

Vanderlei P. Correia

Foco no **CLIENTE** e SuperAÇÃO em **VENDAS**



MESMO AUTOR
DO LIVRO



Vanderlei Pinheiro Correia

**Foco no CLIENTE e SuperAÇÃO
em VENDAS**

1ª edição

Pato Branco / PR

2020

Autor e Editor
Vanderlei Pinheiro Correia

SUMÁRIO

COMPETÊNCIA 1

1. Excelência no atendimento e relacionamento com o cliente.....	12
1.1 Entendendo o cliente.....	15
1.2 Marketing de Relacionamento em evidência	24
1.3 O comportamento do cliente e sua relação com o vendedor.....	27
1.4 O cliente e suas necessidades	29
1.5 Variáveis que se destacam no comportamento fiel e na compra.....	31
1.6 Trajetória de relacionamento.....	33
1.7 Tipos de clientes e como tratá-los	37
1.8 A internet e sua relação com o atendimento ao cliente.....	39
1.9 Empresas que esquecem seus clientes. Como resgatá-los?.....	44
1.10 Importância das indicações e o boca a boca.....	45
1.11 Fidelização de clientes	48
1.12 Cuidados com a inadimplência.....	53
1.13 Resumo da competência 1, questões para debate e dinâmica de grupo.....	53

COMPETÊNCIA 2

2. Por que o ato de vender é tão importante nos dias atuais?.....	57
2.1 As vendas e seus primórdios	57
2.2 As vendas na Grécia Antiga.....	58
2.3 Vendedor – Considerada profissão malévola.....	58
2.4 As vendas durante as duas grandes Guerras Mundiais.....	59
2.5 Nosso mascate e o caixeiro viajante no Brasil.....	60
2.6 O vendedor porta a porta.....	60
2.7 O profissional de vendas de hoje.....	61
2.8 As novas atribuições do vendedor	62
2.9 Atributos para o novo profissional de vendas.....	63
2.10 Vantagens de ser vendedor	66
2.11 Automotivação como atributo determinante nas vendas	67
2.12 O vendedor e sua relação com a ética.....	71

2.13	Competências em vendas	73
2.14	Treinamento para a equipe de vendas	78
2.15	Conheça as mais diferentes formas de vendas	81
2.16	Avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos do vendedor.....	84
2.17	Resumo da competência 2, questões para debate e dinâmica de grupo...	84

COMPETÊNCIA 3

3.	Compreendendo as 7 fases da venda – Planejamento de Vendas	87
3.1	Cadeia de Valores em vendas.....	89
3.2	Planejar para ter foco no cliente.....	92
3.3	Como planejar as ações de vendas	94
3.4	O vendedor que planeja vende mais	95
3.5	Missão, visão e valores do vendedor	95
3.6	Vendedor resiliente.....	96
3.7	Matriz FOFA em vendas	99
3.8	Curva ABC em vendas	101
3.9	5W3H no cotidiano das vendas.....	103
3.10	SMART para definir claramente suas metas	106
3.11	Ciclo PDCA com foco nas vendas	108
3.12	<i>Design Thinking</i> nas vendas	109
3.13	Canvas nas vendas	110
3.14	Resumo da competência 3, questões para debate e dinâmica de grupo..	112

COMPETÊNCIA 4

4.	Prospecção de vendas	115
4.1	Técnica Funil de Vendas	115
4.2	Como elaborar propostas para os clientes.....	117
4.3	Trabalhando a segmentação em vendas.....	118
4.4	Formas de identificar os clientes	121
4.5	Exemplo de prospecção.....	123
4.6	Prepare-se para visitar o cliente	124
4.7	Fatores que influenciam no sucesso da prospecção.....	125
4.8	Quanto o <i>prospect</i> está disposto a pagar	126

4.9 A criatividade do vendedor	127
4.10 Resumo da competência 4, questões para debate e dinâmica de grupo..	128

COMPETÊNCIA 5

5. Contato inicial com os clientes.....	130
5.1 Como ser mais persuasivo na abordagem inicial em vendas.....	130
5.2 Estratégias para o contato inicial com o cliente	132
5.3 Tipos de abordagens ao cliente.....	133
5.4 A força do Marketing Pessoal em vendas.....	135
5.5 A “marca do vendedor”	137
5.6 Técnica de <i>Rapport</i> para vendas.....	138
5.7 <i>Rapport</i> : Frases que podem impactar na negociação durante as vendas	138
5.8 O <i>Rapport</i> para conquistar clientes.....	139
5.9 Só estou olhando.....	140
5.10 Contador de histórias – <i>Storytelling</i>	141
5.11 Comunicação verbal do vendedor.....	142
5.12 Resumo da competência 05, questões para debate e dinâmica de grupo	143

COMPETÊNCIA 6

6. Apresentação do produto ou serviço.....	146
6.1 Vendedor de uma loja de materiais de construção totalmente despreparado	
6.2 Vendedor que não pergunta, não identifica as necessidades do cliente....	147
6.3 Tipos de apresentação em vendas	148
6.4 Despreparo na abordagem irá “queimar” a venda.....	148
6.5 Cliente auditivo, visual e sinestésico.....	149
6.6 Como preparar um Plano de Argumentação de Vendas.....	151
6.7 Variáveis percebidas pelo cliente no processo de compra	152
6.8 Perguntas e sua importância no contexto da venda	154
6.9 A venda adicional como ferramenta estratégica	159
6.10 Resumo da competência 6, questões para debate e dinâmica de grupo ..	161

COMPETÊNCIA 7

7. Contornando as objeções dos clientes	163
---	-----

7.1 O que são objeções?.....	163
7.2 Objeções – Obstáculos naturais em vendas	163
7.3 Tipos de objeções.....	165
7.4 Dicas para minimizar as objeções	166
7.5 Empatia para superar as objeções.....	168
7.6 10 importantes ações para combater as objeções	169
7.7 Frases que criam imagens negativas e como torná-las positivas.....	170
7.8 Como trabalhar as objeções e o preço.....	170
7.9 Mantenha o “foco” no cliente, mesmo com prováveis objeções	171
7.10 Resumo da competência 7, questões para debate e dinâmica de grupo ..	173

COMPETÊNCIA 8

8. Utilize a estratégia de fechamento e venda mais	176
8.1 O fechamento e sua importância no contexto das vendas	176
8.2 Outras possibilidades no fechamento	178
8.3 Bloqueios no fechamento.....	179
8.4 Casos de fechamento	181
8.5 9 tipos de fechamento e exemplos	182
8.6 Palavras mágicas: Gostei, vou comprar!.....	184
8.7 Fechamento de um bom negócio.....	184
8.8 Ganho variável do vendedor pode influenciar no fechamento	184
8.9 Perguntas fechadas e abertas.....	185
8.10 Estratégia e inteligência durante as vendas	186
8.11 Cuidado para não ser “chato” no fechamento	188
8.12 Resumo da competência 8, questões para debate e dinâmica de grupo ...	188

COMPETÊNCIA 9

9. Pós-venda.....	191
9.1 Como aproveitar o máximo do pós-venda para gerar fidelização e retenção de clientes	191
9.2 Formas de potencializar o pós-venda.....	192
9.3 Fases do pós-venda	192

9.4 Pós-venda por telefone.....	194
9.5 Pós-venda por meio de visita.....	196
9.6 Pós-venda por <i>e-mail</i>	197
9.7 Pós-venda bem feito é ficar de olho no cliente	198
9.8 Como agir diante da reclamação de clientes.....	198
9.9 Pós-venda que resulta em satisfação do cliente	201
9.10 Caminhos para ter sucesso no pós-venda.....	203
9.11 Resumo da competência 9, questões para debate e dinâmica de grupo ...	203

COMPETÊNCIA 10

10. Gestão do tempo do vendedor	206
10.1 Como gerir o tempo de forma eficaz	206
10.2 Rotina diária	207
10.3 15 dicas importantes para o gerenciamento do seu tempo	207
10.4 Determine o que é importante, urgente e circunstancial em sua vida ...	209
10.5 Pragas na gestão do tempo	211
10.6 Combate à procrastinação.....	212
10.7 A falta de gerenciamento de tempo	214
10.8 Típica situação de falta de gerenciamento de tempo	215
10.9 Dentro da gestão do tempo – Parábola da Mala de Viagem.....	217
10.10 Resumo da competência 10. Questões para debate e dinâmica de grupo.....	219

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura: 1.1 Diferenças entre Atendimento e Tratamento ao cliente
- Figura: 1.2 Percepção do cliente na hora da compra
- Figura: 1.3 Perguntas na hora do cadastro do cliente
- Figura: 1.4 Expectativas do cliente
- Figura: 1.5 Tipos de consumidores
- Figura: 1.6 Pirâmide de Maslow
- Figura: 1.7 Trajetória de relacionamento
- Figura: 1.8 Por que os clientes compram
- Figura: 1.9 Ações que geram satisfação do cliente
- Figura: 1.10 Novo consumidor digital
- Figura: 1.11 Ações que geram o boca a boca
- Figura: 1.12 Fidelidade do cliente
- Figura: 2.1 O velho e o atual profissional de vendas
- Figura: 2.2 Frases motivacionais para o sucesso e vendas
- Figura: 2.3 Vendedor assertivo
- Figura: 2.4 Níveis de iniciativa ou de auto fortalecimento
- Figura: 2.5 CHA Competências em Vendas
- Figura: 2.6 O modelo 4Ss aplicado a vendas
- Figura: 2.7 Princípios das equipes de vendas vencedoras
- Figura: 3.1 As 7 fases da venda
- Figura: 3.2 Processo de venda
- Figura: 3.3 Cadeia de valores em Vendas
- Figura: 3.4 Uma vida por completa e poderosa
- Figura: 3.5 Armadilhas que podem levar o vendedor ao fracasso
- Figura: 3.6 Matriz FOFA em Vendas
- Figura: 3.7 Curva ABC em Vendas
- Figura: 3.8 Planilha 5W3H - Ferramenta importante na área de vendas
- Figura: 3.9 SMART – Definição de metas de vendas
- Figura: 3.10 Ciclo PDCA – Gerenciamento das ações efetivas de vendas.
- Figura: 3.11 *Design Thinking* em vendas

Figura: 3.12 Canvas em Vendas

Figura: 4.1 Modelo FUNIL de Vendas

Figura: 4.2 Segmentação em Vendas

Figura: 5.1 O que não deve falar no contato inicial com o cliente

Figura: 5.2 Técnicas de *Rapport*

Figura: 6.1 O processo de compra do consumidor

Figura: 6.2 Método SPIN

Figura: 8.1 Bloqueios no fechamento

Figura: 9.1 Fases do pós-venda

Figura: 9.2 Fases da solução da reclamação de clientes

Figura: 10.1 Nosso tempo em 24h por dia

Figura: 10.2 Tempo x venda = Resultado

Figura: 10.3 O ato da procrastinação

INTRODUÇÃO

“Ser mais competitivo em vendas!” Este foi o grande motivo para escrever esta obra. Ao interagir com líderes por mais de vinte anos, percebi que sempre existiu uma grande dificuldade em contratar profissionais qualificados em vendas. Os melhores já estavam solidificados nas empresas e os que não tinham habilidades obrigatoriamente teriam que ser treinados na área. Diante disso, lancei o desafio em desenvolver um conteúdo diferenciado e totalmente voltado ao profissional de vendas. Que contemplasse de forma didática todas as fases da venda e suas variáveis, utilizando ferramentas práticas e importantes na profissão.

Este conteúdo exigiu muito estudo e dedicação que resultou num guia completo para o vendedor sedento por conhecimento, que busca melhorar seu desempenho financeiro aumentando sua qualificação nas vendas, alcançando metas definidas. O vendedor moderno quer acompanhar a evolução do mercado, aprender novas técnicas e ser um agente de transformação em sua organização. Sabe que as variáveis externas influenciam no seu desempenho, mas nem por isso desiste de seus objetivos.

Você que aceitou o desafio em estudar este Guia, vai se surpreender com a qualidade em seu conteúdo e a aplicabilidade em seu dia a dia. Não dediquei meu tempo em escrever mais um livro teórico de vendas. É uma ruptura que resulta em novas formas de olhar e agir na profissão de vendedor que busca se aprofundar cada vez mais.

Esta obra é destinada àquele que não tem experiência e quer entrar no fascinante mundo das vendas. Para quem já atua na área e quer aprimorar novas técnicas. Ao líder de equipes que busca diferenciação e conhecimento. Também se destina aos gestores das empresas que de alguma forma atuam com equipes de vendas e buscam alto rendimento.

O conteúdo é amplo, envolvendo todas as fases da venda as competências que contribuirão para a formação do novo profissional. No final de cada módulo, para reforçar o entendimento, o leitor poderá

exercitar por meio do resumo, das perguntas e das dinâmicas, neste caso, realizadas em grupo. Numa sequência lógica, a obra é vasta, com ilustrações, exemplos totalmente práticos e referencial dos principais autores mundiais sobre o tema: Vendas.

Aproveite cada página deste conteúdo que foi desenvolvido após estudo aprofundado, com paixão, dedicação e vivência prática. **Sucesso nessa nova jornada!!!**



Competência 01

Excelência no atendimento e relacionamento com o cliente

“O seu começo parecerá modesto, mas o seu futuro será de grande prosperidade.” Jó 8:7

O atendimento tem um papel estratégico nas organizações e seu objetivo principal é reter ou fidelizar os clientes. Infelizmente para muitas organizações, o cliente ainda é tratado como se fosse um número, um mero comprador. E aquilo que era feito há dezenas de anos, está voltando e gerando satisfação para os clientes. Antigamente, o atendimento era personalizado, cheio de calor humano e o cliente se sentia importante.

De uns anos para cá, observa-se que muitos valores utilizados no atendimento foram se perdendo, ou pela correria intensa, ou pela pressão em vender mais, sem se preocupar com a qualidade desse atendimento. Hoje, as empresas estão começando a ter consciência da importância de resgatar o verdadeiro conceito de atendimento e isso pode ser um diferencial para as organizações, pois não basta atender bem, os clientes querem muito mais: buscam um vendedor que realmente ajude na sua decisão, demonstrando conhecimento sobre o que vende, sobre o seu cliente e sobre a empresa.

Já passou aquela fase em que o cliente sabe o que quer e não precisa de qualquer pessoa para orientá-lo a escolher. O fato é que o cliente vai até a loja com uma vasta informação sobre o que vai adquirir e, provavelmente, já entrou nas redes sociais, compartilhou informações, pesquisou o manual do produto e sabe o preço ideal a pagar. Empresários ainda acham que “encantar clientes” é coisa jurássica e que isso não gera

resultados efetivos. Ledo engano, hoje quem encanta tem a possibilidade de conquistar mais e ganha uma maior fatia de mercado.

O profissional do atendimento consegue vender com mais eficiência quando entende que o cliente passa por duas fases distintas: o antes (observador) e o depois (comprador). Antes de comprar, o cliente processa várias informações envolvendo emoções, necessidades, crenças, condição financeira, desejo e a influência externa de amigos, familiares ou propagandas veiculadas nos mais diferentes canais abertos e fechados. Já o cliente, comprador, é aquele que de fato efetiva o que necessita ou deseja e é neste momento que o papel do vendedor é determinante para o sucesso de uma negociação.

Outro detalhe importante que pode ser evidenciado aqui é a confusão que muitos fazem ao afirmar que um atendimento envolve somente o atendente/vendedor e o cliente, desconsiderando outras condições que os cercam, tais como: ambiente interno, agilidade em todos os setores, o mix de acordo com o perfil do cliente, ações de relacionamento, atendimento pós-venda, assistência técnica, condições que facilitem a negociação e outros fatores— que serão vistos durante a leitura desse livro. Nesse contexto, há empresas que não se preocupam com as filas no crediário, pagamento, retirada da compra ou serviço de embalagem para presente. As filas, que para o dono de um negócio pode ser considerado normal e rotineiro, sabe-se que para o cliente, além de ser uma “chatice” esperar, gera desconforto, angústia e raiva.

A *Sears Roebuck*¹, foi a maior empresa de varejo do mundo por mais de 70 anos, até a década de 90, sendo ainda hoje uma das maiores. Ela sempre manteve como slogan “**Satisfação garantida ou o seu dinheiro de volta**”, demonstrando o compromisso assumido com os clientes. O cliente que não estivesse satisfeito poderia trocar o produto ou receber seu dinheiro de volta e até hoje ouvimos no rádio propagandas com propostas semelhantes à dessa frase. Contudo, ao conferir de perto, percebe-se que a empresa utiliza o mesmo slogan geralmente não cumpre com o que promete, deixando muito a desejar em suas vendas, produtos, eficiência no cadastro e atendimento. E se o cliente reclamar, a empresa acha uma forma de justificar e dizer que o cliente está errado.

Observa-se no exemplo acima que muitas empresas não se reinventaram e mesmo assim continuam vendendo de uma forma extraordinária. E você que está lendo este livro já pensou em que você pode melhorar, ou pelo menos, ser diferente em relação ao atendimento?

No entanto, antes de seguir em frente é importante entender qual a diferença entre o atendimento e o tratamento ao cliente. Veja o significado de cada um:

Atendimento: Solucionar verdadeiramente os anseios dos clientes ao oferecer uma visão sistêmica do negócio, envolvendo produto, estrutura física, mix, mantendo a qualidade em todas as ações.

Tratamento: Ligado diretamente na habilidade em atender com calor humano, simpatia, felicidade e, acima de tudo, profissionalismo.



Figura 1.1 *Diferenças entre atendimento e tratamento ao cliente*

O verdadeiro atendimento é um misto de tratamento e atendimento, no qual o cliente acha o que procura, fica satisfeito com o preço praticado, tem percepção de negociação justa e sente-se feliz pela atenção e simpatia disponibilizada pelo profissional. Mas, para atender bem o cliente, fatores externos influenciam positivamente ou negativamente e, deste modo, o estado de espírito ao atender o cliente pode terminar uma compra¹. Por essa razão, o contato inicial com o cliente pode ser determinante para o sucesso da venda.

Ao longo dos anos foram dadas nomenclaturas para o vendedor: consultor de vendas, profissional de vendas, guru de vendas, atendente que vende, especialista em vendas e *expert* em vendas. E na verdade, todos de uma forma ou de outra, precisam aplicar a arte da venda no seu atendimento e no seu tratamento.

1.1 Entendendo o cliente

Dentro das boas empresas, seja no setor de marketing ou na equipe de vendas, todos estão preocupados em conhecer melhor seus clientes. Mas como traçar o melhor caminho para conhecê-los?

- Aplicar periodicamente pesquisa de satisfação;
- Buscar conhecer o cliente, seu cotidiano e seu perfil de consumo;
- Relacionar-se com o cliente desde o primeiro contato;
- Compreender quais são suas preferências de produtos, serviços e marcas;
- Entender quais são suas reais necessidades e quais desejos poderão ser atendidos.

¹ COUTINHO, Osmar. *Um show no atendimento aos clientes*. 6. E. Curitiba: Editora N. Sra. Do Rocio Ltda, 2002

Nesse cenário, o cliente é todo indivíduo ou empresa que consome produtos e serviços de qualquer organização². E as pesquisas periódicas ou em tempo real vão trazer subsídios importantes sobre os clientes com o objetivo de melhorar a comunicação, realizar o *feedback* e ações preventivas. Um empresário disse uma vez que não existe uma forma eficaz de conhecer o seu cliente sem que haja interação e mensuração de seus anseios e desejos. E este empresário estava com razão, pois só utilizando a pesquisa é que efetivamente vamos conseguir conhecer o nosso cliente potencial ou o cliente já fidelizado.

A insatisfação do cliente causada pelo mau atendimento gera efeito “dominó”, dentro e fora da empresa. A propagação da imagem negativa da empresa feita pelo cliente insatisfeito irá resultar em baixas vendas da empresa. Quando entendemos verdadeiramente quem é o nosso cliente, encontramos facilidade em oferecer produtos e serviços que estejam em sintonia com ele. Com isso, nota-se que empresas competitivas estão cada vez mais focadas em seus clientes, são visionárias e investem em ações de atratividade, sejam em campanhas criativas, ações de merchandising, promoções de vendas inteligentes ou marketing de relacionamento.

O cliente está cada vez mais exigente em relação aos produtos e serviços. Até pouco tempo as empresas não se preocupavam com a satisfação de seus clientes. Existia pouca concorrência, pequeno *mix* de produtos e a marca não era tão relevante quanto é hoje. O produto era suficiente na decisão de compra do cliente, independente da qualidade ou fama da marca. Entretanto, no decorrer dos anos, os clientes foram ficando mais exigentes e o simples produto já não satisfazia suas necessidades e desejos. Com o produto surgiu preço diferenciado, marca forte, agregação de valor, conveniência, *mix* e grande variação, relacionamento, fidelização do cliente e ações de responsabilidade social

² DANTAS, E.B. *Satisfação do cliente: um confronto entre teoria, o discurso e a prática*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração. UFSC, Florianópolis, 2001.

e ambiental. Atualmente o cliente não aceita comprar um produto que não tenha procedência e garantia de qualidade e, em função disso, surgiu a necessidade de produzir produtos e serviços com qualidade diferenciada, com padrões e processos rápidos e eficazes para atender diretamente os clientes.

Quando se fala em atendimento ao cliente, logo vem à nossa mente experiências negativas em relação ao tema, as quais ao longo dos anos se refletem diretamente nas pessoas, independente da sua condição social. Exemplos negativos de péssimo atendimento são lembrados na mente do consumidor e dificilmente ele irá esquecer. Empresas estão mudando esse conceito ao investir em treinamento, qualidade dos produtos e serviços e mais atenção ao cliente.

Para Las Casas, ao se transmitir segurança e credibilidade para o cliente é importante investir nos seguintes itens ligados à qualidade nos serviços³:

³ LAS CASAS, *Qualidade total em serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006



Figura: 1.2 *Percepção do cliente na hora da compra.*

• **Confiabilidade:** Habilidade de cumprir o que foi determinado. Resolver e mostrar as soluções para o cliente. Estar sempre disposto a ajudá-lo;

• **Segurança:** Habilidade em transmitir segurança para o cliente com serviços de excelência e total percepção aos detalhes;

• **Aspectos tangíveis:** São os detalhes físicos que fazem parte do serviço envolvendo as instalações, a comodidade, os equipamentos e aparência dos funcionários;

• **Empatia:** É a capacidade de entrar no mundo do outro. Se colocar no lugar do outro para visualizar necessidades e desejos. O modo como o vendedor vê o mundo depende do lugar onde ele se encontra. Cada lado de uma negociação pode existir empatia, mas isso não significa diretamente uma venda efetuada. Ser empático é diferente de ser extremamente emocional numa negociação. A emoção na hora da venda

nos remete a abrir espaço para o cliente dominar o ambiente e extrair vantagem na negociação.

Em uma determinada viagem de negócios, fiquei no hotel indicado pelos meus colegas de vendas. Cheguei ao hotel por volta das 23h, após aplicação de um curso de vendas. Fui para o quarto e, na hora de tomar banho, me deparei com o chuveiro queimado. Entrei em contato com a recepção do hotel para que tomassem alguma providência. Disseram-me que eu poderia tomar banho no banheiro dos colaboradores que ficava dois andares abaixo do meu. Tentei explicar a situação para mudar de quarto para um que tivesse ducha quente. Disseram que não era possível e a única solução estava no banheiro compartilhado pelos colaboradores. Para não criar confusão, tomei um banho frio rapidinho no meu quarto e fui dormir. No dia seguinte reclamei ao gerente sobre o chuveiro queimado. Ele disse que lamentava a situação e que iria resolver o problema no mesmo dia. Neste caso, se eu fosse o gerente do hotel, acharia uma forma de compensar o transtorno do cliente com um desconto na diária ou outra forma que amenizasse a insatisfação, mas como acontece na maioria das empresas, o gerente apenas se desculpou pelo ocorrido. É claro que nunca mais coloquei os pés naquele hotel.

Dessa maneira, o cliente tem o poder de decisão em suas mãos: colocar na balança os pontos positivos e negativos e optar pelos atributos dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Ao superar as expectativas do cliente, a empresa não só gera mais vendas, mas a possibilidade de fidelização. As empresas precisam cada vez mais estar atentas às mudanças e exigências dos consumidores, visto que não sobreviverão sem pesquisar e entender seu público-alvo. Para isso, é necessário que o empresário fique atento às mudanças no comportamento de seus clientes e se adapte rapidamente.

As empresas estão cada vez mais investindo em banco de dados de seus clientes para levantar informações relevantes sobre seus gostos e preferências. Outras informações pessoais que podem gerar melhor relacionamento e contato com os clientes podem ser obtidas no cadastro por meio das seguintes perguntas:



Figura: 1.3 Perguntas na hora do cadastro do cliente.

