto, sabendo ouvir mais do que falar, estimulando um clima de cooperação, confiança e respeito entre as partes.
- **As habilidades técnicas** consistem no profundo conhecimento que o vendedor possui do seu setor de atuação, do mercado, da concorrência, dos aspectos econômicos, políticos-legais que possam interferir na negociação, bem como o conhecimento detalhado dos diferenciais, vantagens e benefícios do produto e serviço, sabendo distinguir o que é bom e ruim tanto para a empresa quanto para o cliente.
- **As habilidades de negociação** estão centradas na capacidade do vendedor em levantar e analisar as informações pertinentes ao cliente, planejar, executar e controlar a negociação, cumprindo o planejado, sendo criativo e pró-ativo na sugestão de ideias e argumentos,

conseguindo fazer concessões ou flexibilizando-se nos momentos de impasse, sem perder a calma e o controle da situação.

Alguns negociadores são mais focados no relacionamento pessoal, outros, mais preocupados com o conhecimento técnico do produto. O ideal, porém, seria que o vendedor estivesse demasiadamente focado e preocupado tanto com as relações interpessoais como com o conhecimento técnico do produto.

As habilidades técnicas e pessoais são fatores chave de sucesso no processo de negociação. O gestor deve avaliar não só o nível de habilidade, mas também o estágio de conhecimento dos seus comandados.

Fig. 10 – Matriz de relacionamento versus conhecimento técnico



Fonte: Gobe [et. al.] (2007, p. 94)

O vendedor completamente despreocupado em administrar relacionamentos e sem o conhecimento adequado do produto e serviço estará no quadrante 1X1, ou seja, completamente despreparado para assumir um processo de negociação.

No quadrante 5X5, as capacidades são medianas e comuns em vendedores em início de carreira ou acomodados em função da não exigência de metas ou falta de controle mais efetivo sobre o seu desempenho.

O quadrante máximo 9X9, considerado ideal pela empresa reflete o profundo conhecimento do vendedor sobre a empresa e os produtos, bem como sua preocupação com relacionamentos. A esse profissional pode-se atribuir a tarefa de apresentar e vender qualquer produto da empresa

Martinelli e Almeida (1998, p.22-29) explicam, qualquer que seja o tipo de negociação haverá sempre três variáveis básicas que condicionam este processo: poder, tempo e informação. Os autores afirmam que, em muitas ocasiões, têm-se uma ou outra variável isoladamente, ou duas delas simultaneamente ou as três variáveis.

- **Poder:** Está associado à capacidade do negociador em ter conhecimento para negociar e liberdade de decidir quanto às variáveis que envolvem a negociação, principalmente em relação ao risco envolvido no processo.
- **Tempo:** O tempo pode afetar o processo, é instituído por quem negocia e, portanto, deve ser o ponto de apoio para se projetar o negócio. Todas as partes envolvidas na negociação têm um prazo limite e é justamente esse limite que poderá acrescentar ao negociador vantagem ou desvantagem no processo de negociação.
- **Informação:** Ao conhecer as necessidades dos clientes, levantar as possibilidades de ofertas que possam suprir tais necessidades, conhecer o propósito final do comprador enfim, o negociador precisa saber aonde retirar informações que o possibilitem “entrar” no processo de negociação de forma “estruturada”, preparado e sabendo: com quem vai negociar, o que vai oferecer e por quê.

2.2 Estratégias de negociação

Segundo Gobe [et. al.] (2007, p. 95), a estratégia de negociação é extremamente ampla e genérica, variando conforme o cliente e o seu nível de necessidade e cabe ao vendedor usar as suas habilidades técnicas e pessoais para definir qual a melhor forma de conduzir uma negociação. O processo de negociação envolve **preparação, discussão, proposta e barganha e negociação**.