Essas informações irão potencializar o cadastro do cliente e reunir mais referências e preferências sobre seu perfil. São dados que poderão ser processados pelo vendedor e, em cima das informações, desenvolver ações focadas para o cliente.

Ao conversar com diversos empresários, todos dizem que hoje o segredo está em atender o cliente com excelência, com total atenção e resolver seus problemas, mas na realidade não é bem assim que acontece. Muitas empresas nem sequer sabem dos gostos e preferências de seus clientes justamente por não terem a atenção necessária ou pesquisa periódica para mensurar sua satisfação.

Deste modo, os clientes possuem expectativas que precisam ser superadas no dia a dia das empresas:

•**Necessidades e desejos de cada cliente**⁴: as pessoas são diferentes umas das outras e necessitam de atendimento diferente, de acordo com o perfil de cada público. Atender todo mundo igual é um erro, pois o vendedor se torna repetitivo e robotizado. A diferenciação está em fazer o cliente se tornar único e especial no momento da compra.

Para o autor Rackham⁵, a necessidade pode ter alguns estágios:

- Esse produto é quase perfeito;
- Estou um pouco insatisfeito;
- Tive problemas com esse produto;
- Preciso mudar imediatamente esse produto ou serviço.

Então as necessidades começam com imperfeições mínimas. Evoluem para problemas, dificuldades ou insatisfações claras. Finalmente desejos, vontades ou intenções de agir.

•**Comunicação que gera mais venda**: o boca a boca precisa ser levado a sério nas empresas, ou seja, os clientes são potenciais vendedores da empresa ao oferecerem produtos e serviços para pessoas do seu convívio.

•**Propaganda diferenciada**: empresas que investem em propagandas criativas vendem mais. Não basta pedir para uma rádio divulgar sua propaganda. Hoje é necessário analisar quais os horários mais adequados e que o seu público-alvo esteja interagindo.

•**Concorrência acirrada**: até pouco tempo as empresas praticamente não tinham concorrência. Hoje, a realidade é diferente, cada segmento possui uma infinidade de concorrentes diretos ou indiretos. Devemos entender qual é a experiência adquirida pelo cliente no concorrente e o que poderia ser feito para que este cliente migre para a nossa empresa.

⁴ GIANESI, I.G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

⁵ RACKHAM, Neil. *Alcançando Excelência em Vendas*: SPIN Selling. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

Empresas que não possuem um posicionamento de acordo com o seu público-alvo, dificilmente conseguem atender seus clientes de forma eficaz ao oferecer produtos e serviços. Para atender o cliente com qualidade é importante conhecer seus gostos envolvendo marca, cor, tamanho, modelo, estilo, tendência, etc. O mau posicionamento tende a afastar o cliente para o concorrente. Mas afinal, o que é posicionamento? É como o cliente vê a empresa. Empresas se tornam míopes por falta de um posicionamento correto e o cliente não encontra o que procura ou não se identifica com seus produtos ou serviços.

Ao falar em excelência no atendimento, é necessário entender mais sobre quem são os clientes e quais as suas expectativas em relação aos serviços. Existem três expectativas que o cliente pode refletir:



Figura: 1.4 *Expectativas do cliente.*

1ª Serviço esperado: Os clientes acreditam que provavelmente receberão da empresa;

2ª Serviço de acordo: É o nível de serviços que o cliente aceitará;

3ª Serviço desejado: É o que os clientes querem, ou seja, a superação de suas expectativas;

Porém, hoje quando se fala em atendimento diferenciado que gere grande satisfação aos clientes, vem à mente pessoas competentes para exercer tal função. Encontrar pessoas certas e nos lugares certos não é tarefa fácil, pois os bons já estão devidamente em seus lugares dentro das melhores empresas. Quando o profissional atende bem o cliente, pode vender mais, vendendo mais gera motivação de quem vendeu e quanto mais motivado ficar, vai atender melhor⁶. Pode se tornar um círculo virtuoso sendo positivo e importante para o vendedor.

Diz uma história antiga que uma determinada empresa publicou um anúncio nos classificados de emprego solicitando atendentes e assim recebeu dezenas de currículos. A secretária faz uma pilha e entrega para o chefe, que sem cerimônia alguma, divide-a em duas e joga uma das metades no lixo. A secretária reclama: “Chefe, o que é isso? Por que jogou fora esses currículos sem nem olhar?”. E vem a pérola como resposta: “Porque não quero gente azarada na minha empresa”. Essa é uma realidade em muitas empresas que não possuem nenhuma estratégia para recrutar bons profissionais. Gestores vão à sorte e logo de cara “jogam” os atendentes inexperientes na frente dos clientes, sem qualquer treinamento, orientação e alinhamento de propósitos.

Relação de cooperação e compromisso faz parte das premissas dos bons profissionais na área de atendimento. Mas para chegar ao estágio adequado é fundamental que todos da equipe tenham a mesma linha de discurso, comunicação e envolvimento. Só assim, as possibilidades aumentam no tratamento com o cliente, bem como o respeito e diferenciação.



Coragem...

“50% dos maiores empresários americanos iniciaram na profissão de vendas. Isso quer dizer alguma coisa?” Vanderlei Correia

Em meio à grande competição entre as organizações, o fator qualidade no atendimento pode ser um grande diferencial na decisão de

⁶ COUTINHO, Elcio. *Revolução no atendimento ao cliente*. Francisco Beltrão- PR: Gráfica Linarth, 1994

compra. Ou seja, para ter vantagem competitiva e vender mais é necessário investir em novas técnicas de atendimento ao cliente. O conhecimento sobre as reais necessidades de cada cliente vai gerar entendimento ao oferecer o produto certo, na hora certa e para o cliente certo. Antigamente os clientes não eram exigentes até porque não tinham poder de escolha. Hoje quem dita as regras dentro de qualquer empresa é o cliente, sendo ele quem define a intensidade das compras.

Nesse âmbito, existem seis características essenciais que envolvem um atendimento de qualidade:

- **Experiência positiva:** percepção se o cliente já teve outra experiência de compra em outro local e se esta experiência supera suas expectativas;

- **Atratividade:** o cliente quer exclusividade, se sentir único, especial e que o vendedor efetivamente resolva seu problema;

- **Tempo determinado:** perceber se o tempo está de acordo com o que foi proposto para o cliente;

- **Credibilidade:** o produto ou o serviço está relacionado a um mesmo padrão técnico ou de qualidade;

- **Adaptabilidade:** verificar se o produto ou o serviço atende realmente às necessidades do cliente.

- **Satisfação total do cliente:** observar se o cliente teve sua expectativa atendida de forma convincente;

Os profissionais que atendem diariamente seus clientes devem estar atentos às suas expectativas, pois qualquer detalhe falho pode ser motivo para perdê-los para sempre.

1.2 Marketing de Relacionamento em evidência

A concorrência cada vez mais acirrada e presente está direcionando as empresas para total atenção aos seus clientes com ferramentas estratégicas como o *Customer Relationship Management* – CRM, que em português significa Gestão de Relacionamento com o Cliente. O método foi criado para automatizar o contato com os consumidores e

para poder gerar relacionamento e parcerias de negócios. O CRM é uma estratégia central de negócios que procura assegurar que toda interação do cliente com a empresa de venda ou prestação de serviços seja apropriada, relevante e consciente, independentemente de qualquer canal de comunicação utilizado. São ações estratégicas que fortalecem a relação empresa/cliente⁷. Mas como conhecer ainda mais o cliente?

- Cliente insatisfeito, além de não voltar, irá migrar para o concorrente e possivelmente contribuirá para tirar outros clientes da empresa;

- Posicionar-se de forma estratégica e que contribua para solucionar os problemas do cliente;

- Agradar o cliente sem ser chato e saber o que realmente ele necessita;

- Conhecer o perfil individual de cada cliente e direcionar seus produtos para ele.

Manter a atenção do cliente é fundamental para que ele fique em sintonia com o vendedor e se interesse no produto⁸. Para muitos vendedores experientes, a atenção do cliente se ganha logo na abordagem, ao cumprimentá-lo de forma calorosa. Já a manutenção da venda vai se adquirindo de acordo com os argumentos e solucionando objeções dos clientes.

No entanto, para muitos vendedores não há clareza de propósito em suas ações diárias. Se eles não souberem quem são efetivamente seus clientes, não terão o melhor desempenho. Por isso, cabe aos empresários definirem claramente o papel de cada vendedor e o entendimento de quem é o seu cliente. Todos esperam que a empresa trace metas e aponte a direção que devem seguir, mesmo que na vida pessoal não sejam tão organizados.

⁷ COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

⁸ GONÇALVES, Carlos Icarahy. *De vendedor para vendedor: aspectos a considerar sobre as relações com o cliente*. São Paulo: Editora Senac, 2001.

Para Kotler, o Marketing 3.0⁹, ou a era voltada aos valores, evidencia que em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os bons profissionais da área as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Neste conceito, os valores não se perdem e o cliente é visto como um ser inserido na transformação do mundo e das coisas. Seus valores devem ser respeitados e a colaboração deve ser mútua, onde o ganha/ganha é regra para o sucesso dos envolvidos.

Os vendedores que não aplicam nenhuma ferramenta que contemple o relacionamento com o cliente possuem os seguintes perfis:

- Não conhecem verdadeiramente seus clientes. De muitos deles, nem sequer sabem o nome;
- Contato, nunca fizeram, nem mesmo no aniversário do cliente que compra há muitos anos;
- Envia promoções para clientes que já se mudaram, morreram ou deixaram de comprar na empresa há muito tempo por falta de atendimento adequado;
- O cliente se relaciona somente com o vendedor ou atendente, nunca com o proprietário ou gerente.

As ações de relacionamento são o inverso de tudo isso. Nela, todos da empresa estão muito bem alinhados no quesito relacionamento e sabem como agir para reter e fidelizar o cliente.



 **Relacione-se...**

"Networking: Aumente sua rede de relacionamento. Quem não é visto, não é lembrado." Vanderlei Correia

⁹ KOTLER, Philip. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

1.3 O comportamento do cliente e sua relação com o vendedor

A primeira pergunta que o vendedor deve fazer é: quem é o consumidor? O consumidor é apenas uma parte do ser humano. Possui desejos e necessidades como qualquer outra pessoa. É dotado de personalidade, tendo maior atração por determinado tipo de produto ou serviço e suas preferências mudam de acordo com seus gostos, condição financeira e necessidade. O consumidor só compra se tiver uma necessidade que poderá se transformar em desejo conforme a ação de marketing aplicada. Aí, surgem as preferências e gostos.

Para Del (2007), entender e interpretar adequadamente as vontades do consumidor é bem mais difícil na prática¹⁰. Questionamentos, a seguir relatados, são realizados para entender quem é o consumidor:

- O que o consumidor pensa dos nossos produtos e dos produtos dos concorrentes?
- O que eles pensam de possíveis melhorias em nossos produtos?
- Como eles usam nossos produtos?
- Que atitudes eles têm em relação ao nosso produto e à nossa propaganda?
- O que eles pensam sobre seus papéis na família e na sociedade?
- Quais são seus sonhos e esperanças para si mesmos e para a família?

Alguns autores confundem o conceito de cliente e consumidor, dizendo que é a mesma coisa. Sérgio Dias¹¹ afirma que cliente é designação de uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização. Portanto, o consumidor só se torna cliente a partir do momento em que adquire um produto ou serviço. Já, Stan Kossen¹², definiu tipologias diferentes nesse aspecto:

¹⁰ DEL I. Hawkins, David L. Monthersbaugh e Roger J. Best. *Comportamento do consumidor: construindo estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

¹¹ DIAS, Sergio R. et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

¹² KOSSEN, Stan. *Creative selling today*. New York: Harper e Row Publishers, 1982.



Figura: 1.5 Tipos de consumidores.

Suspect: Pessoas que são possíveis compradoras;

Prospects: Potenciais compradores;

Prospect qualificado: Quando a pessoa manifesta algum tipo de interesse.

Luiz Ratto¹³, evidencia que em qualquer ramo do varejo o volume total de vendas é composto por quatro grupos de clientes:

Clientes habituais – Dependendo do segmento de atuação, o peso dos clientes habituais é muito superior a 50% das vendas;

Clientes esporádicos - Esse grupo é o segundo em volume de vendas. Eles conhecem a empresa, já fizeram compras nela, porém ainda não podem ser considerados clientes habituais;

Clientes novos indicados – São os que visitam a loja pela primeira vez, por indicação de clientes habituais;

Clientes novos atraídos – Visitam a loja pela primeira vez por estarem nas proximidades, por frequentarem outras lojas do mesmo centro comercial, por morarem ou trabalharem nas redondezas, ou foram atraídos pelas propagandas ou promoções.

¹³ RATTO, Luiz. *Vendas: técnicas de trabalho e mercado*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.

1.4 O cliente e suas necessidades

Para o psicólogo humanista Abraham Maslow (1908-1970), as necessidades e desejos humanos foram divididos em cinco níveis conforme sua relevância para a sobrevivência e o bem-estar físico, psíquico e social de cada um, bem como a quantidade de pessoas a quem essas necessidades dizem respeito:



Figura: 1.6 Pirâmide de Maslow.

Para a autora Eliane Karsaklian¹⁴, **as necessidades fisiológicas** são básicas para a sobrevivência, como fome, sede, sono e assim por diante, e constituem a base de nossos desejos. Após essas necessidades satisfeitas é possível perceber outros estímulos.

As necessidades de segurança envolvem proteção e abrigo. Quem não tem onde morar e com o que se agasalhar terá todo seu comportamento e pensamento voltados para essas necessidades e como fazer para satisfazê-las.

As necessidades de amor/relacionamento. Envolve os sentimentos afetivos e emocionais de amor e de pertinência às pessoas com as quais nos relacionamos intimamente.

¹⁴ KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2009.

As necessidades de status e estima. Se o indivíduo alimentado e seguro sente-se querido, agora desejará também ser o mais querido. Aparecem aqui os desejos de prestígio, de status, de reputação, de estima dos outros e de autoestima.

As necessidades de realização pessoal. Com todos os demais níveis satisfeitos, o indivíduo sente a necessidade de desenvolver suas potencialidades. Ele procura conhecer, estudar, organizar e filosofar. É a procura do autoconhecimento, autodesenvolvimento, agora não mais ligados às necessidades de sobrevivência ou de afeto e prestígio, mas ao crescimento do homem como tal.

Quando se fala do ponto de vista mercadológico, o consumidor potencializa seus desejos ao adquirir produtos que agreguem grande satisfação. Na compra de um produto que esteja na moda, uma marca extremamente conhecida e apreciada, um produto inovador que gere prazer e realização de um sonho, o cliente pode fazer a melhor propaganda: o boca a boca.

Evidenciando as necessidades dos clientes, observa-se que não basta vender somente uma “única” vez para eles, é necessário criar uma relação de confiança mútua e duradoura. O cliente só volta a comprar se houver uma relação de ganha/ganha, na qual a satisfação supera o esquecimento.

Karsaklian ainda aponta que foram estudadas algumas emoções vinculadas diretamente ao comportamento do consumidor:

1ª Ansiedade – Esta é uma característica estável do indivíduo. A ansiedade se traduz por uma sensação de medo que pode ser latente, permanente ou passageira. Sentimento de insegurança e incerteza são manifestações do estado ansioso. A função do marketing é amenizar esse sofrimento por meio da aquisição do produto ou serviço pelo consumidor;

2ª Surpresa – É uma emoção breve. Surpreender o cliente com um preço mais atraente, uma quantidade a mais oferecida pelo mesmo preço, uma nova qualidade do produto ou outros atributos que poderiam ser do seu agrado faz com que ele seja mais próximo de determinada marca. Quanto mais inesperada e mais distante daquilo que era previsto

pelo consumidor, maior o impacto da surpresa. Seu objetivo é fazer com que o consumidor chegue ao estágio do fascínio;

3ª Nostalgia – Utilizada para fazer com que o consumidor possa relembrar “os bons velhos tempos”. As relações entre as pessoas estão tornando-se cada vez mais frias, diante disso, as empresas procuram “humanizar” seu relacionamento com os clientes a fim de dar-lhes o gosto da amizade como antigamente. Ferramenta utilizada pelo marketing sensorial que se utiliza dos sentidos humanos: tato, paladar, olfato, audição e visão para atrair consumidores e gerar mais vendas.

Não se deve jamais ter desdém com o cliente e achar que ele não tem condições de comprar determinado produto, pelo jeito simples de se vestir ou por sua aparência. Sobre esse assunto, um vendedor contou uma história interessante. Certa vez um cliente entrou numa loja de materiais de construção para adquirir um aparelho de solda, que custava na época em torno de R\$ 1.800,00. O cliente percebeu que nenhum vendedor deu a atenção necessária ao cliente pelo jeito simples de se vestir. O cliente ficou tão indignado que saiu da loja, achou uma forma de trocar R\$ 1.800,00 em moedas. Pegou aquela sacola imensa e pesada de moedas e levou para aquele vendedor que não queria atender e disse: “aqui está o dinheiro para eu comprar aquele produto, portanto pode começar a contar cada moeda”. Esse é um bom exemplo de que não devemos jamais julgar qualquer pessoa pela aparência.

1.5 Variáveis que se destacam no comportamento fiel de compra

1. Inércia – fidelidade à marca e baixo envolvimento do consumidor;
2. Sensibilidade à marca – convicção e alto envolvimento;
3. Preferência – fundamentalmente ocasionada pela atitude favorável com relação à marca;
4. Satisfação – o consumidor não vê motivos para mudar de marca;
5. Vínculo com os colaboradores – frequenta-se a mesma loja porque aprecia-se o vendedor;

6. Custo da troca – procurar outra marca significa investimento em termos de tempo e riscos;

7. Sensibilidade às promoções – alguns consumidores só compram produtos em promoção.

Identificando o perfil dos clientes

Segundo Anyon¹⁵, os clientes podem ter o seguinte perfil:

• **Condutores:** Demandam muito de outras pessoas e não dão muito de si, são lógicos, não estão muito interessados em emoções e negociam com base em provas e fatos.

• **Analíticos:** São conhecidos como “sanguess-frios”, sem paixão, usam a lógica, porém muito mais detalhistas, adoram números, gráficos e dados.

• **Afáveis:** Não dependem muito de outras pessoas, mas se entregam bastante e são altamente emocionais. Preocupam-se com as pessoas ao seu redor.

• **Expressivos:** Demandam muito e se entregam muito. São bastante emocionais e não se preocupam com os detalhes “chatos”, querem se divertir.

Em vendas é importante ter o entendimento de três fatores determinantes do produto ou serviço de acordo com as razões de compra do consumidor, como aponta o autor Mário Schweriner¹⁶. Para ele, os Atributos, Benefícios e Valores são exemplificados no ato da compra. Utilizando como exemplo um xampu:

Atributos (aspectos/características) - Aspectos tangíveis: líquido, cor, fragrância, *design* da embalagem.

Benefícios (percepções resultantes do uso) - Beleza, cabelos limpos, macios e perfumados.

¹⁵ ANYON, Greg. *Do zero ao milhão. Sete passos para revolucionar suas vendas*. São Paulo: Campus, 2010

¹⁶ SCHWERINER, Mário Ernesto René. *Comportamento do Consumidor: Identificando necessidades e supérfluos essenciais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

Valores (recompensas) - Advindos da comunicação/imagem de marca: emoções e sensações. Mulher: sentir-se sensual, leve, moderna, de bem com a vida, segura, superior, autoafirmação, feminilidade.

É importante em Técnicas de Vendas, estudar cada item para ter um entendimento mais apurado dos produtos oferecidos ao público-alvo.

1.6 Trajetória de relacionamento

Existe uma trajetória de relacionamento pelo qual o cliente precisa passar até indicar uma empresa aos seus amigos e conhecidos. O autor Jantsch¹⁷, chama esse caminho de “Círculo Ideal do Cliente”, que, segundo ele, não tem prazo para acabar.



Figura: 1.7 *Trajetória de relacionamento.*

¹⁷ JANTSCH, John. *Máquina de Indicações*. São Paulo: Quantum, 2011.

Conhecer – É a primeira impressão que o cliente tem da empresa, o primeiro contato;

Gostar – Nessa fase, o cliente fica interessado em saber mais. É sinal de que gostou da primeira impressão que teve;

Confiar – É quando o cliente percebe que o produto é bom e confiável. Ele precisa acreditar no catálogo de vendas, no *e-mail* marketing que foi enviado e nos vendedores que estão atendendo;

Tentar – Algumas empresas dão a oportunidade para cliente experimentar um pouco o que oferece, antes de efetuar uma compra;

Comprar – É quando o cliente realmente compra os produtos ou serviços da empresa;

Repetir – Se você fez um bom trabalho, o consumidor volta e compra outros produtos. Tenha certeza de que ele sabe usufruir o que você vende da melhor maneira e que vai querer voltar;

Indicar – A partir daí o cliente se torna um “advogado” da marca e você cria uma máquina de indicações;

Já para o autor Jeffrey Gitomer¹⁸, os clientes compram de acordo com uma série de fatores:

¹⁸ GITOMER, Jeffrey. *A Bíblia de Vendas*. São Paulo: M.Books, 2011.



Figura 1.8 *Por que os clientes compram?*

O autor nos remete a questionamentos em relação às diversas formas que influenciam a decisão do consumidor. Os consumidores são diferentes, em situações e momentos diferentes. Nem todo mundo adquire um produto para mudar o humor, assim como nem todo mundo compra algo pensando em se exibir.

No contato com o cliente, muitos vendedores pecam ao confundir o produto com o valor que ele representa para o cliente. Um bom exemplo para que possamos entender a diferença de “produto” e “valor do produto”:

Certo dia um consultor de vendas se passou por um potencial cliente ao entrar numa loja de confecção para comprar uma camisa. Ao pisar na loja, já foi abordado por uma vendedora.

Potencial cliente: – Só estou dando uma olhadinha.

Vendedora: – Sinta-se à vontade

Potencial cliente: Chamou a vendedora e de uma forma sutil perguntou o que especificamente esta vendedora oferecia para seus clientes.

Vendedora: – Aqui eu vendo todos esses produtos que o senhor está vendo. Camisa, calça, sapato, tênis e acessórios.

Potencial cliente: – Mas me diga o que representam esses produtos para o cliente?

Vendedora: Sem entender direito, ela respondeu que são esses produtos que ela tem para oferecer aos clientes.

Potencial cliente: – Se você responder corretamente o que eu vou lhe perguntar sempre vou comprar de você nesta loja.

Vendedora: – Mas responder o quê, especificamente?

Potencial cliente: – Explique-me a diferença entre produto e valor!

Vendedora: Diz que o produto é o que o cliente leva e o valor é o desconto que o cliente ganha se “pechinchar”.

Potencial cliente: – O produto e o valor têm significados diferentes, mas você não respondeu como deveria. Exemplo: o produto é uma camisa e seu valor (charme, elegância, autoestima), vai deixar o cliente mais bonito, seguro e feliz.

A vendedora então compreendeu que não vende só um produto em si, mas uma série de atributos e valores que estão ligados ao mesmo. O potencial cliente, precisando de uma camisa nova, realizou a compra com essa vendedora e foi embora.

Conceito de valor: hoje, não basta ter um atendimento diferenciado, exclusivo, padronizado ou cheio de calor humano. É preciso conhecer bem o que vende e seu valor, conhecer o cliente e observar cada detalhe durante a venda para não errar em nenhum momento.

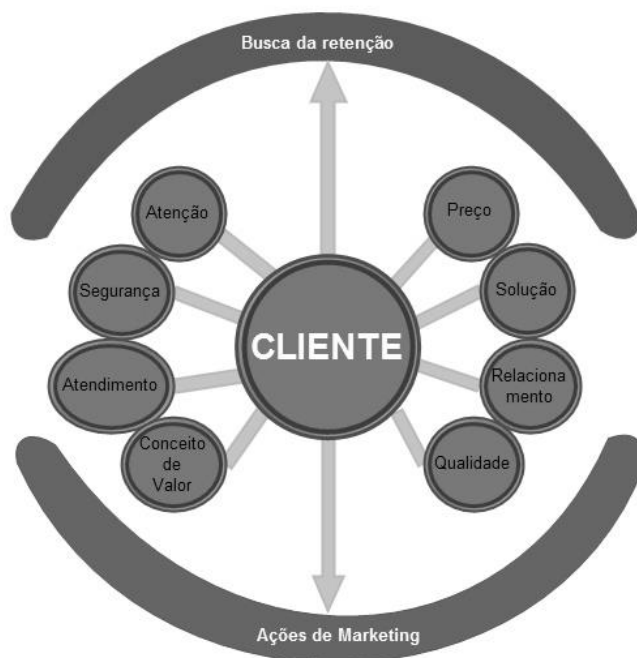


Figura: 1.9 Ações que geram satisfação do cliente.

1.7 Tipos de clientes e como tratá-los

Nesse contexto, existem diversos tipos de clientes e suas características, cada um com suas particularidades:

O bem-humorado: Simples, simpático, aprecia uma conversa e desvia o vendedor do assunto.

Como tratá-lo: Sem exageros; conduzir o diálogo; não é venda fácil.

O briguento: Discute por qualquer coisa, é inteligente e não hesita em expor opiniões.

Como tratá-lo: Evitar discussões, não usar o mesmo tom de voz, ter bom senso, saber ouvi-lo, manter-se calmo e cortês.

O curioso: Faz muitas perguntas e quer saber tudo.

Como tratá-lo: Saber responder e não dar oportunidade a novas perguntas.

O inteligente: Tem confiança em si, não gosta de enganação e falsas premissas.

Como tratá-lo: Usar a razão, o juízo, o critério, o bom senso.

O descuidado: Faz seus pedidos às pressas, às vezes anula os pedidos e costuma fazer reclamações depois.

Como tratá-lo: Usar a razão, o juízo, o critério, o bom senso e a lógica.

O de raciocínio lento: Vai aos mínimos detalhes e é receoso.

Como tratá-lo: Usar ideias claras e sucintas, falar de forma simples, usar exemplos fáceis e não forçá-lo a decidir.

O tímido: Tem medo de tomar decisões, busca conselhos e não se impressiona com as vantagens do produto.

Como tratá-lo: Com empatia, dar confiança, aconselhá-lo e agir com paciência.

O sabido: É bem informado, sabe o que diz, não é facilmente influenciável.

Como tratá-lo: Deixá-lo à vontade; ser firme; apresentar fatos e não opiniões; não esconder informações.

O que se julga importante: É vaidoso; não aceita opiniões alheias.

Como tratá-lo: Ter cuidado, dar valor às suas vaidades, saber ouvi-lo, não o menosprezar e deixar que ele decida.

O desconfiado: Gosta de debater e raciocinar, é firme e suspeita de tudo.

Como tratá-lo: Dar-lhe confiança, incentivá-lo, ser firme, ser seguro ao expor o produto, não se apressar e fornecer detalhes.


O calado: Não responde aos argumentos, deixa o vendedor falando sozinho, não demonstra o que pensa.

Como tratá-lo: Obter a sua confiança, empatia, forçar um diálogo, não perder o domínio da venda e ser breve e sensato.

O irritado: É extremamente nervoso; tem o pavio curto; costuma ofender; critica o produto.

Como tratá-lo: Saber ouvir com muito tato, ser paciente e tolerante e conhecer as suas necessidades.

Sendo assim, as mudanças culturais refletem diretamente nos negócios. Ao longo dos anos, há uma nítida mudança no comportamento do consumidor moderno. Ele está mais conectado à internet; valoriza a saúde e a beleza física; tem maior tempo para lazer; maior autonomia nas decisões de compra; observando-se um crescimento significativo da mulher nesse processo; também nota-se maior autonomia na decisão de compra das crianças e adolescentes. A classe D brasileira está migrando para a classe C. e, com isso, os consumidores estão mais exigentes, optando por produtos de qualidade, mesmo pagando mais por isso. Outro fator importante está no crescimento das novas tecnologias. Desde uma compra pela internet via smartphone até pesquisa de preço nas principais redes varejistas de eletrodomésticos do país, o consumidor está bem informado e não abre mão dessa importante ferramenta de pesquisa. Antes mesmo de comprar um produto, o consumidor pode entrar no site da marca e baixar o manual do produto no qual está interessado em comprar. Entra nas redes sociais e assiste tutoriais, interage com quem já comprou e ouve suas percepções. Os vendedores, sejam os novos ou os mais experientes, precisam estar preparados para essa transição. Consumidor desinformado está cada vez mais raro.

		Focalize...	
	<p><i>“Os melhores vendedores sabem que uma venda qualificada pode ser o início de um Relacionamento de longo prazo com o cliente.”</i> Vanderlei Correia</p>		

1.8 A internet e sua relação com o atendimento ao cliente

Bem-vindo à era da interconectividade via mídias sociais. Com o crescimento da internet na década de 90, muitas empresas se reinventaram e outras fecharam as portas por não saberem utilizar essa

ferramenta em seu favor. Para Limeira¹⁹, a interatividade possibilitada pela internet permite aprofundar o relacionamento entre as empresas e seus consumidores em várias etapas do programa de marketing, como na criação e desenvolvimento de produtos e serviços, na pesquisa sobre o comportamento, expectativas e desejos dos clientes, na avaliação da qualidade dos serviços entre outras funções importantes.

Empresas de *e-commerce* que vendem pela internet precisam estar preparadas para o volume de vendas e principalmente para ter força em sua logística. No Brasil, sabe-se que o sistema logístico é complexo e pouco eficiente por falta de agilidade neste setor. Compra pela internet pode causar uma aversão enorme por parte do comprador (cliente) se o prazo de entrega ou o que foi acordado não for cumprido.

Assim como existe a venda pela internet, os profissionais de vendas podem utilizar as mídias sociais para potencializar em seu favor. O novo profissional de vendas deve estar “antenado” na força das mídias sociais. Seu produto ou serviço pode ter grande visibilidade no *Facebook*, *YouTube*, *Instagram* e outros que vão surgindo. Um site da empresa bem estruturado e interativo, um *mailing* para trabalhar periodicamente o *e-mail marketing* e um canal direto por meio de um chat ou interação com seus clientes nas diversas plataformas digitais existentes.

Para o autor Lindstrom²⁰, a maioria das pessoas que chegam aos 66 anos de idade, terá visto aproximadamente dois milhões de anúncios de televisão, que pode se equivaler a assistir oito horas de comerciais, sete dias por semana, durante seis anos seguidos. A “enxurrada” de propaganda é ainda mais intensa com o acesso à internet: sites institucionais, portais de compra (*e-commerce*), redes sociais e outras

¹⁹ LIMEIRA, Tania M. Vidigal. *E-Marketing. O marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2003.

²⁰ LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

formas de mídias digitais que estão o tempo todo “vendendo” suas ideias e conceitos.

A rede social do momento que potencializa marcas e empresas, hoje, é um sucesso, mas amanhã poderá deixar de existir. Mas para potencializar essa ferramenta de relacionamento intenso e determinante para muitos segmentos é importante seguir algumas recomendações:

1^a Sempre que o cliente fizer uma pergunta sobre um produto ou serviço da sua empresa, procure responder. Se alguém curtiu ou compartilhou, agradeça;

2^a Empresas que ficam anunciando ofertas e promoções o tempo todo ficam chatas. Envie dicas, informações ou orientações para seus clientes;

3^a A cada dois ou três dias deixe uma mensagem para as pessoas que estiverem on-line. Uma mensagem de um bom dia pode ser lembrada por muitas pessoas;

4^a Procure responder os comentários depreciativos do seu trabalho ou produto o mais rápido possível, porém evite deixá-los no site. Por mais que sejam comentários maldosos e sem fundamento, outras pessoas podem acreditar;

5^a Evite postar “lixo” enviado por outros internautas. Nem tudo lhe convém. Cuidado para não ser antiético ou repetitivo com mensagens que denigrem grupo de pessoas, crenças, religião, pontos de vista diferentes do seu.



Figura: 1.10 *Novo Consumidor Digital*.

Vivemos num ambiente extremamente conectado, onde o consumidor, antes de ir até à loja, pesquisa na internet para saber as características do produto que está pretendendo levar. Muitos já fazem essa ação dentro da loja e em determinadas situações sabem mais sobre o produto do que o próprio vendedor. Mas como ser mais eficiente convivendo com uma série de ferramentas de busca e informações sobre o que se procura?

Dentro do marketing digital podemos aproveitar essa ferramenta para fortalecer nossa marca e nossos produtos ao gerar engajamento nas redes sociais. Veja que não podemos ver a internet como uma concorrente direta do nosso negócio, precisamos nos adaptar às novas realidades. Aquele público que prefere comprar na loja e não possui conexão com as redes sociais, vai envelhecendo e a loja precisa estar atenta a essa mudança e estar conectada. Novas gerações de clientes vão surgindo e a necessidade de acompanhar as mudanças são iminentes.

Philip Kotler, ao escrever *Marketing 3.0*²¹, já evidenciava em seu livro a necessidade de estarmos mais presentes nas vidas das pessoas, seja com calor humano, com a empatia, no relacionamento constante com o cliente ou no Marketing Colaborativo, no qual a conexão com o cliente se torna intensa e ele contribui para o lançamento de novos produtos da marca ou gera o compartilhamento de conteúdo. Kotler fala que 58% das pessoas pesquisam produtos on-line antes de comprar. Já, 70% dos norte-americanos dizem ler avaliações on-line de produtos antes de efetuar uma compra. E 79% usam smartphone para ajudar nas compras. É um percentual gigante de consumidores conectados e utilizando as mais diferentes ferramentas de marketing digital.

Kotler, em seu livro *Marketing 4.0*, fala sobre o mundo cada vez mais conectado e sobre as mudanças que impactam empresas e consumidores. A mobilidade está assustadoramente crescendo no Brasil e as pessoas querem comodidade, ou seja, querem se conectar em qualquer lugar e em qualquer momento. As empresas conectadas e presentes nas mídias sociais geram maior presença da marca junto ao seu público-alvo. Disseminam conteúdos tendo sinergia com as pessoas relacionadas e são estratégicos pois geram relacionamento e mensuração na satisfação.

Linkedin, Twitter, Facebook, Instagram, Google+, WhatsApp, YouTube e tantos outros canais contribuem para aproximar os clientes e gerar engajamento daqueles que são potenciais consumidores da marca e dos produtos. Dentro desses canais as orientações estão no sentido de monitorar as conversas que os consumidores ou clientes estão fazendo de sua marca e postagens. Faça seu cliente interagir com a marca com incentivo à sugestões e melhorias.

Para você atuar de forma efetiva como sugerido no livro *Marketing 4.0*, procure focalizar seus clientes e busque formas de conectá-los à sua rede. Assim como os clientes podem gerar comentários positivos da sua marca, podem também externar insatisfações e reclamações constantes.

²¹ KOTLER, Philip. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Tenha sempre um plano de ação para qualquer comentário que possa existir e não deixe de responder aos seus clientes. No processo da venda, a conexão digital deve ser intensa. Perceba o seguinte: se você não se adiantar, seu concorrente poderá sair na frente e ganhar participação de mercado. Interaja com o seu cliente e encare-o como único, especial e para toda a vida. Gere facilidades para o seu cliente com informações pertinentes e que tenham sinergia com o público-alvo.

Dentro do marketing digital, existe uma imensidão de conteúdo, veja quais conteúdos são mais interessantes para seu negócio e comece a trabalhar. A equipe de vendas pode contribuir para identificar melhor os canais digitais. Organizações fora desse espaço digital encontram ou vão encontrar um muro à sua frente difícil de transpor.

1.9 Empresas que esquecem seus clientes. Como resgatá-los?

Aquela frase antológica ainda vale: “o seu maior ativo ainda são seus clientes”. Muitas empresas vão esquecendo seus clientes e perdendo um a um por falta de atenção ou por decisão do cliente em não comprar mais. Determinados clientes lucrativos, valiosos e importantes de uma hora para outra deixam de comprar. O vendedor não se dá conta disso e não faz nenhum esforço de resgate desse cliente.

Sobre o assunto, certa vez visitei uma determinada loja do varejo e fiquei espantado com o número de pessoas que haviam comprado na empresa nos últimos 20 anos. Os cadastros chegavam a sete mil clientes. Mas, de acordo com o proprietário da loja, menos de 20 por cento desse total continuava comprando dele. Para evitar o esquecimento é determinante que o vendedor se comunique constantemente com seus clientes, tanto com os ativos, quanto com os inativos. Existem diversos softwares de gerenciamento do relacionamento com clientes ou *Customer Relationship Management* (CRM), que podem ser importantes, desde que tenha profissionais que se comprometam em deixá-lo atualizado.

Para não “esquecer” do seu cliente tenha atenção especial para os seguintes cuidados:

- Lembre-se que seu cliente quer atenção, mesmo ao finalizar a venda;
- Tenha um cadastro atualizado de “todos” os clientes;
- Aos clientes que faz mais de 100 dias que não entram na loja, ligue, mande uma mensagem ou envie um *e-mail marketing*;
- Cuidado para não ser um vendedor intruso e “pegar no pé” do cliente o tempo todo;
- Tanto a empresa quanto o vendedor devem dar atenção aos seus clientes;
- Acompanhe os passos do cliente e seu sucesso;
- Mesmo o cliente que do perfil que compra pouco merece sua atenção;

Profissionais de Marketing dizem que o maior ativo de uma empresa está em seu cadastro de clientes. Não estão totalmente errados, mas o que se observa é que muitos empresários possuem cadastros de clientes totalmente desatualizados.

1.10 Importância das indicações e boca a boca

Existem empresários que estão há décadas com suas empresas e ainda não perceberam a força das indicações feitas pelos próprios clientes. Muitos não fazem a menor ideia de quantos clientes realmente indicam seus serviços ou produtos, mas uma coisa é certa: quando o cliente sai satisfeito, realizado e feliz, aumentam-se as possibilidades de fazer a propaganda boca a boca para as pessoas do seu círculo de relacionamento. É uma ferramenta poderosa e gratuita, entretanto, para que isso aconteça é determinante que o cliente saia realizado e “vista a camisa da empresa”. As influências existem no cotidiano das pessoas, seja na comunicação com parentes, amigos, familiares, conhecidos, colegas de trabalho ou compartilhamento com uma infinidade de pessoas via redes sociais.

Para se chegar ao estágio de ser indicado ou realizar do cliente realizar o boca a boca é necessário que eles:

- Tenham amor, respeito e carinho pela marca;
- Percebam que na empresa existe o fator “diferenciação”;
- As indicações precisam ser permanentes, para isso é necessário investir no cliente;
- Perceba o ganha/ganha na negociação e o melhor custo/benefício encontrado;
- Atendimento foi de acordo ou superou suas expectativas;
- O cliente percebeu o diferencial competitivo e o valor agregado oferecido pela empresa.

Ou seja, os clientes apaixonados pela empresa agem com o coração e “brigam” para manter a imagem institucional da marca. Muitos vendedores não se sentem seguros em solicitar dos seus clientes novas indicações, alguns acham falta de respeito, já outros acreditam que é possível e válido solicitar indicações dos clientes. Agressividade? Esta ação está mais para sobrevivência no mercado. Lembrando que todo novo cliente vai ter uma “gigante” expectativa causada pela pessoa que indicou.

Por isso, a possibilidade de frustração pode ser grande se não houver um atendimento especializado, com profissionais preparados e com técnicas apuradas de vendas para surpreender e superar as expectativas naquele momento. Já para as pessoas que não possuem nenhum comparativo anterior de compra e mesmo assim vão pela indicação, é importante que esse cliente potencial tenha toda atenção necessária. Para John Jantsch, autor do livro *Máquina de Indicações*, existem cinco razões pelas quais os clientes fazem indicações:

1ª As pessoas fazem indicações porque precisam disso: a questão é que as pessoas ou clientes gostam de indicar. Com a proliferação das redes sociais ficou ainda mais fácil indicar empresas, pessoas e serviços.

2ª Todos os negócios têm riscos: para não correr riscos numa indicação o cliente deve ter uma experiência empolgante, encantadora ou surpreendente, o que motiva o cliente a falar voluntariamente sobre essa experiência.

3ª Ninguém fala sobre empresas chatas: uma frase de um pensador do Marketing diz: “se o mercado não estiver falando de você, há uma razão para isso. A razão é que você está chato”.

4ª Consistência constrói confiança: tenha uma estratégia de indicações e esteja amplamente comprometido com sua marca. Ser indicado pode ser uma questão de longo prazo.

5ª O não merecimento: sabe-se que muitos empresários não se sentem seguros em pedir indicações de clientes por não possuírem uma empresa de excelência.

Veja que o boca a boca gera captação e possível fidelização de clientes. Para isso é importante que todos estejam atentos às seguintes recomendações:

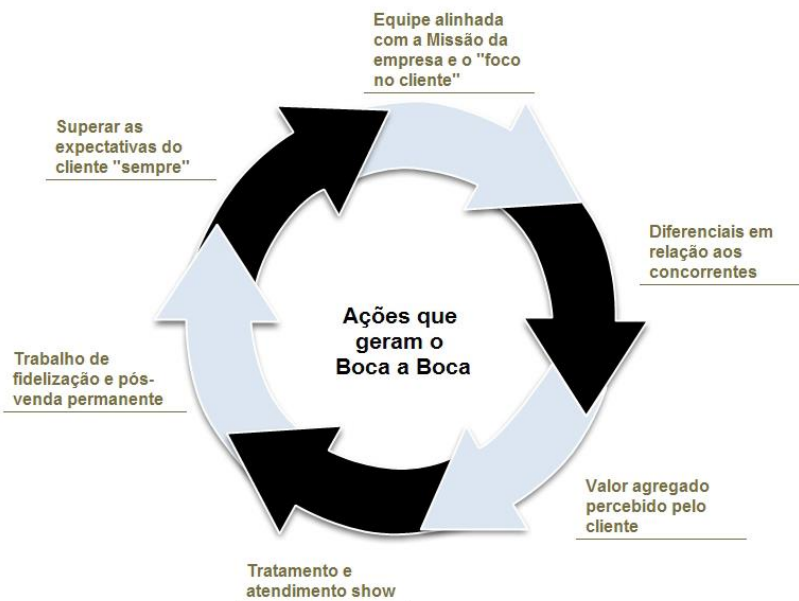


Figura 1.11 *Ações que geram a divulgação boca a boca*

Um empresário comentou que certo dia foi para a capital do seu Estado realizar a instalação de um dispositivo para a porta de vans. Aquele botão que se aperta para a porta abrir automaticamente. Comentou que realizou o procedimento de instalação e retornou ao seu

município de origem, a cerca de 450 quilômetros de distância. À noite, o cliente ligou para o empresário dizendo que o dispositivo havia parado de funcionar. Esse mesmo empresário, assim que desligou o telefone, fez o caminho de volta até a capital para solucionar o problema do cliente. Comenta que, por ter resolvido o problema, até hoje esse mesmo cliente indica outros potenciais compradores. Esse comprometimento com o cliente gerou mais e mais vendas.

1.11 Fidelização de clientes

Por incrível que pareça, a fidelidade ainda existe. Em meio à acirrada concorrência em praticamente todos os segmentos, ainda podemos ver uma parcela de clientes fiéis. A fidelidade cria relacionamento e contribui para o sucesso do negócio. Pense nesse exemplo: o que é melhor para uma panificadora? Um cliente que entra compra R\$ 200,00 de pães e nunca mais aparece ou aquele que todo dia compra alguns pães, doces, leite e embutidos e comprará para os próximos quinze anos? Os dois clientes são importantes, mas aquele que todo dia compra deve ter uma atenção especial.

Se formos definir um cliente fiel, podemos chegar à seguinte conclusão: cliente fiel é aquele que mantém um consumo frequente, ou seja, que não muda, que veste a camisa da empresa, da marca, dos seus produtos e serviços. Muitos dizem que cliente fiel não existe, mas veja o exemplo do salão de beleza que atende aquela mesma cliente há vários anos, aquele dentista que atende aquele mesmo cliente há muito tempo. A fidelidade está ligada ao cuidado, atenção e fazer o cliente se sentir bem em todos os sentidos.

Os clientes fiéis podem ser mais lucrativos para a empresa, desde que paguem em dia. Pense nisso.

A fidelização contribui para aumentar a receita da empresa.

A fidelização contribui para queda dos custos operacionais do negócio.

A fidelização gera indicação de novos clientes.

Mas para conseguir fidelizar o cliente o vendedor pode seguir algumas etapas. Segundo o autor Richard Gerson²², um bom sistema de atendimento a clientes pode seguir os seguintes passos:

1) **Comprometimento e envolvimento da gerência** – Para o sucesso do atendimento ao cliente é importante que a gerência esteja comprometida. É necessário ter uma visão clara e suas diretrizes devem estar fundamentadas na excelência no atendimento;

2) **Conhecer o cliente e suas características** - É importante não somente conhecer o cliente, mas entender suas necessidades e desejos. Seus gostos, o que gostariam de mudar, quais são suas expectativas, o que os motiva a comprar. A melhor forma de conhecer o cliente é por meio da pesquisa;

3) **Ofereça excelência em seus serviços para chamar a atenção do seu cliente** - Atender bem, hoje, não é o suficiente para encantar o cliente se a empresa não possuir uma cadeia de valores em que os detalhes fazem a diferença. Seja na qualidade do produto, *lay-out* da empresa, entrega, preço compatível com o mercado e localização;

4) **A equipe de atendimento precisa ser treinada constantemente** – Atendimento ao cliente com qualidade requer profissionais preparados em processo de qualificação permanente. Uma forma eficaz de alinhamento no atendimento é reunir a equipe para micro reuniões;

5) **Valorização da equipe ao atingir as metas** – O reconhecimento não está só no elogio, mas também na valorização financeira, prêmios, incentivos e possibilidade de crescimento dentro da organização;

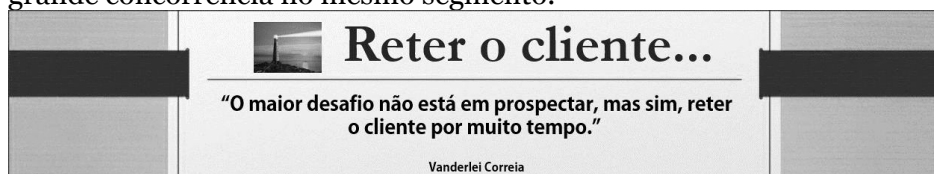
6) **Não se afaste dos seus clientes** – Uma forma de estar sempre em contato com os seus clientes é pesquisar continuamente e aprender com eles. Algumas empresas realizam o *focusgroup* (grupo focalizado), um grupo de pessoas que se reúnem para provar, testar e aprovar ou não

²² GERSON, F. Richard – *A Excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

produtos e serviços das empresas. Em contrapartida são remunerados para isso.

7) **Melhoria contínua no atendimento** – Utilize a filosofia oriental para atender com excelência. O Sistema Toyota de Produção contempla fortemente o *Kaisen* ou Melhoria Contínua em todas as suas ações. Não só o produto deve estar em alta conformidade, mas também a relação com o cliente, sendo ele o sentido da existência do negócio.

Todavia, como fidelizar os clientes nos dias de hoje em meio a uma grande concorrência? Para o autor de “A Excelência no atendimento aos clientes: mantendo seus clientes por toda a vida, Christopher Lovelock²³, a fidelidade é a disposição de um cliente para prestigiar uma empresa em longo prazo, de preferência com exclusividade e recomendar seus produtos e serviços a amigos e colegas. Mas poucas empresas pensam em clientes como uma renda anual, que pode ser uma fonte consistente de receita durante muitos anos. Quando falamos em clientes fiéis, pode ser um erro admitir que estes clientes sejam sempre mais lucrativos do que os que realizam uma única compra. Às vezes aquele cliente que compra uma vez representa um alto ganho para a empresa, sem pedir descontos e pagando à vista. Acontece muito em empresas localizadas em cidades litorâneas onde o turismo é determinante. Mas se o cliente é fiel à sua empresa, tenha grande energia para retê-lo o maior tempo possível, pois, sabemos que a fidelidade vem desaparecendo ao longo dos anos devido à grande concorrência no mesmo segmento.



Reter o cliente...

“O maior desafio não está em prospectar, mas sim, reter o cliente por muito tempo.”

Vanderlei Correia

²³ LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2011.