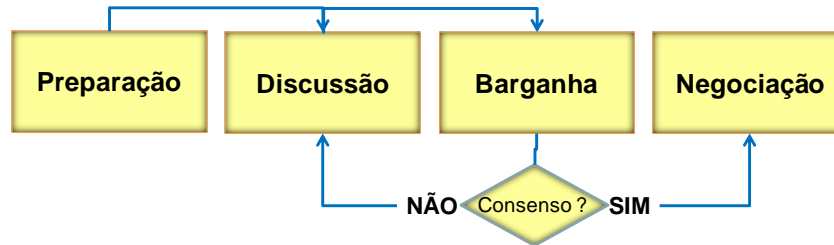
A preparação é o estágio da negociação aonde o negociador obtém todas as informações sobre a situação. Pode ser considerada como uma “auditoria de posição”, termo bastante utilizado em planejamento. São levantadas todas as informações necessárias e que contribuirão para que o vendedor formule o seu projeto de venda, a sua apresentação;

Com a proposta preparada é chegada a hora da *discussão*. Aqui, considerações técnicas, prazo de entrega, preços, transporte e outros itens são apresentados, discutidos e contra propostas são recebidas e rediscutidas;

A barganha surge da necessidade que as partes têm em conquistar vantagens e estão relacionadas à proposta. As partes aqui, buscam o equilíbrio sendo que, uma regra importante no estágio da barganha é “nunca dar nada”, estimule a “troca”. Troque prazo por redução do desconto, troque antecipação da entrega por um pequeno ajuste no preço final, troque um desconto por uma bonificação em produto etc.

A *negociação* se concluirá no momento em que as partes conseguirem equilibradamente ajustar seus interesses. Quando os interesses se ajustam, o processo de negociação se conclui de forma a satisfazer todas as partes envolvidas.

Fig. 11 – O fluxograma do processo de negociação



Fonte: O autor

Segundo Martinelli e Almeida (1998, p.22-29), o **ponto mais importante a ser seguido na estratégia de negociação** refere-se à *construção do relacionamento*, para *facilitar a conciliação das diferenças* que, fatalmente, existem num processo de negociação. A conciliação das diferenças ocorre pelas concessões recíprocas e similares protagonizadas entre as partes.

2.3 Perfis de negociadores

Martinelli e Almeida (1998, p.79), mencionam que, entre várias abordagens para visualizar os estilos de negociação, pode-se apresentar aquela baseada no modelo de personalidade desenvolvido pelo psiquiatra suíço Carl Jung, **cuja ênfase está nos impulsos que dirigem nossas ações**.

Sparks (1992, p. 155) considera quatro elementos componentes desses impulsos: **controle, desconsideração, deferência e confiança**. Segundo o autor, **os impulsos agem em comum** para criar um **conjunto de suposições** sobre a outra parte.

Considerando que o processo de negociação gera suposições entre as partes uma vez que, o caminho da barganha respeita posições estratégicas de ambos os lados, algumas vezes não reveladas, podemos afirmar que o modelo adaptado de Jung pode levar-nos a entender sobre as características dos atores envolvidos na negociação.

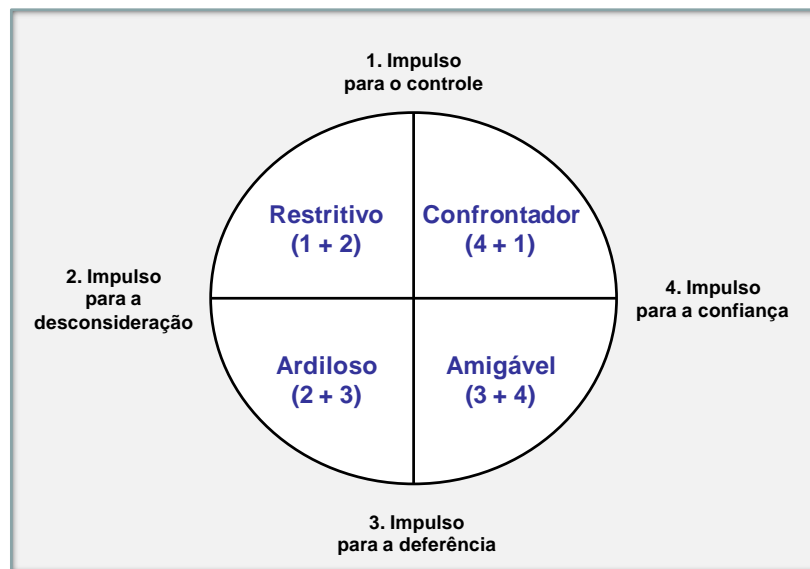
Definição dos quatro impulsos, segundo Sparks (1992, p. 155)