Para o autor Norberto Rotter²⁴, por incrível que pareça o ato de sorrir para o cliente, além de ser um cartão de visitas, torna-se um impulsor do relacionamento e fortalece laços ao envolver calor humano simpatia, felicidade e sensação de bem-estar. Ter cliente fiel não é tarefa fácil para as empresas. Vamos nos colocar no lugar do cliente e nos perguntar: eu sou fiel a quais empresas? A maioria das pessoas não conseguem pensar mais de cinco ou seis das quais gosta de verdade, o que é chamado de *share of heart* – participação da predileção. Entenda melhor como se constrói uma base sólida de fidelização:

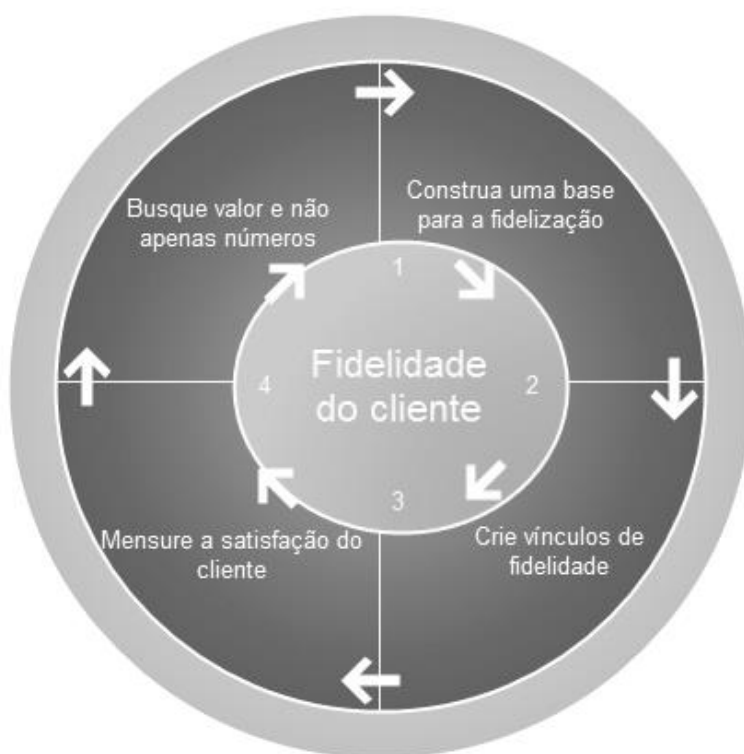


Figura: 1.12 *Fidelidade do cliente.*

²⁴ ROTTER, Norberto. *Apertem os cintos o cliente sumiu.* São Paulo: All Print Editora, 2013.

Para que a fidelização possa ocorrer, o vendedor precisa estar sempre atento à chegada de um novo cliente. Lembrando que esse atendimento deve ser no tempo certo, nem exageradamente rápido e atropelado. É claro que o cliente não pode ficar esperando uma eternidade para ser atendido e com isso observa-se que muitas empresas falham no atendimento, quando o cliente demora a ser atendido. Para Bob Miglani²⁵, que escreveu “como Encantar seus Clientes”, a demora é irritante, frustrante e, na maioria das vezes, deixa um sentimento negativo. Você corre o risco de que o cliente passe a associar sua empresa a um serviço ineficiente. Pensa assim: nada, absolutamente nada pode ser eficaz, mesmo que o produto seja bom, se o atendimento é ruim.

Dessa maneira, não existe coisa pior que sair à noite para comer pizza e o garçom demorar a servir a bebida e o que é pior: demorar a servir a pizza. Não vai resolver colocando a culpa no pizzaiolo que não veio trabalhar, no garçom que ficou doente ou qualquer problema que tenha existido. O cliente não tem culpa se a ineficácia foi causada por uma falha no processo da empresa. Ele quer uma solução e ponto final.

Os clientes querem ser fidelizados e o problema é que muitas empresas não se esforçam para que isso aconteça. Muitos dizem que a inovação é o carro chefe para se diferenciar e fidelizar o cliente, mas como inovar numa empresa em que o serviço é ruim? O valor da novidade se torna nulo nesse momento, pois o produto é inovador, porém não há serviço consistente junto ao cliente.

Imagine aquele representante comercial que vem até sua empresa para oferecer um par de calçados ultramoderno, com solado macio e *design* que ninguém tem. Você realiza o pedido desse novo produto para logo se diferenciar em sua vitrine e divulgar essa novidade. Porém, o fornecedor tem problema em sua logística e demora uma eternidade para que esse produto esteja em sua vitrine. Neste caso, adiantou ter um produto inovador se o serviço foi ruim? Claro que não.

²⁵ MIGLANI, Bob. *Como encantar seus clientes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

1.12 Cuidados com a inadimplência

O gerenciamento da inadimplência é um fator de grande importância, principalmente em momentos de recessão econômica e crise no país. Ter o máximo de cuidado para não transformar um atendimento em uma dor de cabeça para tentar receber do cliente. Empresas que possuem controle eficiente de inadimplentes, costumam ter um controle mais efetivo de todas as suas vendas, mas para isso é necessário:

- Ter um cadastro de clientes atualizado;
 - Saber o histórico de compra do cliente;
 - Não vender para clientes negativados;
 - É melhor não vender, para não ter surpresas desagradáveis mais tarde;
 - Estipule um percentual de inadimplência admissível e gerencie esses números;
 - Tenha um plano de ação ágil para os inadimplentes;
 - Quando se fala em inadimplência, é melhor a prevenção do que a correção.
- Empresas acabam fechando suas portas por não saber administrar a inadimplência dos seus clientes, por isso, não corra riscos.

Nas consultorias que realizei para centenas de empresas já vi de tudo. Empresário do setor supermercadista faliu por não saber lidar com a inadimplência. Clientes pequenos devendo 15 e até R\$ 20 mil reais. Clientes que nunca deixaram de pagar foram acumulando a dívida até parar de comprar e não ter como pagar a empresa. Por isso a gestão da inadimplência é tão importante ter um controle efetivo não só do financeiro, mas também do vendedor. Saber quem são os devedores e que ação será tomada para receber os valores devidos.

Resumo do capítulo 1

Relacionar-se bem com os clientes é o que está em evidência na área de vendas. O consumidor possui desejos e necessidades como

qualquer outra pessoa. É dotado de personalidade, tendo maior atração por determinado tipo de produto ou serviço. Relacionar-se com o cliente é conhecer seus reais gostos, referências, anseios e tendências. É acompanhar sua trajetória profissional e pessoal e estar constantemente em contato. Para entender nosso cliente é importante evidenciar as necessidades básicas dos seres humanos. Por meio da Pirâmide de Maslow, esse entendimento fica mais visível: todos nós temos necessidades fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de autorealização. Quando cada fase é transposta, há uma necessidade de partir para outra e assim sucessivamente até atingir o ápice da realização pessoal e profissional. O cliente está cada vez mais exigente em relação a produtos e serviços. Se não houver excelência no atendimento, o vendedor corre o risco de perder o cliente para a concorrência, por isso é importante investir nas ações de fidelização, de retenção e relacionamento duradouro. Hoje existem os mais diferentes tipos de clientes: o bem-humorado; o briguento; o curioso; o inteligente; o descuidado; o de raciocínio lento; o tímido; o sabido; o que se julga importante demais; o desconfiado; o calado e o irritado. O consumidor quer conveniência e presença do vendedor. O relacionamento pode ser mais intenso com o uso da internet e das redes sociais. Quando for se relacionar com seus clientes ou *prospects* nas redes sociais, poste mensagens criativas e que geram interesse das pessoas. Esteja sempre atualizado e responda cada comentário enviado sobre seus produtos e serviços. Fidelizar o cliente é tratá-lo da melhor forma possível e fazer com que ele vista a camisa da empresa. Já em momento de turbulência econômica a gestão de inadimplência é determinante para o sucesso do negócio. Com o endividamento das pessoas, as empresas estão cada vez mais cautelosas e precisam estar preparadas para o controle efetivo do comprador.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Por que o relacionamento com o cliente é importante nas vendas?
- 2) Como podemos entender melhor nosso cliente?
- 3) Discuta a frase com seus colegas “Satisfação garantida, ou seu dinheiro de volta”:
- 4) Comente com o grupo a importância da Pirâmide de Maslow e suas fases:
- 5) Na Pirâmide de Maslow, o seu cliente está em qual fase?
- 6) Quais são as variáveis que se destacam no comportamento fiel de compra?
- 7) Ainda existe cliente fiel? Comente com o grupo:
- 8) Quais são as características dos casais de idosos aposentados e ativos?
- 9) Comente com o grupo sobre o círculo do cliente e se as variáveis se relacionam com o que você vende:
- 10) Existem vários tipos de clientes: Comente com o grupo que tipo de cliente já passou pela sua empresa e como você reagiu naquele momento:
- 11) A sua empresa utiliza o telefone em seu favor? Comente com o grupo sobre as técnicas indicadas pelo autor:
- 12) Como a minha empresa poderá se relacionar melhor por meio da internet?
- 13) Se todos falam em fidelização, por que muitas empresas ao contrário de fidelizar, acabam perdendo clientes?

Discuta a frase: “As atividades de acompanhamento, pós-venda e o contato constante com o cliente são vantagens fundamentais que as mídias sociais trouxeram para a organização de vendas” - *Matt Gentile, Century 21 Real State LLC.*

Dinâmica de grupo: Tempestade de ideias com a equipe de vendas – *Brainstorming.*

Sistemática: Entregue para cada vendedor uma revista sobre vendas, ou marketing, ou gestão empresarial. O vendedor tem 15 minutos para identificar uma matéria relevante e sublinhar as partes mais importantes. Posteriormente, um componente vai se reunir com outro e

interagir sobre o que achou importante no texto. Cada componente tem 2 minutos para transmitir o que achou importante. Após a interação da dupla, cada componente vai comentar o texto com outro, até que todos interajam com todos. Essa dinâmica não pode ser feita em grupo com muitos componentes. O ideal será no máximo de 20 pessoas. Após a interação, abrir espaço para os comentários dos participantes e o que acharam da dinâmica. Muitos vão comentar que em determinado momento não precisavam mais do texto para comentar com o colega, pois já tinham memorizado. O facilitador pode comentar que no mundo das vendas não é muito diferente. Após apresentar o produto ou o serviço para várias pessoas, o vendedor terá a habilidade de se expressar sem o auxílio de qualquer manual ou resumo.



“Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco que você não pode deixar de correr.” - Peter Drucker

2.1 Vendas e seus primórdios

Estudos relatam que a atividade de vendas remonta aos sumérios, povo que habitou a Baixa Mesopotâmia, por volta de 4.000 a.C, entre os rios Tigre e Eufrates, próximo ao golfo Pérsico, onde é o Iraque hoje. Nos primórdios, as vendas se tornavam trocas de bens e a necessidade de se comunicar com outros povos. As relações comerciais eram distantes, exigindo viagens extremamente longas e cansativas. Outro fator que influenciava as negociações da época era a dificuldade de se deslocar de um lugar para outro, pois existiam lugares desérticos, montanhosos ou mesmo verdadeiras florestas no caminho. O transporte das mercadorias era feito com animais (cavalos, camelos, elefantes) e após um longo período, os comerciantes começaram a utilizar caminhos marítimos para realizar suas trocas. A atividade comercial da época, por se deslocar para lugares tão distantes entre si, contribuiu para desbravar novas terras.

Assim, os primeiros vendedores descobriram suas rotas mais acessíveis para facilitar as viagens por terra e mar e as primeiras negociações eram entre pequenas distâncias. Inclusive, antes do advento da roda, os primeiros negociadores faziam suas trocas de utensílios domésticos, armas rústicas e outros instrumentos, sem contar as trocas dos produtos agrícolas e matérias-primas. E as primeiras civilizações, como Egito, Síria, Babilônia, Pérsia e Índia, já estavam inseridas no comércio internacional.

Observe que o ato de vender é uma das mais antigas profissões e foi se aprimorando ao longo dos anos.

2.2 Vendas na Grécia Antiga

Os asiáticos viajaram grandes distâncias até a Grécia para negociar azeitonas, azeites e ânforas de barro de cor avermelhada. Com o tempo, os asiáticos traziam suas famílias e se multiplicavam nas pequenas vilas, sobrevivendo com os pequenos negócios e, naquela época, negociavam grande número de escravos em Roma, muitos deles para lutar contra os gladiadores. Duas produções retratam bem esta época: o filme *O Gladiador* (2000) e a minissérie *Roma* (2006). Os mercados eram lugares de encontro para os clientes e vendedores. Com frequência, o vendedor usou o mercado como um de seus pontos de partida para continuar suas viagens até os diferentes povoados.

A Turquia, mais especificamente na Anatólia, era uma área onde os vendedores que viajavam a cavalo vendiam roupas às pessoas que encontravam no caminho. O preço de compra era, em geral, mais alto que nos centros de vendas, devido à distância e aos perigos da expedição. O comércio por terra, ainda que dificultado pelos caminhos precários, continuou crescendo após o nascimento de Cristo.

Já no século V, Atenas esteve envolvida num grande projeto de vendas. Muitos produtores que praticavam a forma de "vendas-diretas" (sem intermediários), continuaram vendendo seus bens desta maneira, apesar da crescente demografia que trouxe também uma nova e maior classe de cidadão de baixo poder aquisitivo. O vendedor do século V vendia suas mercadorias na estrada ou expostas em tendas. Outros viajavam de lugar a lugar seguindo a marcha dos Exércitos, visitavam grandes festivais e também feiras e realizavam suas vendas de povoado em povoado.

2.3 Vendedor – Considerada profissão malévola

Segundo Las Casas (2009), o termo vendedor foi mencionado pela primeira vez, em inglês (*salesman*), em 1523: “não convém que o vendedor que vende lenha seja companheiro de cerveja”. A discriminação do comércio levou Martinho Lutero, em 1524, a dizer: “tenho desejado oferecer uma advertência e instrução a todos sobre esta grande, malévola e difundida atividade de comercialização”.

O século X marcou o princípio da expansão econômica mundial. Como cresceram as oportunidades para os vendedores, o comerciante do Leste Europeu, por exemplo, durante a Idade Média, teve um papel importante em perpetuar o comércio durante a Revolução Comercial entre os séculos X e XIII. Foi quem testou o progresso das construções e das rotas daquele tempo. Na França, o vendedor contribuiu com o crescimento do comércio levando as novidades das grandes cidades para as menores e muitas das cidades francesas que prosperaram foram aquelas que tiveram a oportunidade de comprar cintos de lã, seda, chapéus e anéis de cobre.

2.4 As vendas durante as duas Guerras Mundiais

O período entre guerras, que data de 1915 a 1945, foi marcado por duas grandes guerras mundiais e a grande depressão de 1929. Nesses 30 anos, toda atividade econômica mundial passou a se concentrar no esforço de guerra, então não se desenvolveram novos métodos para vendas. A depressão, no entanto, passou a exigir a depuração de negócios e somente empresas com vendedores agressivos sobreviveram à derrocada econômica. Somente com a prosperidade do pós-guerra, 1945 é que as empresas investiram no aperfeiçoamento de vendas, como evidencia o autor Cobra. O período também conhecido como “Era do Cliente” e *American Way of Life* (Estilo de Vida Americano), quando as empresas produziam o máximo possível, em grande escala e o que importava era a quantidade produzida.

2.5 Nosso mascate e o caixeiro-viajante no Brasil

No Brasil, durante a colonização e o Império, um dos precursores da venda foi o mascate, que não tinha grande conhecimento dos produtos, mas vendia centenas deles. Depois surgiu o caixeiro-viajante, profissional que viajava para diversos lugares vendendo desde utilidades domésticas, até perfumes, assim o caixeiro-viajante foi uma das poucas ligações das pessoas com o mundo do consumo da época em que realizava suas vendas para pequenos comércios.

Ao longo dos anos, no Brasil, o vendedor foi chamado de: Mascate; Caixeiro-viajante; Barateiro; Bombeiro; Bufarinheiro; Canastreiro; Caneludo; Carcamano; Contrabandista; Cometa; Gringo; Italiano; Matraca; Miçangueiro; Pano de linho; Pombeiro; Quitandeiro e turco de prestação.

Contudo, o famoso caixeiro-viajante da época voltou a atuar em algumas regiões, mas sob um formato diferente. Hoje, o vendedor de porta em porta possui sua própria condução, utiliza cadastro informatizado e leva máquina de cartão de crédito direto para o cliente.

2.6 O vendedor de porta em porta

O vendedor de porta em porta foi determinante no sucesso de vendas da Enciclopédia Britânica, no fim do século 18. Devido às dificuldades encontradas na venda de livros, o vendedor David McConnell, de Nova York, aceitou a sugestão da esposa de oferecer um perfume como brinde. Foi quando percebeu que as pessoas compravam mais por causa do perfume do que pela enciclopédia. Então decidiu vender cosméticos de porta em porta, surgindo a empresa Perfume Califórnia, que mais tarde passaria a se chamar AVON.

No Brasil, as vendas diretas (de porta em porta ou por contato pessoal), engatinhavam com os produtos Hermes, na década de 40. Com o crescimento da indústria de bens de produção e consumo, no governo JK, a multinacional Avon entrou no país. Em 1959, a empresa inaugurou

sua fábrica em São Paulo. Batons foram os primeiros produtos a serem vendidos no sistema porta a porta e nos anos 60, o setor se expandiu.

Já a Natura, importante marca de perfumes e cosméticos teve e tem até hoje foco na venda direta. Surgiu no ano de 1969 e se posiciona como uma gigante em sua área.

Um filme que conta bem essa modalidade de venda está na obra *De Porta em Porta*, lançada em 2002, evidencia a história de um dos maiores vendedores americanos. Esse é um dos clássicos na área de vendas que deve ser assistido por todo vendedor.

2.7 O profissional de vendas hoje

A cada ano, as vendas diretas estão diminuindo, dando lugar às vendas pela internet. O novo vendedor ou consultor de vendas precisa se adaptar a esta realidade e demonstrar ainda mais suas competências e com isso novas soluções serão oferecidas para os consumidores. Alguns ainda acreditam que vender é persuadir o cliente, é “tirar leite de pedra” ou “vender gato por lebre”. Hoje a profissão de vendas é satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, com foco na ação e não na persuasão. Ser criativo é um atributo fortíssimo do vendedor atual, para o qual a preocupação não está no produto e sim, na solução que este pode oferecer.

	 <h2 style="text-align: center;">Humildade...</h2>	
	<p style="text-align: center;">“Lembre-se que você não é o único vendedor do mundo. Existem concorrentes pesados. Saiba quais são os passos de seus concorrentes.” Vanderlei Correia</p>	

Hoje existe uma pressão natural na área de vendas, na qual o profissional deve focar em suas metas. Neste caso, o vendedor esquece sua verdadeira missão, que é solucionar o problema do cliente. Essa pressão constante pode afugentar os clientes e o pior, fazê-los migrar para a concorrência. É claro que as metas são inerentes a toda equipe de vendas, mas não podemos esquecer que quantidade não significa qualidade. Uma venda rápida, porém bem-feita, com interação,

envolvimento e percepção de exatamente aquilo que o cliente deseja, melhora a qualificação do vendedor e sua relação com o cliente.

2.8 As novas atribuições do vendedor

- Vender os produtos ou serviços sempre com a ação ganha/ganha;
- Prospectar novos clientes com o objetivo de fechar novos pedidos;
- Manter os clientes atuais por meio de ações de pós-vendas;
- Participar dos treinamentos da empresa, para agregar novos conhecimentos;
- Ser ético em todas as ações que envolvam os *stakeholders*;
- Conhecer as técnicas de vendas e negociações;
- Entendimento do perfil do cliente e suas necessidades e desejos;
- Oferecer novas soluções para os clientes;
- Conhecer o *mix* de produtos e serviços oferecidos pela empresa;
- Preencher de forma eficaz contratos e pedidos. Acompanhar a finalística da venda;
- Interagir com outros setores ou departamentos para ter uma visão sistêmica da organização;
- Utilizar técnicas do “encantamento” aos clientes. Diferenciação por meio da exclusividade, do atendimento “show”.

O autor Elson Teixeira, autor do livro *Gestão de Vendas*¹, evidencia que o vendedor precisa de conhecimento sobre as características dos produtos, a rentabilidade e valores que o diferenciam da concorrência, conhecer os clientes, os concorrentes e o mercado. O grande vilão dos vendedores ainda é o ato das objeções feitas pelos consumidores.

Esta rejeição, ou até mesmo desprezo, ainda é encarada como extremamente negativa para a maioria dos vendedores. Quanto mais positivo for o vendedor, mais envolvente, resiliente e confiável será. Assim terá facilidade para a efetivação de suas vendas. A chave para o

¹ TEIXEIRA, Elson Adalberto. *Gestão de vendas*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

sucesso nas vendas está no valor percebido pelo cliente em relação ao que está comprando e onde está comprando, neste caso, a empresa.

2.9 Atributos para o novo profissional de vendas

- **Estar constantemente automotivado:** a motivação é a força propulsora em vendas e só depende do profissional para superar obstáculos e conquistar cada vez mais clientes;

- **Aceitar novos desafios:** os grandes vendedores buscam novos desafios a todo instante. Desde a superação de suas metas até a busca de novos clientes em outros mercados. Não se contenta com o número de clientes atuais e vai além de suas expectativas;

- **Ter raciocínio rápido:** o bom vendedor pensa rápido. Não deixa o cliente decidir por si só. Tem sempre um argumento que serve para o fechamento da venda;

- **Ser honesto:** um dos atributos imprescindíveis para o bom profissional de vendas é ser honesto. Fazer o certo e ter ética acima de tudo. Vendedor que ludibria a empresa ou os clientes vai se dar mal. Ser sincero e não prometer o que não pode cumprir é estar com a consciência tranquila no final do dia;

- **Ter paciência:** muitos vendedores perdem a paciência no primeiro contato. Na primeira objeção já desistem da venda e não criam formas de contato futuro com o cliente em potencial;

- **Saber de suas responsabilidades:** vendedor considerado “meia boca” está cheio por aí. Mas aquele vendedor que assume suas responsabilidades e trabalha eficazmente para cumprir prazos e gerar comprometimento com o cliente, existem poucos no mercado;

- **Ser simpático e criar ambiente de venda:** a simpatia é um dos atributos importantes para os vendedores que buscam se destacar ainda mais em sua profissão. O mundo está cheio de gente “ranzinza” e mal-humorada e, quando o cliente se depara com um vendedor de “cara fechada”, vai criar um distanciamento ainda maior e conseqüentemente a venda não vai fluir;

- **Ser capaz de se relacionar com as pessoas (*networking*):** o relacionamento na área de vendas é uma estratégia fundamental para quem pretende atuar na área. Relacionar-se é sinônimo de retenção de clientes e possibilidades de continuar vendendo por muito tempo. Vendedores que se afastam de qualquer convívio social, estão sendo menos competitivos no mercado consumidor. Lembrando que o bom vendedor não “bajula” ninguém e nem precisa disso para atingir seus objetivos;

- **Ter boa comunicação:** o vendedor não precisa ser um campeão em oratória, nem ser um locutor de rádio, mas precisa saber interagir com seu cliente, para identificar demandas e novas necessidades. Estar atento ao que o cliente diz e estar aberto a argumentações do cliente;

- **Possuir dinamismo para atingir os objetivos pessoais e da empresa:** empresas competitivas buscam profissionais comprometidos com suas diretrizes e metas. O vendedor deve estar sempre atento às regras da organização e se esforçar para superar novos desafios;

- **Capacidade de organização:** se o vendedor não sabe ao certo aonde quer chegar, pode não chegar a lugar algum. Ser organizado é um dever do bom vendedor. Ter uma agenda sempre à mão, ou ainda, ter um smartphone ou um tablet por perto para anotar dados dos clientes e lembretes pessoais. Ser organizado nos pedidos, no preenchimento do cadastro do cliente, no prazo de entrega e estar sempre se comunicando com todo o seu suporte para que não haja problemas do início ao fim do processo de vendas;

- **Praticar a arte da negociação:** o melhor conceito de negociar hoje é o ganha/ganha. Que consiste no ganho de ambas as partes. O bom negociador utiliza as técnicas de vendas e sabe trabalhar a neolinguística, *rapport* e as tão temíveis objeções;

- **Ser flexível:** não existe espaço para o vendedor movido a “ferro e fogo”. A flexibilidade deve existir em qualquer negociação. Por isso é importante o alinhamento no planejamento de vendas para saber até

onde o vendedor pode negociar com o cliente. Cuidado para não ser maleável demais e praticamente “dar” o produto ao cliente;

• **Buscar aprimoramento constante (cursos, seminários, congressos...):** o vendedor deve estar sempre atualizado. Dependendo da organização, acontecem anualmente as convenções de vendas, nas quais há um alinhamento das ações estratégicas das empresas e trocas de experiências de interesse do mesmo grupo de pessoas;

• **Ter noções da administração do seu tempo:** “tempo é dinheiro”. Esta famosa frase ainda está presente na área de vendas. O vendedor que aproveita bem o seu tempo e demonstra organização em suas ações além de ganhar dinheiro, consegue ser muito mais competitivo que os outros. Sobre gestão do tempo, falaremos mais no capítulo 10.

Outro fator determinante para o sucesso em vendas é a identificação com o trabalho, como aponta Julio Moreira², autor de *Administração de Vendas*. Sabe-se que vendedor não nasce com o dom e, sim, aprimora suas técnicas. É importante se identificar com o que está vendendo e ter paixão. Para ser bem-sucedido nesta área é necessário gostar do que faz e se envolver intensamente na profissão. Quando sua técnica em vender é aprimorada, seu conhecimento sobre as características do produto ou serviço que está vendendo deixam o cliente satisfeito com o resultado.

² MOREIRA, Júlio C.T. et al. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

O ANTIGO PROFISSIONAL DE VENDAS...	O ATUAL PROFISSIONAL DE VENDAS...
• Foco no produto ou serviço	• Foco no cliente e suas necessidades
• Vender por telefone	• Contato objetivando <i>networking</i> e relação
• A empresa é tudo	• O cliente é tudo
• O cliente sempre tem razão	• O cliente tem lá suas razões
• Sou o melhor	• Minha equipe é a melhor
• Estamos em crise	• Estratégias para vender em crise
• Concorrente é legal	• Preciso ser melhor que o concorrente
• A empresa paga meu salário	• O cliente paga o meu salário
• O importante é a nossa marca	• O importante é o que nos diferenciamos
• Cliente é tudo igual	• Clientes têm gostos, desejos, necessidades
• Vender, vender, vender	• Construir relacionamento de longo prazo
• Vender é oferecer vantagens	• Vender é quando todos saem ganhando
• Dinheiro gera dinheiro	• Pessoas geram dinheiro
• Vender é falar corretamente	• Vender é ouvir o cliente
• Cliente é um "bicho complicado"	• Ao entender o cliente, retemos por muito tempo
• Cliente quer produtos bons	• Cliente quer solução imediata
• Produzimos e vendemos	• Consultamos o cliente e produzimos

Figura: 2.1 O antigo e o atual profissional de vendas.

2.10 Vantagens de ser vendedor

Ainda existe preconceito em relação ao profissional de vendas, pois indivíduos acreditam que trabalhar com vendas é a última alternativa para se conseguir um emprego. Menosprezam a profissão e encaram como se fosse algo passageiro até encontrarem um emprego melhor. Grande engano. O profissional de vendas atual pode encontrar a “mina de ouro” que tanto procura, mas para isso é necessário se especializar e vender o produto ou serviço que lhe traga o resultado esperado. Para o Carlos Hilsdorf³, autor de livros sobre vendas aponta diversas vantagens de ser um vendedor:

Os vendedores passam a compreender em maior profundidade as práticas e sutilezas do universo dos negócios;

Conhecem mais as pessoas e seus mecanismos comportamentais;

³ HILSDORF, Carlos. *Eu amo vender*. Revista Venda Mais. Curitiba. Quantum, pg. 45, 2010.

Compreendem melhor a importância dos relacionamentos e aprendem a diferenciar os aspectos pessoais dos profissionais;

Desenvolvem uma competência que é multissetorial e podem migrar de um mercado a outro com maior facilidade que outros profissionais;

Aprimoram um conhecimento de negociação que lhes abre muitas portas ao longo das carreiras;

Estão sempre em contato com pessoas totalmente diferentes em estilos, atitudes e personalidades. Isso lhes confere um incrível “jogo de cintura” para lidar com as mais diferentes situações;

São responsáveis diretos pelo próprio sucesso e aprendem o valor da garra e da determinação de vender;

Fazem o próprio salário e quanto mais competentes, maior é a remuneração e o interesse do mercado em sua expertise.

O profissional de vendas agrega grande conhecimento de pessoas, negócios e mercado ao longo dos anos. Potencializa sua força de persuasão, negociação e criatividade para ter uma visão mais apurada dos mais diversos segmentos. É ele que está diretamente se relacionando com os clientes e *prospects*, entendendo suas reivindicações e anseios. Empresas que acreditam e valorizam sua equipe de vendas, são mais competitivas no mercado. Evidenciam que sua equipe se paga e os resultados aparecem.

2.11 A automotivação como atributo determinante em vendas

Como o nome já diz, automotivação é a capacidade motivar a si mesmo. É o ato de se mover e ir ao encontro dos seus objetivos, encontrar forças para superar e transpor obstáculos, sejam quais forem. O vendedor motivado tem razões pessoais para vender mais. Sejam fatores externos, como trocar de carro, comprar a casa dos sonhos, ser valorizado como o melhor vendedor da empresa, dar uma boa educação para seus filhos, visualizar as férias dos sonhos ou para se vangloriar, simplesmente. O vendedor automotivado tem persistência e não desanima tão fácil. Busca

exemplos de sucesso, se espelha em pessoas com grande reconhecimento e visualiza suas conquistas de forma intensa.

Alguns buscam “forças” para superar seus obstáculos em Deus e se fortalecem com frases milenares como:



Figura: 2.2 Frases motivacionais para o sucesso em vendas.

Vendedores experientes evidenciam que a automotivação é um fator que leva ao sucesso. Entre as atitudes levantadas por eles, destacam-se:

- Acreditar mais em si;
- Ter um plano para atingir os objetivos;
- Por mais que existam tempestades na profissão, manter uma atitude positiva;
- Vender para realizar seus sonhos e da sua família;
- Estar preparado e constantemente buscar aprimoramento;

- Ter fé e acreditar conforta nos momentos de maiores dificuldades;
- Acreditar naquilo que vende, na empresa e em si mesmo;
- Ter bom humor sempre. Divertir-se com o que faz;
- Venda de relacionamento é pensar com o cliente e retê-lo no longo prazo;
- Os grandes vendedores são apaixonados pelo que fazem;

Na busca constante para estar automotivados, muitos vendedores se tornam assertivos, ou seja, não desistem facilmente de seus objetivos. Para isso, é importante:



Figura: 2.3 *Vendedor assertivo.*

- **Ser sociável** – Gostar de se relacionar com as pessoas e aplicar o *networking* (rede de contatos) em seu favor. O relacionamento gera contato em longo prazo.
- **Autocontrole** – Gerenciar as emoções sejam quais forem as situações, sem perder o controle da situação;

- **Autoestima** – Qual é a imagem que você tem de si mesmo? E o que você pensa e sente sobre si mesmo? Tenha aceitação, confiança e respeito por si mesmo.

- **Tolerância à frustração** – Em nossas vidas nem tudo é “sim”. Muitas vezes recebemos o “não” e devemos aprender com essas situações. Na venda as objeções deverão ser tratadas com naturalidade;

- **Ser determinado** – Ir em frente com coragem e enfrentar todos os obstáculos existentes. É saber aonde quer chegar com “foco” e vontade;

- **Adaptabilidade** – Adaptar-se aos mais diferentes ambientes. O vendedor de sucesso observa o ambiente e se adapta a ele com inteligência, independente de quem esteja à sua frente.

O escritor Stephen Covey⁴ explica que a escolha de nosso nível de iniciativa amplia nossa definição de confiança, de modo que possamos encontrar nossa voz em qualquer conjunto de circunstâncias. Níveis de iniciativa ou de autofortalecimento:

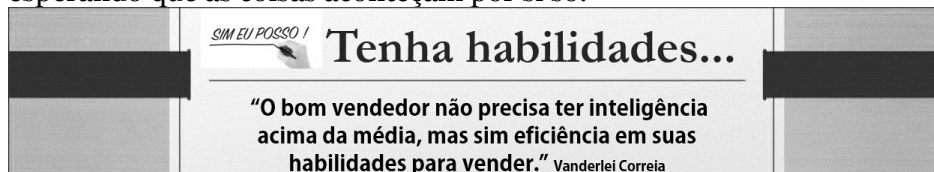


⁴ COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Figura: 2.4 Níveis de iniciativa ou de autofortalecimento.

Já, Hilsdorf⁵, evidencia que não basta querer. Se o seu querer estiver na esfera do desejo, ele pode não realizar porque você vive na expectativa de que algo se realize. Querer somente não basta, é preciso ter atitude para alcançar os objetivos e colocar a “mão na massa”.

Há uma pequena história que diz o seguinte: uma vez um vendedor foi em busca dos seus sonhos, para isso teve que entrar num barco para chegar até outro lado do rio onde suas realizações aconteceriam. Mas, para remar no barquinho, o vendedor precisaria de dois remos, um remo (sua vontade) e o outro remo (seu sonho). Para chegar lá ele teria que remar com a vontade e o sonho. Caso tivesse somente um remo (sonho), jamais conseguiria atingir o outro lado do rio, pois o barquinho ficaria girando e círculos e não sairia do lugar. E assim acontece com muitas pessoas, são sonhadoras, possuem desejos, mas ficam na inércia esperando que as coisas aconteçam por si só.



2.12 O vendedor e sua relação com a ética

Ética é o estudo da moral e da ação humana e seu conceito vem de *ethikos*, que significa caráter. As pessoas fazem escolhas antiéticas por três razões, segundo o autor Maxwell⁶:

1º Agem de acordo com a sua conveniência: um dilema ético pode ser definido como uma escolha indesejável ou desagradável relacionada com um princípio ou uma prática moral. Optar pelo certo? Ou pelo mais fácil?

⁵ HILSDORF, Carlos. *Atitudes Vencedoras*. 16. ed. São Paulo: Editora Senac, , 2010.

⁶ MAXWELL, John. *Ética é o melhor negócio*. Editora Mundo Cristão, 2006.

2º Nunca jogam para perder: o importante é vender, independentemente de ser ético ou não.

3º Relativizam escolhas: ser uma pessoa ética pode limitar as alternativas, oportunidades e a própria capacidade de ser bem-sucedido no mundo dos negócios.

Algumas dicas para que as pessoas consigam enfrentar com mais facilidade os desafios éticos, também segundo Maxwell:

- Tome cuidado redobrado com as finanças;
- Admita logo seus erros e peça perdão;
- Alinhe suas prioridades e seus valores;
- Conheça suas fraquezas;
- Desenvolva a disciplina pessoal;
- Assuma a responsabilidade por seus atos;
- Coloque sua família antes do seu trabalho;
- Valorize as pessoas.

Ética com a empresa e com o cliente

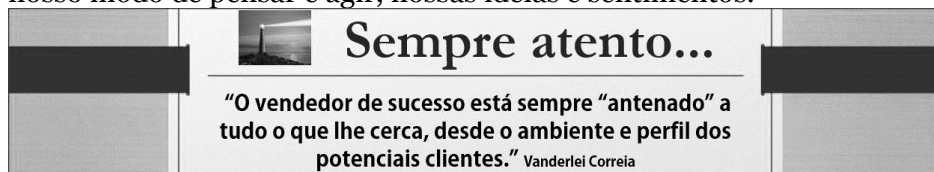
Determinado vendedor de uma empresa de materiais elétricos resolveu casar e se graduar em Administração de Empresas no mesmo ano. Resultado: se endividou e os cobradores começaram a entrar em contato. Certo dia, um desses cobradores foi até a loja de materiais de construção para falar com o vendedor. A recepcionista disse que o mesmo não se encontrava no momento. Então o cobrador resolveu falar diretamente com o proprietário da loja para dizer que o alegado motivo do vendedor não pagar, estava no atraso dos salários da empresa, o que era uma completa mentira. A falta de ética do vendedor custou caro. Sua demissão.

Se você é vendedor e prestou atenção do caso acima, acompanhe as seguintes dicas:

- Aprenda com os erros;
- Respeite as diretrizes da empresa que preza pela marca;
- Assuma postura ética mesmo contrariando outras pessoas;
- Use empatia para não ludibriar o outro;
- Licitude acima de tudo. Dormir em paz consigo mesmo não tem preço.

2.13 Competências em vendas

Tudo o que nos cerca tem relação com alguma ação de vendas. Observe ao seu redor: mobiliário, vestimenta, parede, piso e outros produtos ou serviços que tiveram relação com um vendedor e um comprador. Mas não para por aí, observa-se que negociamos o tempo todo e com todos. Vendemos nosso marketing pessoal, nossas atitudes, nosso modo de pensar e agir, nossas ideias e sentimentos.



Para Idalberto Chiavenato⁷, autor de “Gestão de Pessoas”, quanto mais definida a competência, mais ela se torna um instrumento viável de medida para comparar o profissional de vendas que será contratado. O autor evidencia ainda que uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Para vender bem é necessário que o vendedor tenha suas competências trabalhadas. Dentro da Gestão por Competências, podem ser desenvolvidas três ferramentas: CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude. Ou outros fatores como aptidões, interesse e vontade em resultados práticos. Sendo assim, competência é o resultado da união de conhecimentos e comportamentos, que potencializam o profissional no desenvolvimento de sua capacidade de atingir seus objetivos.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.



Figura: 2.5 CHA – Competências para o profissional de vendas.

Em vendas, as competências podem ser trabalhadas seguindo os fatores do CHA – Conhecimento/Habilidade/Atitude:

Conhecimento/saber

- 1º Clientes atuais e a serem conquistados;
- 2º Produtos e serviços disponibilizados aos clientes;
- 3º Diretrizes e estrutura da empresa;
- 4º Passos da concorrência;
- 5º Mercado atual e pretensão futura;
- 6º Novas técnicas para vender mais;
- 7º Tendências no segmento em que atua;
- 8º Alinhamento com os outros vendedores da empresa;
- 9º Território de atuação e mapeamento dos clientes;
- 10º Benchmarking com outros profissionais da mesma área.

Habilidade/Saber fazer:

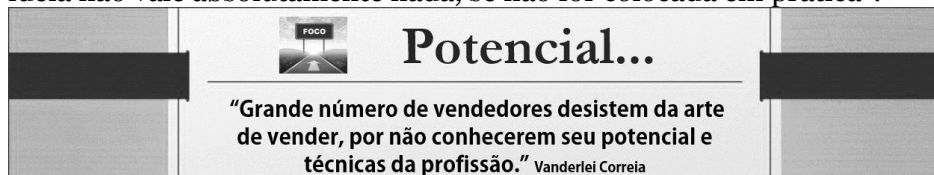
- 1º Entendimento da importância do planejamento da venda;
- 2º Como e onde buscar novos clientes;
- 3º Abordagem inicial ao cliente;
- 4º Levantamento das necessidades dos clientes;
- 5º Trabalhar as objeções criadas pelos clientes;
- 6º Saber negociar com o cliente no sistema ganha/ganha;

- 7º Ter a noção dos tipos de fechamento de venda;
- 8º Entender e praticar o ato do pós-venda;
- 9º Praticar o ato da negociação (sistema ganha/ganha);
- 10º Entender as necessidades e desejos dos clientes.

Atitude/querer fazer:

- 1º Paciência para ter o momento certo de fechar a venda e respeitar a decisão do cliente;
- 2º Ser persistente sem perder o foco;
- 3º Estar automotivado para atingir as metas e buscar constantemente o autodesenvolvimento profissional;
- 4º Ter iniciativa e não desistir fácil;
- 5º Ser criativo e ao mesmo tempo inovador;
- 6º Saber que a resiliência (superação) é uma virtude a ser aplicada diariamente;
- 7º Combater o ato da procrastinação (deixar as coisas para depois);
- 8º Comprometimento com a empresa e consigo mesmo;
- 9º Ser assertivo em meio à turbulência do dia a dia;
- 10º Desenvolver formas de ser organizado tendo disciplina e compromisso com o cliente.

As competências em vendas terão resultados efetivos se forem aplicadas com determinação pelo vendedor. Uma competência está ligada a outra, pois não basta ter somente o conhecimento, é preciso que seja uma extensão da prática: “um grande conhecimento ou uma grande ideia não vale absolutamente nada, se não for colocada em prática”.



Para Bottini⁸, conforme o tipo de produto que será vendido, os dados técnicos serão importantes, mas não é só isso que interessa ao

⁸ BOTTINI, Ciro. *Vendas: Dicas para vender bem na vida*. Rio de Janeiro: Zit, 2005.

cliente. É preciso vender “sonhos”, mexer com a emoção, dar vazão às fantasias de consumo das pessoas. O bom vendedor é aquele que consegue apresentar ideias tão criativas que fazem seus clientes gastarem dinheiro e ficarem felizes.

Segundo Greg⁹, para o profissional se apropriar das competências e alavancar suas vendas, pode seguir os seguintes passos:

1º Passo – Características de uma venda bem feita

A venda quantitativa até pode dar resultado. Contudo, hoje o “foco” e o grande diferencial estão na venda selecionada. Aquela em que o vendedor não precisa fazer cem ligações para dar algum resultado. Isso é um grande desperdício de produtividade, porque não leva em conta a habilidade do vendedor.

2º Passo – Atenção para o que é mais importante em vendas

Não há como não investir em habilidades para gerar relacionamento com os clientes e garantir longevidade nas vendas. Vender é ser um “camaleão”, se adaptar ao ambiente, às necessidades e desejos e entender os tipos de clientes existentes.

3º Passo – Identificar para quem vai vender

A escolha para quem você vai vender é uma das maiores influências para o sucesso da sua abordagem. Essa escolha deve ser certa e direta. O vendedor deverá seguir o ciclo estratégico de vendas desde o planejamento até o pós-venda. Analisar recursos investidos na prospecção e na manutenção desse novo cliente. Por isso, o vendedor deve estabelecer exatamente onde quer chegar e fazer o “caminho” mais curto para chegar ao tomador de decisão.

4º Passo – Seguir com critério os passos da venda

O que os *prospects* comprarão do vendedor? Lembrando que não é o produto que será vendido, mas sim, os benefícios que o produto trará ao cliente. Seria muito bom se o vendedor tivesse a certeza de uma venda ser bem-sucedida, antes mesmo de ela terminar. O “não” do cliente pode gerar energia a mais para trabalhar suas objeções. Antes de iniciar o

⁹ Esse autor não aparece nas Referências Bibliográficas.

discurso de qualquer venda, antecipe e identifique o real critério por trás da decisão de compra.

5º Passo – Realizar a pergunta “correta” para o cliente

O vendedor deve fazer a pergunta certa e no momento certo para identificar o problema e oferecer uma solução. Fazer um discurso realmente voltado a apresentar os benefícios dos seus produtos ou serviços para descobrir onde eles se encaixam como solução.

6º Passo – Entender as objeções do cliente

O “não” em vendas é inevitável, mas a diferença está em saber lidar com ele. É importante o vendedor sempre questionar a objeção, de uma maneira não ameaçadora, a fim de ganhar mais tempo para refletir, obter informações e encontrar a causa dela. Respeite a decisão do cliente e não seja intrusivo e chato.

7º Passo – O bom vendedor soluciona, não enrola

“Solucione”. Esta palavra resume tudo. O vendedor deve mostrar ao cliente o quanto aquele produto vai lhe render a cada período preestabelecido, em quanto tempo terá o retorno do investimento, de que forma irá diminuir custos em outras áreas, etc.

Para Moreira¹⁰, o profissional da área de vendas deve potencializar suas energias com foco em soluções para o cliente. Utilizado os 4Ss, envolvendo solução, sinceridade, seriedade e serviço, o vendedor pode ter uma noção das suas ações e como melhorar sua relação com o cliente:

¹⁰ MOREIRA, Júlio C.T. et al. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.



Figura: 2.6 O modelo 4Ss aplicado nas vendas

2.14 Treinamento para a equipe de vendas

Um fator determinante para o sucesso de uma equipe de vendas e atendimento consiste em desenvolver periodicamente treinamentos nas áreas técnicas e do comportamento humano: atendimento, qualidade, sinergia de grupo, motivação, criatividade, técnicas de vendas, palestras *in company* com profissionais das mais diversas áreas, com talentos internos ou vídeos encontrados nas principais mídias sociais. Outros treinamentos podem ser desenvolvidos fora da empresa com entidades especializadas, como, por exemplo, o Sistema S (Sebrae, Senai, Senac e outras).

Além do treinamento constante, as reuniões bem pautadas são determinantes para o alinhamento da comunicação da equipe de vendas.

Para que haja efetividade, algumas etapas podem gerar engajamento, comprometimento em seus propósitos:

As reuniões bem pautadas seguem algumas etapas: antes, durante e depois.

Antes:

- Planejar as ações no papel;
- Quem vai falar;
- Quem vai registrar os pontos debatidos;
- O que terá de atratividade (mensagem, vídeo, lanche, após a reunião);
- O que será debatido com os participantes da reunião;
- Quanto tempo vai durar a reunião;
- Quem será convidado para participar da reunião;
- Quem vai organizar o local da reunião;

Durante:

- Quem vai mediar a reunião para não se dispersar;
- Quem vai controlar o tempo da reunião;
- Quem vai anotar os tópicos principais;
- Assuntos polêmicos fora da pauta serão anotados para a próxima reunião?

Depois:

- Que plano de ação será tomado após a reunião?
- Assuntos serão comunicados de qual forma para a equipe? Via *newsletter*, jornal mural, e-mails ou redes sociais?;
- Quem avaliará os resultados da reunião?
- Os custos para a realização da reunião serão pagos por quem?

As reuniões mais produtivas são planejadas e com devolutivas à toda a equipe. Em determinadas empresas, as reuniões caíram no descrédito por não haver continuidade das ações. Fala, fala e ninguém resolve absolutamente nada. Todos aguardam determinadas decisões das reuniões, mas nada acontece. Equipes bem treinadas geram melhores resultados. Tem empresas que aplicam treinamentos *in company* o ano todo e os vendedores sempre estão alinhados aos propósitos da empresa, de acordo com sua missão e visão estratégica.

Lembrando que uma equipe vencedora em vendas, segundo Martins¹¹, precisa seguir alguns princípios:



Figura: 2.7 *Princípios das equipes de vendas vencedoras.*

1º Delegar – A delegação deve estar no DNA do gerente, supervisor ou dono da empresa. O tempo é dinheiro para toda e qualquer equipe bem-sucedida e a delegação divide tarefas com o objetivo de somar resultados.

2º Motivar – O líder de vendas deve ser o principal motivador de sua equipe. Seus liderados serão um reflexo direto seu. As pessoas são mais motivadas pela valorização, pelo reconhecimento e pela oportunidade de crescimento profissional do que somente pela remuneração.

3º Treinar – Toda equipe de vendas bem treinada vai ter uma melhor performance. Segundo dados, equipes treinadas produzem quatro vezes mais que equipes sem capacitação. Desenvolver talentos é um dos desafios mais gratificantes de um líder bem-sucedido.

¹¹ MARTINS, Carlos Wizard. *Desperte o milionário que há em você: como gerar prosperidade mudando suas atitudes e postura mental*. São Paulo: Editora Gente, 2012.

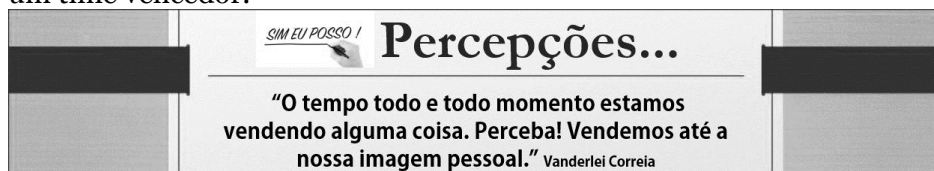
4º Acreditar – Passo importante para criar um time vencedor é a acreditar nas pessoas em sua capacidade de realização. Acreditar é sinônimo de confiar e a confiança gera um laço capaz de dar solidez a qualquer time.

5º Acompanhar – Equipe de vendas de sucesso tem acompanhamento permanente do seu desempenho, dia a dia, semana a semana e mês a mês. Não há como mensurar resultados sem acompanhamento. Quem deixa a equipe solta, sem acompanhamento e cobrança, deixa de ser competitivo.

6º Avaliar – Mensurar resultados por meio da avaliação periódica do desempenho da equipe. Ter reuniões de alinhamento e discussão sobre o produto, preço, o mercado, território, concorrentes e outros.

7º Planejar – Equipes de sucesso em vendas planejam suas estratégias periodicamente. Planejar dá uma direção para toda a equipe e é o caminho mais curto para atingir as metas.

8º Comemorar – Comemore com sua equipe de vendas. Resultados alcançados, aniversário da empresa, novas conquistas, contratação de novos profissionais de vendas. Ao comemorar estamos desenvolvendo em nossa equipe, a admiração, o respeito e a gratidão por fazer parte de um time vencedor.



2.15 Conheça as mais diferentes formas de vendas

1) Venda interna

A venda interna, como o nome já diz, é realizada dentro de um determinado estabelecimento comercial. O cliente vai até a loja e adquire o que precisa.

Cuidados: Para vender bem, a empresa precisa prestar atenção a alguns detalhes como a abordagem do vendedor, a disposição dos produtos e a argumentação junto ao cliente.

Ex. Loja de confecção, de presentes, papelaria, restaurante, açougue, supermercado.

2) Venda externa

A venda externa acontece muito de empresa para empresa, B2B – *Business to Business* ou B2C – *Business to Consumer*, no qual o vendedor vai até o consumidor final. O vendedor vai até a empresa ou pessoa física para oferecer seus produtos ou serviços.