1. **Controle:** Impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada;
2. **Desconsideração:** impulso para rebaixar os outros. Crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância;
3. **Deferência:** impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a impaciência têm o mais alto valor;

4. **Confiança:** impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Para Martinelli e Almeida (1998, p.79) essas forças ao se misturarem, produzem quatro oponentes estilísticos. Os estilos e suposições que formam a base de cada um, denominados: **estilo restritivo**, **estilo ardiloso**, **estilo amigável** e **estilo confrontador**.

Fig. 12 – Estilos de negociadores



Fonte: MARTINELLI e ALMEIDA (1998, p.79), baseado em SPARKS, D. B. A. (1992, p. 156)

Martinelli e Almeida (1998, p.79-80) assim explicam cada estilo:

O estilo restritivo é o resultado da combinação dos impulsos para controle e desconsideração para formar a **suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados**. Não apresentam atitudes cooperativas e esperam que o oponente ceda a seu favor.

As principais táticas utilizadas pelo oponente de estilo restritivo são caracterizadas pela coerção, pelo medo e pela ameaça. Martinelli e Almeida (1998, p.84)

O estilo ardiloso é o resultado da combinação dos impulsos para desconsideração e deferência para formar a **suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância**. O ardiloso concentra-se em normas e regras para sobreviver à negociação. Evita a negociação direta.

As principais táticas utilizadas pelo oponente ardiloso estão baseadas na abstenção, que são caracterizadas pelo adiamento e atraso. Martinelli e Almeida (1998, p. 84)

O estilo amigável é o resultado da combinação dos impulsos para deferência e confiança para formar a **suposição de que os negociadores são amigáveis e colaborativos**. São influenciados pelo bom espírito esportivo e seus **objetivos na negociação é manter o relacionamento com o negociador**.

As principais táticas do oponente de estilo amigável caracteriza-se pela não complicação do processo, pelo contrário, facilita, um número mínimo de objetivos, a realização fácil e a cordialidade. Martinelli e Almeida (1998, p. 85)

O estilo confrontador é o resultado da combinação dos impulsos para confiança e controle para formar a **suposição de que os negociadores procuram o equilíbrio**. Apreciam a necessidade de contestar as questões mas esforçam-se para chegar a um acordo sólido.

As principais táticas do oponente de estilo confrontador é misturar colaboração e o confronto, dando ênfase especial ao envolvimento do negociador. Martinelli e Almeida (1998, p. 85).

Sparks (1992, p. 174) aponta quatro diretrizes que podem auxiliar os negociadores quando estiverem trabalhando com todos os oponentes, são elas:

1. Ser flexível e usar da habilidade para contornar situações.
2. Ressaltar vantagens que vão, primeiramente, de encontro aos interesses do oponente;
3. Preocupar-se com o nível de compreensão e aceitação da proposta.
4. Não confundir a reticência do oponente com fraqueza, ou seja, não subestimar.

Assim, de posse das orientações sobre os processos de vendas e negociação o gestor poderá conduzir sua equipe de forma a alcançar os resultados desejados.

Referências Bibliográficas

- BURBRIDGE, MARC R. [et. al.] *Gestão da negociação*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GOBE, Antonio Carlos [et al.] *Administração de vendas*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- KARSAKLIAN, ELIANE. *Comportamento do consumidor*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LINDSTRON, MARTIN. *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.
- MARTINELLI, DANTE P; ALMEIDA, ANA P. *Negociação e solução de conflitos: o impasse ganha-ganha através do melhor estilo*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2ª ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc., 1991.
- OGDEN JAMES R. *Comunicação integrada de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RAGAZZI, João E. *O Planejamento Mercadológico Como fator de ampliação da competitividade empresarial: um estudo de caso em pequenas e médias indústrias de calçados de Franca*. Franca: FACEF, Tese de Mestrado, 2000.
- SHETH, Jagdish et al. *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva: como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.
- URDAN, ANDRÉ T.; URDAN, FLÁVIO T. *Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2010.