Cuidados: Para vender bem é preciso ter motivação. Não desistir quando receber o primeiro “não” e saber trabalhar o relacionamento com o cliente e entender o seu perfil para não errar.

Ex. Distribuidoras de bebidas, representantes comerciais, vendedores de planos de saúde, vendedores de publicidade.

3) Venda por telemarketing

A venda por telemarketing (ativo) acontece quando o vendedor entra em contato com o *prospect* via telefone para oferecer seus produtos ou serviços. É uma venda que necessita de grande persuasão e comunicação. Com a internet em evidência, essa modalidade de venda vem perdendo espaço.

Cuidados: Não ligar em horários impróprios e não ser “chato” e insistir, podendo causar irritação ao cliente.

Ex. Cartões de créditos, venda de assinaturas de revistas e jornais, vendas de planos de celulares.

4) Venda pela internet

A venda pela internet ou *e-commerce* está cada dia mais intensa. Muitos consumidores preferem entrar num site de compras e negociar diretamente, sem qualquer esforço em se deslocar até uma loja. Faz o cadastro, define a condição de pagamento e fecha o pedido, sem qualquer

contato com vendedores. Depois é só aguardar o pedido chegar até sua residência.

Cuidados: Acompanhar a chegada do produto até o cliente. Realizar o pós-venda.

Ex. Submarino, Americanas, Magazine Luiza, Amazon, entre outros.

5) Venda pelas redes sociais

As redes sociais, principalmente o Facebook, são canais de prospecção e relacionamento com clientes. Há preços promocionais, fotos de produtos, lançamentos, dicas e orientações aos consumidores.

Cuidados: A rede social não pode exagerar nas postagens. O contato com o cliente não se dá somente com ofertas e promoções. Muitas vezes uma dica importante de saúde, beleza ou moda pode ser mais importante do que exagerar na divulgação dos preços.

Ex. YouTube, Facebook, Instagram, entre outros.

6) Venda de relacionamento

A venda de relacionamento está em alta. O vendedor fortalece sua relação com seus clientes com o objetivo de fidelização e retenção.

Cuidados: Não “bajular” o cliente ou ser extremamente insistente. Exageros só podem afastar ainda mais os clientes.

Ex. Lojas de confecções, empresas de serviço e varejo.

7) Venda de porta em porta

A venda de porta em porta ou B2C – *Business to Consumer* (de empresa para pessoa física), se torna fácil quando há um relacionamento com o cliente ao conhecer seus gostos e preferências.

Cuidados: Formas de pagamento, possibilidades de levar “calotes”.

Ex. Avon, Natura e Jequiti.

8) Venda por Smartphone

A venda por Smartphone está em ascensão. Já é uma realidade comprar pela Internet, por aplicativos ou sites responsivos. As novas

tecnologias estão chegando para facilitar a vida do comprador com total comodidade.

Cuidados: Falsas ofertas e não acreditar em tudo que recebe pelo smartphone. Pesquisar antes de fechar qualquer negócio.

Ex. Venda de cursos e produtos em geral.

2.16 Avaliação dos Pontos Forte e Pontos Fracos do vendedor

Faça uma avaliação para identificar seus pontos fortes e fracos em relação à sua profissão de vendedor: Seja sincero e pontue da seguinte forma: 1 (ruim); 2 (razoável); 3 (bom); 4 (ótimo); 5 (excepcional, show):

- () Persistente
- () Preparado
- () Melhor que os outros
- () Criativo
- () Sincero
- () Tem bom humor
- () Verdadeiro (genuíno)
- () Convincente
- () Rápido, direto
- () Tem habilidade
- () Conhece o que vende
- () Corajoso (aceita desafios)
- () Tem boa memória
- () Visualiza relacionamento no longo prazo
- () É capaz de ter o sim do cliente

Soma total: de 70 a 75 pontos (show, parabéns). De 60 a 69 (médio). De 50 a 59 (precisa melhorar). De 15 a 49 (isso é ruim, reveja seus conceitos de vendedor)

Resumo do capítulo 2

Os indícios das primeiras vendas surgiram há 4.000 a.C pelos povos Sumérios, na região onde hoje está localizado o Iraque. A Grécia

antiga também teve um papel importante nos mercados, considerados lugares de encontro para os clientes e vendedores. Na Idade Média, a profissão de vendedor era considerada malévola pela Igreja. Já na Europa, os ciganos praticavam seu comércio nativo de venda quando emigravam para as Américas. No Brasil, predominaram as figuras do mascate e do caixeiro-viajante. Depois, surgiram as empresas de venda de porta em porta como a Avon, e Natura. Atualmente, a profissão de vendas exige cada vez mais conhecimento e novas técnicas. Mesmo assim, ser vendedor tem suas vantagens: oportunidades de ganhos variáveis, quanto mais vender, mais aumentam as possibilidades de ganhos. O vendedor atual tem a seu favor a internet como ferramenta de trabalho e organização, bem como para se relacionar com seus clientes e realizar prospecção nas redes sociais. Vendedor ético não “ludibria” seus clientes, procura usar do bom senso e não cai em “armadilhas”. O vendedor moderno aplica suas competências em seu favor, na busca de conhecimento, na aplicabilidade das habilidades adquiridas e atitude proativa e vencedora. Entre as mais diferentes formas de vendas destacam-se: venda interna, externa, telemarketing, *e-commerce*, pelas redes sociais, de relacionamento, porta em porta e a venda por celular.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Quando e onde surgiram as primeiras vendas e qual era a necessidade naquela época?
- 2) Por que na Idade Média vender era considerada uma profissão malévola?
- 3) Quais eram as características dos precursores da venda no Brasil?
- 4) Cite as cinco atribuições que você julga mais importantes na área de vendas:
- 5) Quais são as vantagens em ser vendedor nos dias atuais?

- 6) De que forma o vendedor pode utilizar a internet em seu favor na profissão?
- 7) O vendedor pode ser ético sem prejudicar os clientes? Explique:
- 8) O que você entende por competências?
- 9) Explique a importância do CHA na área de vendas:
- 10) Das três competências: Conhecimento – Habilidade – Atitude. Na área de vendas, qual você julga mais importante? Ou uma complementa a outra? Explique:

Discuta a frase: "A chave da capacidade de vendas não está na venda de coisas, mas na venda de soluções" *John H. Patterson fundador da NCR.*

Dinâmica de grupo

Júri simulado ou debate sobre vendas

Sistemática: Divida o grupo em dois times que deverão debater um determinado assunto sobre vendas. Diga-lhes que examinarão um cenário de vendas e depois realizarão um debate para determinar o curso de ação a ser empreendido pelo representante de vendas. No decorrer do debate, vá anotando num *flipchart* ou projetor os prós e contras. O objetivo deste debate não é que um time vença, e sim que o grupo examine e discuta uma variedade diversa de problemas de vendas. Deixe todos do grupo falarem. Perguntas: o que você aprendeu com o debate? Quantos de vocês representam uma posição que não teriam assumido se tivessem escolhido? Como uma situação similar teria sido resolvida se ocorresse aqui em nossa organização?



Competência 03

Compreendendo as 7 fases da venda - Planejamento de Vendas

Antes de iniciar as sete fases da venda é importante salientar que, hoje, a profissão de vendas é uma das mais valorizadas do mercado, sendo uma excelente opção profissional, desde que se domine cada uma das sete fases e as coloque em prática. Confira abaixo cada uma das sete fases da venda que serão estudadas nos próximos capítulos do livro:

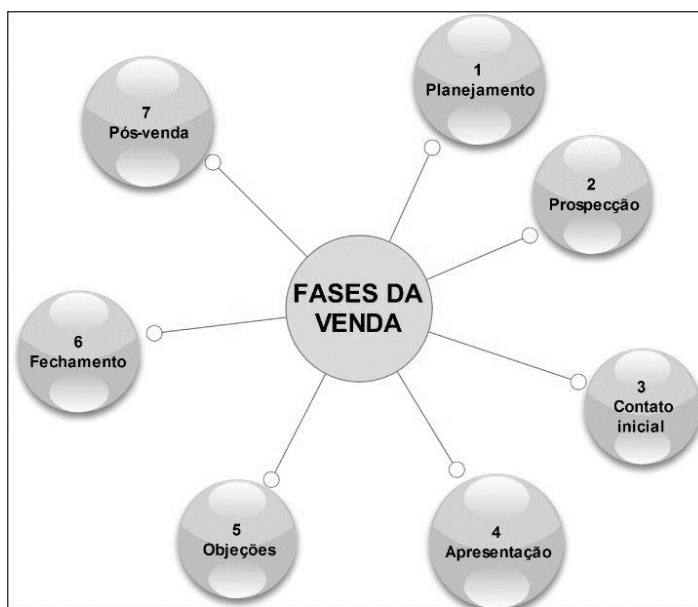


Figura: 3.1 Fases da venda.

PLANEJAMENTO DE VENDAS

“Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por uma soma de pequenas realizações.” *Vicent Van Gogh*

Estratégia e planejamento em vendas

O profissional de vendas competente é estrategista nato. Utiliza seu potencial para vender mais utilizando-se do improviso, da argumentação inteligente e das técnicas de vendas de forma eficaz. Quando se fala em estratégia, vem logo o conceito militar amplamente utilizada nas guerras ao longo da história. Um dos grandes estrategistas da História foi o general Sun Tzu (2002), que escreveu a *Arte da Guerra*, no século IV a.C. Segundo o autor, na guerra o caminho da vitória está em conhecer o inimigo e conhecer a si mesmo: “se tiveres cem combates a travar, cem vezes será vitorioso”. Vários estudiosos utilizam técnicas da estratégia militar para aplicar seus conceitos no mundo corporativo.

Para o autor chinês Kim¹, as estratégias se dividem em duas. A Estratégia do Oceano Azul: que tem foco em inovação de valor, liderança do ponto de mudança e processo justo. E a Estratégia do Oceano Vermelho: que consiste em tirar proveito da concorrência, perceber a demanda existente e ser mais competitivo nos mercados atuais.

O autor da Estratégia do Oceano Azul destaca a nova cultura de valor que está relacionada ao modelo das quatro ações:

Reduzir: que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?

Eliminar: que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?

Criar: que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

Elevar: quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

Mas, afinal, o que é estratégia? Especificar o que a empresa faz ou deixa de fazer? Realizar atividades diferentes que geram resultados? Posicionar-se no mercado e ganhar mais clientes?

¹ KIM, W.Chan. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

No processo natural de vendas, o planejamento vem em primeiro lugar, pois há uma necessidade de desenvolver uma estratégia envolvendo produto, serviço, território, marketing e equipe de vendas. Veja a sequência do processo de uma venda:

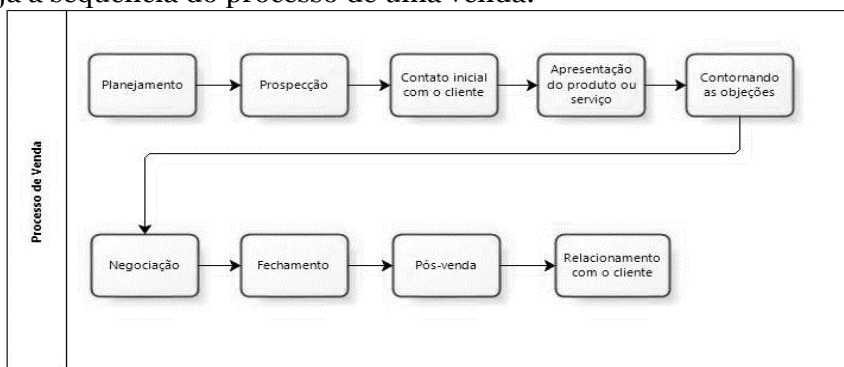


Figura: 3.2 *Processo de venda.*



Visão ampla...

“Vender não se resume só em negociar e pronto. É necessário entender e satisfazer o cliente de forma plena.” Vanderlei Correia

3.1 Cadeia de Valores em vendas

Para o estrategista americano Porter², a vantagem competitiva consiste em trabalhar o conceito de Cadeia de Valor, sendo que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Quando o vendedor utiliza o conceito de Cadeia de Valor em sua profissão, pode resultar em uma venda mais elaborada, perceptiva, qualificada e o valor percebido pelo cliente. O modelo também se aplica no cliente e sua percepção durante a compra, observação dos detalhes que envolvem o

² PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Elsevier, 1989.

produto ou serviço, desde ambientação de loja, passando pelas características que envolvem uma venda.

Já para Thompson³, a estratégia é constituída por passos competitivos e abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional. O autor comenta ainda que o coração e alma de qualquer estratégia são as ações e os movimentos dos administradores no mercado, a fim de aperfeiçoar o desempenho financeiro da empresa, reforçar sua posição competitiva no longo prazo e obter vantagem em relação aos concorrentes. Para outros especialistas a estratégia é desenvolver valor para todos os envolvidos ou *stakeholders*.

Em se tratando de estratégia de vendas, observa-se uma imensidão de oportunidades não exploradas. Este “oceano a ser desvendado” pode ser alcançado ao se criar rotas alternativas de vendas, negociar valor e, não, preço, junto ao cliente, criar espaços de mercado inexplorados, ampliar o leque de oportunidades ao gerar novas formas de conquistar clientes.

A Cadeia de Valores na área de vendas contribui para o melhor entendimento do fluxograma de vendas e a importância da visão sistêmica do negócio.

³ THOMPSON, Artur A. *Administração Estratégica*. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.



Figura: 3.3 *Cadeia de Valores na área e vendas.*

Infraestrutura: necessária para dar todo suporte à equipe de vendas, desde estrutura física, produção, material gráfico até a forma de deslocamento.

Equipe de vendas: formação da equipe de vendas de acordo com os objetivos da organização. Número de vendedores, seleção, recrutamento, treinamento de alinhamento e conhecimento do negócio, produtos e serviços.

Inovação em vendas: assim como a economia, o consumidor também se transforma. Adotar novas estratégias para a equipe de vendas de acordo com o perfil do cliente.

Portfólio da organização: a equipe de vendas precisa estar municiada de material institucional, envolvendo cartão de visitas, folder, catálogo, amostras, vídeos, site, redes sociais e todo material que contribua para dar suporte necessário para a equipe de vendas.

Método ideal para prospectar: a equipe de vendas deve estudar perfil de público-alvo e desenvolver sinergia com o que será vendido. Definir se a venda será direta no balcão, venda B2B, B2C, venda por redes sociais, por telemarketing, por ligação telefônica e agendamento. O melhor método vai definir a melhor estratégia de ação.

Contato com o cliente: abordagem inicial com o cliente e análise de suas percepções envolvendo empatia, identificação de necessidades, gostos, preferências e poder de compra.

Percepção de valor para o cliente: a melhor negociação está na satisfação de ambos, quando não há perdedor. Quando o cliente coloca na “balança”, tem o poder de decisão de comprar ou não. Vai depender da real necessidade iminente, do desejo incondicional e da sua condição financeira.

Sinergia com outros setores da empresa: a equipe de vendas, para ser eficiente, precisa ter todo suporte necessário de outros setores da empresa. Desde o financeiro, produção, marketing, logística e R.H. Para ter uma equipe de vendas atuante, sua retaguarda deve estar sempre de prontidão. O que pode acontecer se o vendedor realiza um grande pedido para o cliente e a produção não consegue entregar no prazo estipulado? Muitos bons vendedores saem das organizações por não possuírem suporte de outros setores.

3.2 Planejar para ter foco no cliente

Fala-se muito em “foco no cliente” como forma de estratégia competitiva. “Focar” no cliente significa estar atento às suas necessidades e desejos, valorizar o marketing de relacionamento com o objetivo da fidelização ou retenção.

Mas para ser um profissional de vendas estratégico evidenciam-se alguns atributos como: planejar as ações de vendas periodicamente, habilidade de gerenciar seu tempo de forma eficaz, estar aberto às mudanças de atitudes e vícios e buscar novas habilidades de vendas para potencializar os negócios.

Dentro da estratégia, ações bem planejadas podem fazer a diferença em meio à acirrada concorrência. O vendedor deve se preocupar em planejar e cumprir o que se propõe. Muitos não completam suas ações por serem desorganizados, improdutivos, centralizadores e fazem da procrastinação um estilo de vida. Na hora de executar, tudo é urgente, “pra ontem” e atropelado.

Mas para ter foco no cliente, dentro do planejamento é importante fazer algumas indagações sobre a área comercial da organização. Segundo os autores do livro *HEIP – Horizonte Estratégico Interativo para Prática*, toda estratégia bem definida requer um diagnóstico para evidenciar o que precisa melhorar e como isso pode impactar no cliente final. Algumas questões para desenvolver planos de ações, caso necessitem:

A equipe está preparada para atender bem os clientes?

A empresa acompanha periodicamente o desempenho da equipe de vendas?

Possui taxa de conversão para cada vendedor? Ticket médio? Índice de positividade? Mensuração da satisfação do cliente?

Há, pelo menos, dois treinamentos anuais para a equipe de vendas?

Qual a avaliação do desempenho da equipe de vendas em relação aos concorrentes?

A empresa possui estratégia para atuar de forma inteligente na internet, envolvendo as redes sociais, *e-commerce* e site institucional?

Você ainda não está presente nas redes sociais e seu concorrente já tem um caminho trilhado na internet. Isso é bom ou ruim para o seu negócio?

A empresa sabe exatamente quem é o seu público-alvo e seus pontos fortes e fracos?

Como está a padronização da equipe em relação a uniformes, identificação interna, fachada, sinalização e padronização de *lay-out*?

Observe que, para termos uma relação intensa com o nosso cliente é necessário ter em mente estas ações.

3.3 Como planejar as ações de vendas

Uma das formas mais eficazes de planejar é organizar as ações no papel, documentar o que será realizado em um determinado período. Veja abaixo ações importantes no ato de planejar:

1º Aproveitamento do tempo: tempo é sinônimo de dinheiro em vendas;

2º Saber administrar os imprevistos: deixe um percentual do seu tempo para solucionar questões urgentes;

3º Quem não planeja não chega a lugar algum: faça um cronograma especial de ações e comprometa-se a cumpri-lo;

4º O bom vendedor é aquele que sempre está com uma agenda por perto;

5º Muitos representantes comerciais planejam suas ações semanalmente;

6º Não basta planejar. Desenvolva planos de ação possíveis de serem realizados.

7º Existem aplicativos gratuitos de planejamento enxuto. Só baixar e começar a colocar em prática.

Para vender bem é necessário conhecer o que se vende e inclusive conhecer a empresa da qual se faz parte. Será que nós conhecemos bem nossa empresa? Se está em dúvida, procure subsídios para responder:

1º Minha empresa possui algum certificado importante? (ISO9000, Certificação do Immetro, etc.)

2º Quem são os três maiores e os três melhores clientes da minha empresa?

3º O que a minha empresa tem de diferencial em relação ao concorrente?

4º Minha empresa está nas redes sociais? Eu sei o que é publicado sobre ela?

5º Qual é a missão, visão e valores da minha empresa?

Além dessas, outras questões podem ser relevantes no planejamento da venda. Faça um levantamento das questões que podem

fazer o diferencial na frente do cliente, para que, caso ele pergunte você saiba a melhor resposta.



3.4 O vendedor que planeja vende mais

Vendedores de sucesso possuem em sua estratégia de ação o planejamento de visitas para novos clientes e para os já fidelizados. Bons vendedores jamais podem esquecer que é necessário identificar novos compradores quase que diariamente e dependendo do segmento, existem metas determinadas para visitar novos e potenciais compradores. Neste caso a melhor estratégia é o bom senso: não se esquecer dos clientes atuais e não focar somente nos prováveis compradores. Lembrando que os dois são importantes. Quando um vendedor se preocupa 100% do seu tempo com os clientes cadastrados, pode se tornar um mero tirador de pedidos. O importante é estipular um percentual do tempo para realizar a arte da prospecção, como você verá no próximo capítulo.

3.5 Missão, visão e valores do vendedor

As empresas competitivas utilizam estratégia em seu DNA, formatam com suas equipes, quais os seus valores praticados. Desenvolvem a missão que consiste no sentido de existir do negócio e a visão que vai determinar aonde a empresa quer chegar. No mundo das vendas, o profissional também pode desenvolver seus valores, conforme exemplos abaixo:

Missão do vendedor: “Buscar a excelência na profissão de vendas por meio da superação das metas, satisfação dos clientes e aprimoramento constante.”

Visão do vendedor: “Ser o melhor vendedor da organização ao utilizar as técnicas de vendas de forma eficaz e desenvolver relacionamentos duradouros com clientes, a fim de fidelizá-los”.

Valores do vendedor: “Ético, determinado, organizado, justo e buscando sempre a realização profissional.”

Os exemplos podem dar um norte mais preciso ao vendedor, onde ele pretende chegar e como chegar. Profissionais que não sabem onde querem chegar, não chegarão a lugar algum se não começarem a pensar em planejar suas ações futuras. O que o vendedor não deve é se acomodar e achar que está satisfeito com as metas, técnicas e competências. Existem vendedores que agem como se estivessem na década de 70, com os mesmos bordões, chavões e abordagens, não inovaram, nem sequer sabem utilizar uma planilha no computador para facilitar sua vida. Vendedores que focalizam quantitativamente, sem preocupar com técnicas mais persuasivas, estão ficando para trás e sem a busca de novas técnicas e aprimoramento, vão perdendo espaço para os profissionais mais dinâmicos e interativos.

3.6 Vendedor resiliente

Resilientes são vendedores com reação positiva para superar seus obstáculos. Utilizam a proatividade para atingir seus objetivos, superando todos os obstáculos. O profissional resiliente controla suas emoções e tem seu planejamento bem definido. Os “nãos” são constantes para quem vende e se o vendedor não tiver forças para superá-los, vai cair derrotado em total desânimo. O vendedor proativo questiona todas as ações realizadas e tira proveito mesmo em situação desfavorável.

SIM EU POSSO!

Tenha Fé...

“Ser um sucesso em vendas é acima de tudo acreditar que Deus provém todas as coisas em nossas vidas.” Vanderlei Correia

Num curso de vendas, me deparei com um profissional com mais de 20 anos de experiência em vendas. Aos poucos fui descobrindo seu perfil e vi que estava na frente de um vendedor que não conseguia superar suas derrotas ao longo dos anos. Todo fracasso foi motivo de desgosto e total desânimo. Tratava-se de um profissional com medo e semblante triste. Passei as técnicas de superação, vencendo as objeções, sendo mais

proativo e resiliente. No final do curso, o profissional veio me agradecer pela abordagem e dizer que já começou a mudar para melhor no seu dia a dia.

Ser resiliente, segundo Covey ⁴, é ser capaz de desenvolver a força interna e a autoridade moral para superar esses problemas, criando uma força significativa para sua solução. Uma vida por completo e poderosa podemos buscar pelos seguintes caminhos:

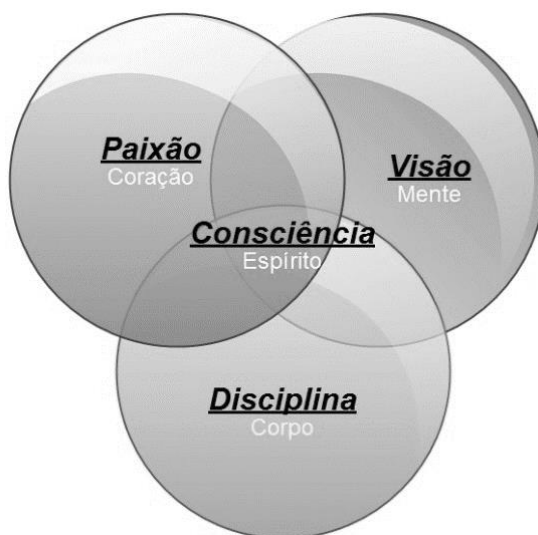


Figura: 3.4 *Uma vida por completo e poderosa.*


CORPO: Necessidade de viver com inteligência e disciplina;
MENTE: Aprender sempre e desenvolver os talentos;
CORAÇÃO: Amar intensamente e ter paixão pelo que faz;
ESPÍRITO: Deixar um legado por meio da consciência e da fé num deus maior.

⁴ COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

O profissional resiliente define exatamente o que quer. Para Martins⁵, o vendedor precisa definir exatamente o que deseja alcançar em sua vida profissional. Para encontrar algumas respostas, o vendedor resiliente deve se perguntar:

- 1) Qual o meu sonho?
- 2) O que realmente quero?
- 3) O que desejo fazer da vida?
- 4) Quem eu quero ser na sociedade?
- 5) Qual é o legado que quero deixar para o mundo?

Theodore Roosevelt, ex-presidente americano disse certa vez: “é preferível arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se à derrota do que formar fila com os pobres de espírito, que não gozam muito nem sofrem muito porque vivem nessa penumbra cinzenta, que não conhecem vitória nem derrota”. Essa frase tem um grande significado para o vendedor, pois remete à reflexão do que realmente ele está fazendo hoje. Em meio a milhares de “nãos” no decorrer de sua trajetória de vendas, sempre vão ocorrer momentos de vitória. Lembre-se que para atingir o sucesso, muitos sofreram derrotas, mas não desistiram e superaram seus limites.

		<h2>Seja um ativo...</h2>	
<p>“A empresa deve ver o vendedor como um ativo, sendo o maior deles, nunca como um custo a mais.”</p>			
<p><small>Vanderlei Correia</small></p>			

Para Kiyosaki⁶, muitas pessoas, além de sonhadoras, não conseguem atingir seus objetivos por não saberem lidar com algumas variáveis. Muitos vendedores se dedicam em tempo integral e de corpo e

⁵ MARTINS, Carlos Wizard. *Desperte o milionário que há em você: como gerar prosperidade mudando suas atitudes e postura mental*. São Paulo: Editora Gente, 2012.

⁶ KIYOSAKI, Robert T. *Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam aos seus filhos sobre dinheiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

alma, mas não conseguem viver uma vida com propósitos e realizações e caem nas seguintes armadilhas:

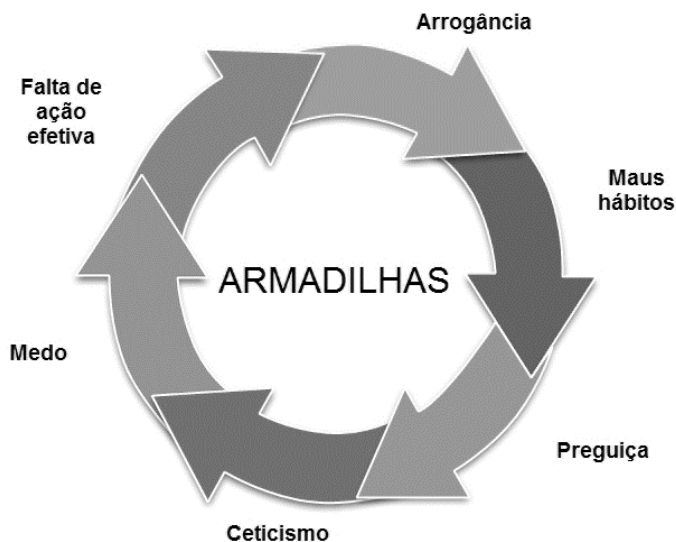


Figura: 3.5 Armadilhas que podem levar o vendedor ao fracasso.

3.7 Matriz FOFA de vendas

Existem diversas ferramentas que podem auxiliar a equipe de vendas, entre elas está a matriz FOFA, sendo muito utilizada no planejamento estratégico das empresas. Foi desenvolvida por Albert Humphrey, professor de Stanford. Em inglês a matriz é conhecida como SWOT. Existe para que a empresa possa ter uma visão estratégica do negócio, do cenário atual, aonde quer chegar e serve como parâmetro analítico no desempenho das vendas. Para facilitar o entendimento a matriz é dividida em:

Análise Ambiental Macro (Externa) – Oportunidades e Ameaças.

Análise Ambiental Micro (Interno) - Forças e Fraquezas.



Figura: 3.6 Matriz FOFA de vendas

Forças:

- Quais as forças que a equipe de vendas possui?
- Quais os nossos diferenciais em relação aos concorrentes?
- Quais os recursos da área vendas que nos fazem melhores?

Fraquezas:

- No que somos inferiores aos nossos concorrentes?
- O que precisamos melhorar?
- Nossos concorrentes são mais preparados e vendem mais?

Oportunidades:

- Existem mercados que poderiam ser melhores explorados pela equipe de vendas?
- O mercado está aquecido em nosso segmento?
- Como nossa equipe de vendas pode aproveitar o momento e crescer com a economia do país?

Ameaças:

- Existe algum novo produto que seja uma ameaça ao que vendemos?
- O cliente pode migrar para produtos mais inovadores que os nossos?

•O cliente está disposto a pagar pelo valor do produto praticado no mercado?

Pontos Fortes	Ameaças
1) _____	1) _____
2) _____	2) _____
3) _____	3) _____
4) _____	4) _____
5) _____	5) _____
Pontos Fracos	Oportunidades
1) _____	1) _____
2) _____	2) _____
3) _____	3) _____
4) _____	4) _____
5) _____	5) _____

O bom profissional de vendas não é “míope” em relação ao mercado. Adianta-se aos problemas e está atualizado sobre as tendências em sua área. Consegue visualizar novas oportunidades e gerar receita para sua empresa.

A Matriz FOFA é amplamente utilizada na formatação do planejamento estratégico das empresas. E, quando adaptado para vendas, o resultado é positivo, pois proporciona ao vendedor maior visibilidade dos produtos, serviços, estrutura do negócio e clientes.

3.8 Curva ABC em vendas

Inventada no século XIX pelo italiano Vilfredo Pareto, a Curva ABC resume que 80% de faturamento de uma empresa vem dos 20% dos clientes. Veja o exemplo e sua relação com as vendas:

A - 10% clientes representam R\$ 30.000,00 em vendas por mês

B - 30% clientes representam R\$ 20.000,00 em vendas por mês

C - 60% clientes representam R\$ 10.000,00 em vendas por mês

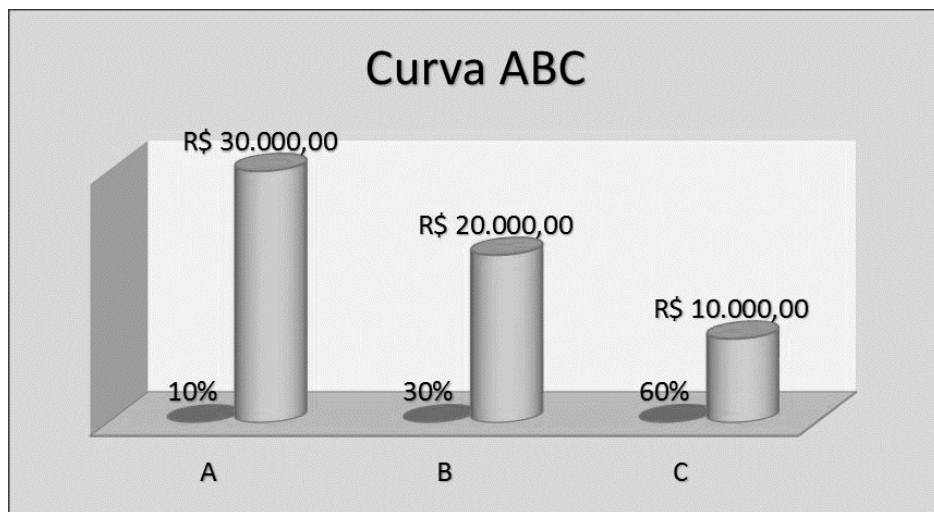


Figura: 3.7 Curva ABC para vendas

Utilizando a Curva ABC, o profissional de vendas pode desenvolver diversas ações estratégicas com o objetivo de fortalecer ainda mais a relação com seus clientes em potencial. Ações direcionadas ao público que mais consome, nesse caso os 10% de clientes que representam 30 mil reais em faturamento. Trabalho de fidelização, cliente focalizado, cliente *vip* ou cliente com atendimento diferenciado.

A Curva ABC em vendas nos dá uma visão mais estratégica do montante das vendas da empresa. Muitas empresas insistem em vender produtos que basicamente saem muito pouco e representam pouca entrada financeira. Empresas que buscam aplicar a Curva ABC conseguem melhores resultados, pois classificam grupos de clientes que compram pouco mas compram muito bem e com boa margem de rentabilidade (Curva A), clientes que compram relativamente bem (Curva B) e aqueles que compram pouco, mas que são estrategicamente importantes para a empresa (Curva C).

Como tratá-los com diferenciação? Os clientes da Curva A podem ter uma atenção mais qualificada e personalizada. Em determinadas empresas esse cliente é altamente fidelizado ou focalizado, tendo direcionamento de energias e força concentrada.

3.9 5W3H no cotidiano das vendas

O importante é, mensalmente, rever as ações planejadas e assumir um controle mais efetivo e responsável. Existem ferramentas que podem facilitar o planejamento dos vendedores. Uma delas é o 5W3H que consiste em um formulário simples de execução de tarefas, onde as mesmas são distribuídas:

1 – What (o que será feito). Qual o objetivo a ser alcançado pela área/setor de vendas? Que ação de venda será desenvolvida? Que atividades ligadas às vendas serão realizadas? O que será lançado como plano de ação a ser executado? Observe que a primeira ação é identificar o assunto a ser planejado. A definição clara do assunto vai determinar a sequência da aplicabilidade da ferramenta 5W3H. **Ex. Visitar três novos prospects por dia.**

2 – Who (quem fará). Nome da pessoa que executará a ação de vendas. Será o próprio vendedor da empresa? Será realizada pela equipe de vendas? Quem será o responsável pela ação proposta? Dependendo do tamanho do setor recomenda-se colocar o nome completo do responsável. Toda ação tem pessoas envolvidas e essa não é diferente. É necessário determinar a pessoa que se responsabilizará pela execução da ação proposta. **Ex. José M. Chavier (Dep. de Vendas).**

3 – When (quando será feito). Determinar um prazo específico na ação de vendas. Dentro do plano de ação focando resultados na área de vendas é fundamental estipular prazos. Neste caso, o prazo vai determinar o alcance, uma data limite para que o plano seja executado da melhor forma possível. Caso a ação não se concretize, uma nova data deverá ser estipulada pelo responsável ou gestor da empresa. **Ex. 10 de março de 2014.**

4 – Where (onde será feito). Determinar a cidade, território, bairro, rua, local. Neste momento, o vendedor vai colocar o lugar em que a ação será desenvolvida. Vai depender do local de execução da ação. **Ex. Centro de Curitiba (PR).**

5 – Why (por que será feito). Que motivos justificam essa ação de vendas? Para toda ação é necessário ter um motivo específico. Uma justificativa breve falando da importância da ação. **Ex. 3 novas prospecções por dia possibilitarão a conquista de novos clientes para a empresa e conseqüentemente aumento nas vendas.**

1 – How (como será feito). Detalhar o processo na ação de vendas. Toda ação necessita de habilidades por parte do vendedor. Breve descrição do que será feito para atingir o objetivo proposto. O “como” direciona a ação e facilita a sistemática para atingir o objetivo. **Ex. O vendedor terá disponível, neste dia, 2h para visitar potenciais clientes no segmento do varejo de eletrodomésticos no anel central de Curitiba.**

2 – How Much (quanto custará). Quanto será investido nesta ação de vendas? Determinadas ações não possuem investimento. Já outras, devem ser acrescentadas nesta ferramenta de trabalho. O importante é determinar uma estimativa aproximada do custo de cada ação. **Ex. Investimento R\$ 30,00 (combustível).**

3 – How Many (qual o resultado?). Mensuração da ação de vendas. Toda ação possui uma reação e nesta ferramenta é fundamental acompanhar os resultados. A ação gerou transformação? Gerou mudança de atitude ou comportamental? O resultado foi o esperado? Ou a ação deverá ser refeita? **Ex. A ação resultou na conquista de novos clientes para a empresa.**

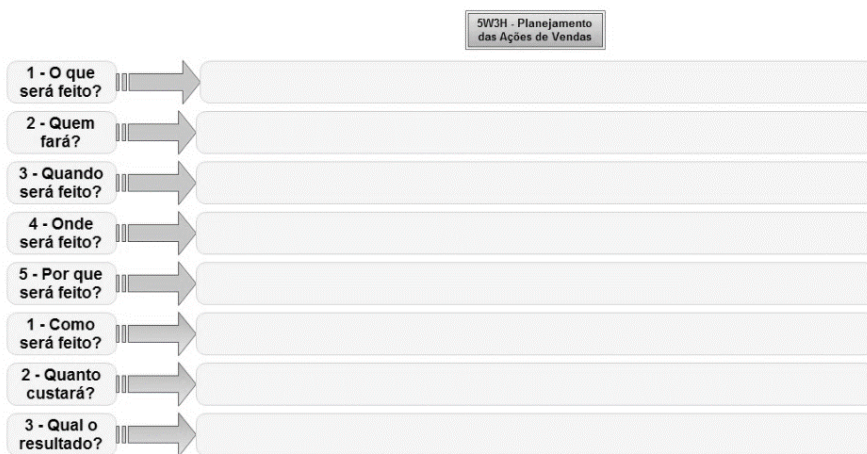


Figura 3.8 5W3H – Ferramenta importante na área de vendas.

3.10 – SMART para definir claramente suas metas

Outra ferramenta estratégica utilizada em vendas chama-se SMART, que em inglês significa “esperto”, e é muito utilizada pelas organizações no gerenciamento de definição de metas. Foi citada nos livros de George Doran e difundida mundialmente, e, hoje, tanto pequenas quanto grandes organizações a utilizam em suas ações estratégicas de vendas.

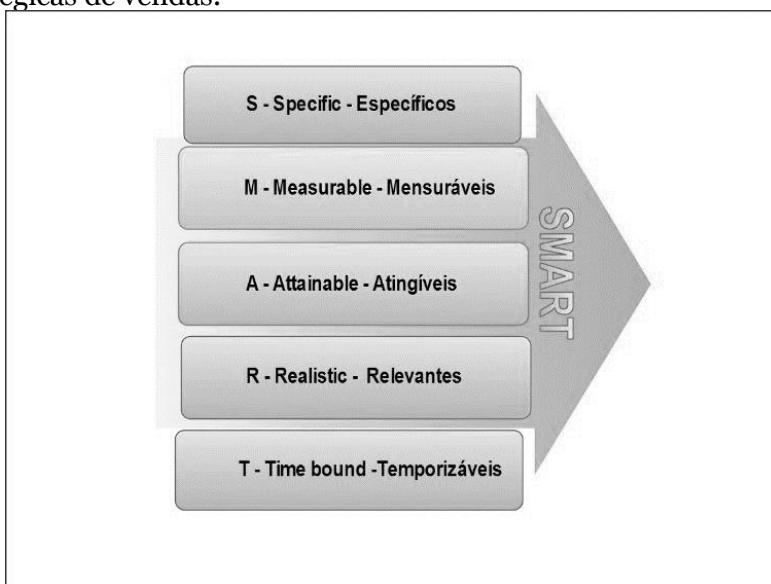


Figura 3.9 SMART – Definição de metas de vendas.

S – Specific – Específicos

Quanto mais detalhar a meta, mais fácil será sua compreensão. Reduz incompreensões e indução ao erro.

Exemplo: Aumentar as vendas do produto X na região Sudoeste que compreende 16 municípios de abrangência, sendo necessária quatro rotas estratégicas para prospecção.

M – Measurable – Mensuráveis

A meta, neste caso, precisa ser quantificada em números, valores, percentuais, quantidades, etc. Quanto mais informações mensuradas, mais clara fica a meta.

Exemplo: Aumentar em 6% as vendas do produto X, que representa 900 unidades. O comissionamento para o vendedor será de 12% mais premiação de 3% se alcançar a meta individual que será de 150 unidades.

A – *Attainable* – Atingíveis

Mesmo sendo metas grandiosas e desafiadoras, devem ser possíveis de serem alcançadas. Quando existem metas impossíveis, toda a equipe se desmotiva.

Exemplo: A meta estipulada foi desenvolvida com base nos históricos anteriores em outros territórios. A meta será desafiadora, porém possível de ser alcançada, de acordo com os estudos de potencial de mercado realizado na região de abrangência.

R – *Realistic* – Relevantes

A meta deve estar no grau de importância da organização e moldada em seu planejamento estratégico. Esse alinhamento gera engajamento de todos.

Exemplo: A meta será determinante para a expansão da organização e vai influenciar nos seus investimentos futuros. Está inserida em seu planejamento estratégico.

T – *Time bound* – Temporizáveis

A meta deve ter uma data inicial e uma data final. Quando não definimos prazos e datas, a meta fica vaga e pode gerar falta de comprometimento.

Exemplo: A meta estipulada pela organização deverá ser atingida entre 1º de março e 1º de setembro. Lembrando que, mensalmente, será verificado o ranking, bem como as estatísticas do desempenho de toda a equipe.

3.11 Ciclo PDCA com foco em vendas

O Ciclo PDCA é uma ferramenta que contribui significativamente para a eficiência das ações do vendedor ao focar seus projetos e gerenciamento de tarefas. Contempla o planejamento das vendas ao longo do ano e contribui para monitorar de forma efetiva o que está sendo desenvolvido. A imagem abaixo demonstra a utilização da ferramenta dentro do processo de qualquer setor nas organizações. Este é provavelmente o mais conhecido conceito de gestão de melhoria da qualidade dos processos, colaborando com a redução de desperdícios, a padronização e o aprimoramento contínuo.

Ciclo PDCA



Figura 3.10 *Ciclo PDCA – Gerenciamento das Ações efetivas de vendas.*

(P) PLANEJAR: A ação de venda deve ser planejada, envolvendo o vendedor e os interessados.

(D) FAZER: Execução efetiva da ação ao colocar em prática o que foi planejado.

(C) CHECAR: Por meio dos dados disponíveis é realizada uma verificação de como está o andamento da ação.

(A) AGIR: Se dentro do que foi proposto existir algo que necessite de revisão, a ação poderá ser revista ou até mesmo voltar à fase inicial do ciclo.

Estas são as fases representadas, definição do problema, das ações necessárias e o alcance dos resultados. Após este plano de ação ser colocado em prática, inicia-se a verificação dos resultados com uma análise comparativa do que foi executado em relação ao planejado. O foco do PDCA é resolver problemas e alcançar metas de vendas.

3.12 *Design Thinking* em vendas

O *Design Thinking* vem para promover uma disruptura no que existe e simplificar as coisas de modo que as soluções sejam mais efetivas e criativas. Essa é uma metodologia que incentiva a criatividade dos vendedores, lembrando que esse segmento precisa estar evoluindo e atento às mudanças tecnológicas e a transição mercadológica. O vendedor que utiliza esse método de forma eficaz estará à frente da concorrência e terá soluções mais efetivas para os problemas. Identificar qual é o desafio a ser enfrentado nesta área, sempre com o foco na melhoria contínua, sem grandes desdobramentos, mas com visão sistêmica e criativa.

O desafio está em interagir com os *stakeholders* de forma que todos participem e tenham uma visão que quebre paradigmas da solução convencional. O importante é testar a solução antes da extensão junto ao cliente. Fazer um laboratório antes de efetivar a mudança que impacte as pessoas envolvidas.

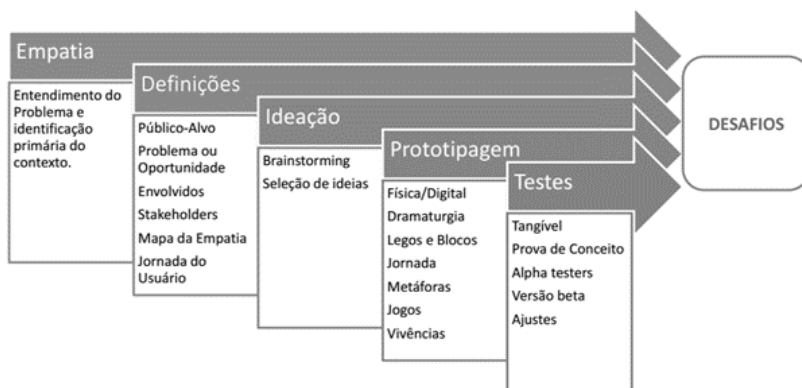


Figura 3.11 *Design Thinking em vendas.*

No *Design Thinking* com foco em vendas, a aplicação da solução é simples e dinâmica:

Empatia: Identificação do problema: Ex. Como aumentar o ticket-médio do setor de calçados?

Definições: Quem vai interagir sobre o tema. Neste caso, equipe de vendas da empresa.

Ideação: “Tempestade de ideias” com a equipe e identificá-las.

Prototipagem: Desenvolver o método de interação, prevalecendo a criatividade e o formato. Neste caso, pode ser por meio de *Flipshart* ou *post-it*.

Testes: Realizar simulação de vendas e levantar dados de amostragem.

3.13 Canvas em Vendas

O Canvas foi desenvolvido para facilitar a vida dos empreendedores e vendedores na busca de soluções por meio do modelo de negócio e visão sistêmica da gestão. Foi desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, e hoje é muito utilizado por diversos segmentos, como forma de potencializar o negócio e simplificar suas estratégias. Esse modelo é interessante, pois proporciona uma visão sistêmica do negócio em apenas uma página. O Canvas tem em sua estrutura nove configurações:

Oferta de valor: Descrição dos benefícios e diferenciais competitivos que vão impactar o público-alvo do negócio.

Atividades-chave: Relacionar quais serão as ações necessárias para a realização da proposta de valor.

Segmentos de clientes: Qual é o perfil do público consumidor, suas preferências e gostos, seu comportamento e percepções.

Relacionamento com o cliente: Como a empresa vai se relacionar com seu público-alvo, utilizando quais ferramentas.

Canais de vendas: Quais são os meios de se comunicar com os clientes, bem como os canais de distribuição de produtos.

Recursos-chave: Quais os recursos necessários para que o modelo de negócio aconteça.

Parceiros-chaves: *Stackholders* que vão contribuir para atingir os objetivos do negócio.

Fontes de receitas: De onde virão as receitas para dar sustentabilidade ao negócio.

Fontes de custos: Quanto vai custar para viabilizar o projeto envolvendo todas as variáveis.



Figura 3.12 Canvas aplicado na área de vendas

Resumo do capítulo 3

Vendedor organizado vai mais longe. Visualiza o futuro, traça metas e segue em frente com os propósitos. As estratégias são passos competitivos e abordagens administrativas que os gerentes e vendedores utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer os clientes. As empresas com foco em estratégia possuem missão, visão e valores constituídos. Durante a venda, o profissional também pode desenvolver seus valores. Uma ferramenta que potencializa e organiza o vendedor é a aplicação do 5W3H, que se trata de um formulário simples para executar as tarefas diárias, semanais e mensais, utilizando: O que será feito; quem fará; quando será feito; onde será feito; por que será feito; como será feito; quanto custará e quanto tempo será utilizado para

completar a ação. Vendedor organizado sabe aonde chegar e tem certamente os melhores caminhos para atingir seus objetivos. O vendedor estrategista tem “foco”, visualiza seus propósitos e utiliza suas competências para a melhoria contínua de suas ações. Já a Curva ABC contribui para o posicionamento da empresa em relação ao seu público-alvo. O SMART, é muito utilizado nas equipes comerciais para estipular as metas da organização e, se bem aplicado, fornece subsídios importantes no desempenho das metas definidas durante um período. O Ciclo PDCA é uma ferramenta da gestão da qualidade que tem como objetivo gerenciar ações com o cumprimento das metas estabelecidas, facilita no gerenciamento de tarefas e contribui significativamente para se chegar ao resultado esperado. O *Design Thinking* simplifica as ações e transforma em ação efetiva a criatividade do vendedor. Já o Canvas foi desenvolvido para simplificar o planejamento estratégico em vendas das organizações e ser uma ferramenta de fácil entendimento.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Como você define estratégia?
- 2) O livro *Estratégia do Oceano Azul* destaca a nova cultura de valor. Diga quais são as ações e explique cada uma:
- 3) Fala-se muito em “foco no cliente”. Por que as empresas competitivas procuram investir no cliente?
- 4) Além do exemplo do livro, construa a sua missão como vendedor:
- 5) Além do exemplo do livro, construa a sua visão como vendedor:
- 6) Explique como o vendedor pode utilizar a ferramenta 5W3H:
- 7) De que forma o *Design Thinking* vem promover uma disruptura no contexto de vendas?
- 8) Qual o seu entendimento sobre o método SMART?
- 9) Desenvolva um exemplo de Curva ABC utilizando os dados da sua empresa:

10) Em relação ao Ciclo PDCA faça um exemplo prático em sua área de vendas:

Discuta a frase: “Busco pessoas que possam analisar as necessidades dos clientes e encontrar uma forma de resolver seus problemas” - *Mack Hanan*, autor e consultor de crescimento de empresas.

Dinâmica de grupo: Simulação de vendas

Sistemática: Divida sua equipe em 4 ou 6 grupos com o mesmo número de integrantes. Cada grupo deverá escolher um produto ou serviço da empresa para vender. Estipule 20 minutos para cada grupo definir o que vai vender e argumentar sobre as características do produto ou serviço. Cada grupo deverá escolher um componente para vender o produto e outro componente para comprar o produto do outro grupo. Monta-se o cenário com uma mesa e duas cadeiras e iniciam as apresentações. A simulação da venda terá o tempo de três minutos para se concretizar ou não. Após a apresentação de cada grupo, questione: como foi a experiência de ver o colega se colocar no lugar do cliente? Quais os pontos positivos e sugestões para o vendedor? Será que diante do cliente nós estamos argumentando de forma convincente? Foi criado um ambiente de venda? Como foi a abordagem do vendedor?



Competência 04

Prospeção de Vendas

“Tudo tem seu tempo determinado por Deus, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.” Ec 3:1

O bom vendedor leva a prospecção a sério. É uma etapa da venda, na qual se identifica potenciais compradores de seus produtos ou serviços. O vendedor dentro de suas habilidades busca formas para chegar até seu objetivo. Realiza o mapeamento de suas características, como nome, endereço, se o produto pode atender as necessidades e desejos da pessoa ou da empresa. O cliente em potencial, ou aquele que ainda nunca entrou e comprou na sua empresa, é também chamado de *prospect* e é identificado e analisado seu poder de consumo.

4.1 Técnica Funil de Vendas

O Funil de Vendas é uma ferramenta importante para ter um melhor entendimento sobre o processo de vendas e suas variáveis. Todos nós traçamos caminhos ao longo das nossas vidas. Tendo um início, meio e fim. No Funil de Vendas não é diferente. Realizamos um roteiro, sequência ou jornada do nosso cliente.

Ao mapear corretamente seu público-alvo, a empresa tem mais clareza em seus objetivos, pois o Funil de Vendas vai contribuir com o planejamento e alcance das metas.

O principal objetivo do Funil de Vendas é contribuir e oportunizar mais vendas para a empresa com entendimento apurado dos clientes e do mercado em atuação. Ao observar o Funil de Vendas da empresa, o vendedor pode levantar dados estratégicos de cada ciclo e estimar metas de vendas. Segue abaixo quais são os passos realizados pelo cliente:



Figura: 4.1 Modelo Funil de Vendas.

O primeiro item é a **Prospecção**, que trata de ir em busca de novos consumidores para o produto ou serviço da empresa. Os chamados leads, aqueles que ainda não compram da empresa, podem ficar sabendo da marca e dos produtos por meio das ações desenvolvidas pelo setor de marketing da empresa.

Após prospectar, entra a fase de **Qualificação**, que trata de conhecer melhor quem é o cliente e suas reais necessidades ou desejos. Aqui identifica-se as potencialidades do cliente, se quer, se deseja, se pode comprar, se tem interesse, se vai realizar seu sonho. Esse levantamento de informações é determinante para dar sequência às vendas.

Depois de qualificar o cliente, a próxima fase será **Apresentar** os produtos ou serviços. Aqui entra a total habilidade do vendedor em identificar exatamente o que o cliente quer. Com isso, acertamos o alvo e passamos para a próxima fase.

Já na fase de **Maturação** o cliente processa as informações recebidas pelo vendedor para tomar uma decisão. Lembrando que o vendedor pode ter alguma influência nessa fase. Evidenciando os atributos do produto e suas soluções para o cliente.

Outra fase importante no Funil de Vendas é a **Negociação**. Aqui entra novamente a habilidade do vendedor. O cliente demonstrou ou não interesse em efetivar a compra. É necessário negociar com o cliente. Nesta fase podem surgir objeções, questionamentos sobre as características e condições de pagamento sobre o que está sendo negociado.

Chegando quase ao final da negociação, surge o **Fechamento**. A hora de “bater o martelo” e efetivar a venda. O vendedor precisa transmitir segurança e passar todas as informações sobre o fechamento. Deixar claro para o cliente sobre política de entrega, pagamento, entre outros.

Finalizando o Funil de Vendas surge o **Pós-venda**. Contato com o cliente para identificar se ocorreu como combinado na entrega, nos detalhes finais de sua compra. O pós-venda, como veremos mais adiante, é uma etapa fundamental no ciclo de vendas e não deve ser deixada de lado.

Em outra abordagem envolvendo o Funil de Vendas, imaginamos a relação de compra do cliente na internet. Veja que o funil muda de figura. Muitas das etapas citadas poderão não existir. O cliente entra no site, escolhe, paga e acompanha a chegada do produto. Ou paga e já usufrui do serviço, tendo como exemplo um curso on-line. Veja que o lead se torna cliente de forma direta, sem qualquer contato com atendentes e vendedores. Essa relação consumidor digital e os portais de vendas acontece de forma rápida e certa. No caso do Brasil ainda precisamos melhorar muito nossa logística de distribuição. Somos lentos nesse processo e sabemos o quanto o cliente quer agilidade no recebimento.

4.2 Como elaborar propostas para seus clientes

Clareza e objetividade: estas devem ser as máximas na elaboração de uma proposta comercial, para que o potencial cliente se sinta seguro e à vontade. Na proposta, o vendedor deve ser justo, sem tirar proveito da situação e nem aplicar o ganha/perde. A “vantagem” ou a farsa podem ser percebidas pelo cliente e inevitavelmente será um a menos para a empresa.

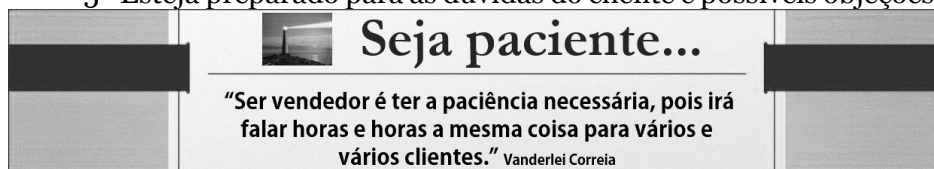
Moreira¹ evidencia que para elaborar uma proposta comercial, alguns itens são indispensáveis para que haja interesse do potencial comprador:

1º Tenha em mãos os dados para elaboração da proposta que ajudarão no poder de decisão do cliente;

3º Insira outras ferramentas de busca de informações mais detalhadas sobre o produto ou o serviço (site para baixar manual ou assistir ao vídeo institucional da empresa ou aspectos técnicos do produto);

4º A proposta deve ser acompanhada após o recebimento do cliente. Acompanhe a decisão do cliente sem transparecer ser um vendedor “chato”;

5º Esteja preparado para as dúvidas do cliente e possíveis objeções.



4.3 Trabalhando a segmentação na área de vendas

A segmentação nas vendas significa identificar o alvo de forma que o vendedor consiga reduzir seu esforço em encontrá-lo. Como diz o velho ditado: “o bom vendedor não sai dando “tiro” para todo lado”. As empresas estão mais perceptivas e atentas ao seu público-alvo, estudam seus consumidores para não errar na venda. Vendedores que não

¹ MOREIRA, Júlio C.T. et al. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

segmentam o mercado demoram a atingir seus objetivos. Imagine um vendedor de piscinas que não consegue identificar com clareza seu público-alvo, ele vai perder parte do seu tempo prospectando para quem não tem condições financeiras de comprar ou quem não tem interesse. Na prospecção ter foco é determinante para o sucesso do vendedor. Ou, imagine um vendedor de insumos agrícolas querendo vender seus produtos para moradores dos bairros de uma cidade. Ao fugir do foco, perde seu posicionamento e se torna um fracasso na profissão. É a mesma coisa tentar vender sorvete no inverno, sabendo que os consumidores os consomem em outras estações.

Certo dia, um vendedor de uma concessionária ligou para um cidadão oferecendo uma caminhoneta de R\$ 130 mil reais, sabendo que este mesmo cidadão não tinha condições de comprar sequer um carro popular. O vendedor só gastou sua energia e seu tempo. É como se tentasse vender uma Bíblia para um ateu.

A segmentação direciona o vendedor no caminho certo da venda. Vejam quais são os tipos de segmentação:

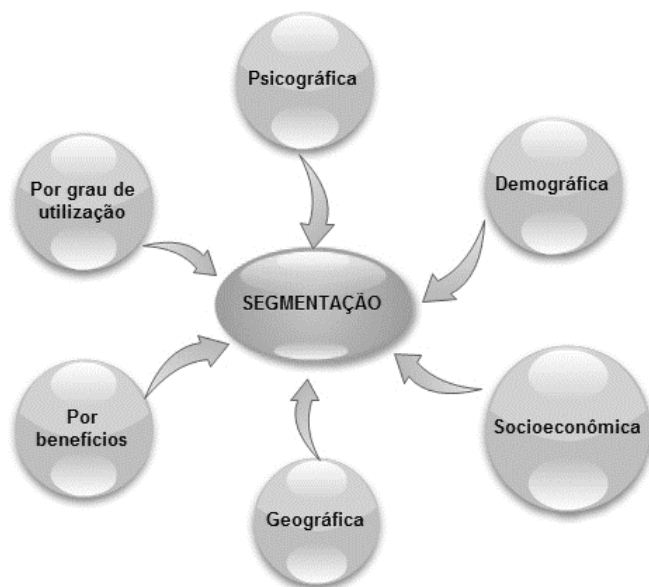


Figura: 4.2 Segmentação em vendas.

Segmentação demográfica: Tamanho da família, número de domicílios e estado civil;

Segmentação socioeconômica: Classe social, renda e escolaridade;

Segmentação geográfica: Estados, municípios, bairros e ruas;

Segmentação por benefícios: Praticidade e preço de um produto;

Segmentação por grau de utilização: Frequência de uso;

Segmentação psicográfica: Estilo de vida, personalidade e opiniões;

Para Kotler², a segmentação e o posicionamento já provaram ser as duas estratégias mais relevantes do marketing tradicional. Em suma, a segmentação evidencia: “renuncie ao ataque do mercado como um todo. Mostre-se como a opção mais eficiente para um subgrupo desse mercado

² KOTLER, Philip. *Marketing lateral. Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

e você poderá se tornar o líder desse segmento. É melhor ser a cabeça de um rato que a cauda de um leão”.

A vantagem da segmentação é óbvia: dividir e conquistar. Enquanto ao seguir uma estratégia indiferente, ou seja, como um todo, é possível obter apenas uma pequena participação e segmentando podemos obter a parcela principal desse mercado. Vendedor que pega sua pasta e sai para vender sem rumo, infelizmente, ainda existe, mas seu desempenho é praticamente nulo, pois não desenvolveu um roteiro de visitação a clientes potenciais e perderá muito tempo argumentando com quem não tem perfil comprador. O ato de prospectar está em identificar e mapear os consumidores que tem sinergia com o que o vendedor está oferecendo. Se focarmos em gestão do tempo, podemos perceber a importância da direção certa, do contato preciso e efetivo.

A base e os critérios para a segmentação direciona o vendedor para o seu “norte” nas vendas, ou seja, fornece o melhor caminho que resultará na venda. É importante analisar o perfil do cliente e seu potencial adequado de compra. Já, certos segmentos, são extremamente atrativos porém inviáveis economicamente. Compram pouco, ou por serem sazonais ou por não se sentirem atraídos pelo produto. Isto significa que, dentro de determinados segmentos, poderão existir clientes com gostos e preferências diferentes.

4.4 Formas de identificar os clientes

Para os autores do livro *Vendas – Fundamentos e relacionamento com os clientes*, Sparemberger e Zamberlan³, é possível identificar clientes de várias formas:

- Por indicação dos atuais clientes;
- Pela aquisição de listagem de potenciais clientes;
- Lista telefônica;

³ SPAREMBERGER, A; ZAMBERLAN, L. *Vendas – Fundamentos e relacionamento com os clientes*. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

- Visita porta em porta (venda de cosméticos, purificadores de água, produtos eróticos);
- Participação em feiras e exposições;
- Anúncios classificados;
- Revistas técnicas;
- Anuários de diversos setores;
- Internet;
- Cadastro dos clientes. Desde que estejam atualizados;

Já, o vendedor, pode fazer algumas perguntas básicas para identificar se uma pessoa ou uma empresa podem ser potenciais compradores:

O *prospect* tem sinergia com a sua marca?

O *prospect* tem condições financeiras para comprar?

O *prospect* se posiciona como cliente em potencial?

O *prospect* tem necessidades e desejos que você pode atender?

O *prospect* pode ser um potencial cliente regular e interessante?

Vendedores determinam um tempo para prospectar nas as redes sociais, telefone e *e-mails*. Se, ao prospectar, o vendedor tem o apoio do departamento de marketing, pode gerar bons resultados. O profissional de vendas pode praticar esta habilidade de prospecção para melhorar seu desempenho na área. Tem empresas que exigem uma quantidade diária de novos *prospects*, para aumentar seu leque de contatos e futuros negócios.

Follow up nas vendas

Não basta prospectar, é preciso dar continuidade ao processo da venda, neste caso chamamos de prática de *follow up*. Ação desempenhada pelo vendedor para não esquecer ou desistir do *prospect*. Vendedores inexperientes tendem a desistir fácil do contato, ao perceber qualquer evidência de apatia por parte do futuro cliente.

O *follow up* contribui na transformação de leads em compradores. Como vimos anteriormente, leads são aqueles potenciais clientes que, se tiverem estímulo, se tornarão clientes de seu negócio.

Algumas ações de *follow up* se tornam relevantes de acordo com o perfil do cliente e o produto em negociação. Como exemplos, evidenciamos abaixo:

- Após prospectar, envie um e-mail de apresentação do seu negócio.
- No contato por telefone ou pessoalmente, certifique-se de que o lead não tenha nenhuma dúvida sobre o que está sendo negociado.
- Ter um contato periódico vai gerar credibilidade e solidificação para futuras vendas.
- Pós-venda também é sinônimo de *follow up*. Esteja sempre disponível para seu cliente para fortalecer as relações e continuar vendendo.

4.5 Exemplo de *prospecção*

Um diretor de uma empresa de manufatura de ferro, localizada no interior do Paraná, que trabalha no desenvolvimento de moldes e fundição de peças para diversas indústrias, resolveu buscar clientes potenciais para seus produtos. Seus vendedores adquiriram anuários com centenas de contatos em São Paulo. O trabalho inicial foi relacionar as empresas potenciais consumidoras para depois entrar em contato. Feita a seleção, os vendedores ligaram para identificar os responsáveis pelo setor de compras ou o proprietário da empresa. Depois fizeram algumas ações de *e-mail* marketing. De acordo com o interesse do *prospect*, foram agendadas visitas para apresentar a empresa e os produtos. Por meio dessa ação excelentes negócios foram fechados e muitos clientes foram fidelizados.

Colocar-se no lugar do cliente ainda funciona? Depende!

O autor Lair Ribeiro⁴ sugere em seu livro “Marketing e vendas” o seguinte exercício: imagine que você sai do papel de vendedor e se torna um cliente. Pense sobre seus hábitos de consumo e escolha um produto do qual você não abre mão, considerando inclusive sua preferência por determinada marca. Então responda:

- Por que você compra esse produto?

⁴ RIBEIRO, Lair. *Marketing e vendas*. São Paulo: Escala, 2006

- O que o leva a repetir essa experiência de compra?
- Que benefício especial esse produto lhe proporciona?
- Que vantagem adicional você obtém com esse produto?
- Que tipo de sensação antecede a compra do produto?
- Como você se sente logo após ter comprado o produto?
- Algum produto substituiria com vantagem esse que você compra?
- Por que você ainda não fez essa substituição?

As perguntas acima vão fazer o vendedor entender que não se compra um “simples” produto, mas, sim, um benefício.

Sabe-se que o vendedor não tem as mesmas necessidades e desejos do cliente. Mas com estratégia de segmentação, posicionamento e foco, pode observar alguns detalhes que sejam sinônimos de conversão de venda.

Para determinados segmentos, a venda prospectada não acontece logo no primeiro contato. Existem situações que uma venda só acontecerá após o quinto contato. Portanto, o vendedor deve ter a consciência de que, em determinados contatos, o esforço deve ser redobrado. Resiliência e persistência nesse momento são cruciais para não desistir da profissão de vendas.

4.6 Prepare-se para visitar o cliente

Antes de ir ao encontro do cliente, o vendedor deve estar preparado para as seguintes situações:

- Antes de sair para visitar um cliente, confira se você possui as informações básicas sobre o cliente. Pesquise na internet para identificar algumas características importantes que podem ser usadas durante a negociação;

- A ansiedade gera insegurança e a probabilidade de não fechar a venda é grande, por isso respire fundo e concentre-se;

- O momento da venda é único, você já sabe os dados do cliente. Tenha equilíbrio e serenidade mesmo sabendo das possíveis objeções;

- Saiba que os clientes irão argumentar sobre seu produto ou serviço. Prepare-se para as perguntas, sempre com uma resposta objetiva

e que não deixe o cliente com mais dúvidas ou insegurança sobre o que está comprando.

A motivação que propulsiona a prospecção

A prospecção pode ser ineficiente quando não há um propósito bem definido. As metas já estão alcançadas e o ato de prospectar não tem sentido para muitos vendedores. Lembrando que as empresas não podem se contentar somente com os clientes existentes, pois há uma necessidade de aumentar o faturamento e expandir o mercado de atuação. Neste instante, o vendedor precisa estar motivado e com energia suficiente para buscar informações de potenciais clientes. Para isso, é necessário estipular as metas de ganhos variáveis e premiações. Ser vendedor é se preocupar em atingir as metas e melhorar seu desempenho, sem perder a qualidade em cada venda.

4.7 Fatores que influenciam no sucesso da prospecção

- Não se conformar só com os clientes existentes;
- Saber que o mercado é “gigante” e querendo comprar;
- Saber que a conquista de novos clientes e o ganho variável são diretamente proporcionais;
- Administrar o contato com os *prospects* para não cair no esquecimento;
- Comemorar a conquista de novos clientes e festejar com a equipe;

Para prospectar corretamente, não basta ter uma lista enorme de empresas sem ter um planejamento de contato inicial para agendar uma visita. A prospecção não funciona se o vendedor pegar uma lista telefônica e sair ligando para meio mundo. Muitos apresentam desculpas para não ligar como medo de falhar já no contato inicial, por isso a autoestima do vendedor deve estar sempre em alta, motivado e decidido a quebrar barreiras ou interferências que possam aparecer.

Segundo Bettger⁵, o ato de visualizar o mercado e ir atrás de novos compradores é uma arte e os caminhos para o sucesso podem ser:

⁵ BETTGER, Frank. *Do fracasso ao sucesso em vendas*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

- Ter atitude positiva e proativa: quando você faz o que conhece, será reconhecido por isso. Pessoas com credibilidade adquirem o poder de persuasão;

- Ir ao encontro de clientes em potencial: qualifique, selecione, faça um mapa dos potenciais clientes para seus produtos ou serviços;

- Ter boa apresentação para causar boa impressão: cause uma boa impressão pela sua aparência, pelo conhecimento prévio das necessidades do cliente e pelo conhecimento de seus produtos/serviços;

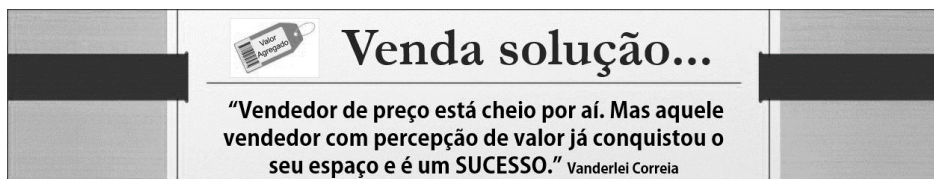
- Sinceridade: você compraria aquilo de vende? Venda o que os clientes necessitam, sem ludibriar ninguém;

- Buscar o consenso: quanto mais a linguagem estiver sintonizada com a pessoa ou empresa, mais poder de persuasão você terá.

Outras ações que potencializam a prospecção podem ser planejadas utilizando algumas metas definidas. Exemplos: prospectar dez novos clientes por semana ou quarenta por mês. Visitar um cliente em potencial por dia. Estar presente em feiras e exposições para gerar mais prospecção.

4.8 Quanto o *prospect* está disposto a pagar

Na abordagem, o preço é o último discurso do vendedor. Antes argumenta-se sobre os benefícios do produto ou serviço e depois argumenta sobre o preço, mas em certas situações é importante ter uma base de valor do cliente para formular um orçamento. Há diversos casos em que a proposta enviada não resultou em vendas, justamente por falta de dados do cliente para se adequar as suas condições financeiras e dependendo do valor, fica totalmente inviável a compra pelo cliente. Por isso, no início da negociação se faz necessário o levantamento dos dados para a formulação da proposta.



Venda solução...

“Vendedor de preço está cheio por aí. Mas aquele vendedor com percepção de valor já conquistou o seu espaço e é um SUCESSO.” Vanderlei Correia

4.9 A criatividade do vendedor

Os grandes vendedores são extremamente criativos no seu dia a dia. Utilizam essa habilidade de forma estratégica e inteligente, com o objetivo de aumentar as vendas e se tornarem mais competitivos. Mas para ser criativo, é preciso ter uma dose de atitude e ter visão sistêmica de todos os envolvidos. Na área de vendas existem alguns fatores que contribuem para estimular a criatividade:

- Mantenha a sua mente aberta para novas ideias;
- Anote detalhes do seu dia a dia de vendas e verifique novas técnicas que encantem seus clientes;
- A criatividade não vem na pressão. Grandes sacadas poderão ser planejadas;
- Toda boa ideia deve ser documentada, por isso tenha sempre sua agenda por perto;
- Saia do convencional e pense diferente. Aquilo que os outros não pensaram.
- Ideias inovadoras são desenvolvidas com interação. Conexões geram capital social e novas “sacadas” para sua área;
- Paixão pelo que fazem torna os vendedores mais criativos. Eles azem de tudo para executar suas ações de forma diferente e melhor.

Observe que para ser criativo o vendedor não precisa imergir intensamente e a todo o momento. É necessário ter *insights* diários e que resultem em ação efetiva. Está cheio de grandes ideias por aí, mas poucos colocam em prática ou por falta de atitude ou por falta de conhecimento. Em meio à competitividade acirrada, o diferencial competitivo pode estar atrelado às ações criativas. Muitas equipes de vendas se reúnem periodicamente justamente para trocar ideias e experiências e, dentro desse contexto, quando existe compartilhamento efetivo, todos saem

ganhando. Mas essa comunicação precisa ser levada a sério dentro das empresas, pois é a partir da interação que aumentam as chances de alinhamento de propósitos e, conseqüentemente, melhores resultados.

Resumo do capítulo 4

A palavra prospecção para muitos vendedores é algo novo, mesmo aplicando essa técnica no dia a dia. Não há como falar das técnicas de vendas e deixar a prospecção de lado. O bom vendedor não é um mero tirador de pedidos, ele identifica potenciais compradores dos seus produtos ou serviços. Para prospectar melhor, é importante trabalhar a segmentação de vendas para identificar o seu público. O vendedor que pega sua pasta e sai para vender sem rumo não vai vender tanto quanto aquele que planeja e identifica seu público-alvo. O vendedor atual é cobrado diariamente e precisa fornecer à empresa novos contatos de potenciais compradores. Para determinados segmentos, a venda não acontece logo no primeiro contato. Existem casos em que a venda com prospecção vai acontecer após diversos contatos e o vendedor deve ter a consciência de que em determinados contatos, o esforço deve ser redobrado. O bom vendedor sempre está motivado para prospectar e se esforça para atingir as metas da empresa.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Explique a importância da prospecção na área de vendas:
- 2) Dividir o mercado em segmentos pode facilitar a busca de novos clientes. Quais são os tipos de segmentos e explique cada um:
- 3) O funil de vendas surgiu para entender o ciclo do cliente. Você aplica na sua empresa?
- 4) Cite quais são as formas de identificar clientes potenciais:
- 5) Que perguntas básicas o vendedor pode fazer para identificar potenciais compradores?

Discuta a frase: “O melhor vendedor é a pessoa que constrói relacionamentos reais.” *Tony Hsieh, Zappos.com, Inc.*

Dinâmica de grupo: Contador de histórias

Sistemática: Nesta atividade positiva, vendedores contam suas histórias de vendas favoritas e identificam o que fizeram bem e o efeito que esses esforços tiveram sobre o cliente. Cada participante tem de 10 a 15 minutos para contar a história. No final, cada um recebe um prêmio ou certificado de “contador de histórias de vendas”. Antes de apresentar, cada participante terá um tempo específico para preparar a linha de raciocínio. No final de cada apresentação abra espaço para perguntas dos colegas. Esta é uma atividade apropriada para aprender com os vendedores mais experientes.



“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido. Não na vitória propriamente dita”. Mahatma Gandhi

5.1 Como ser mais persuasivo na abordagem inicial de vendas

Após o vendedor ter prospectado, levantado as informações relevantes do cliente potencial, chegou o momento da abordagem. Para Futrell¹, após identificar e localizar o cliente potencial, o profissional de vendas está apto para o contato inicial, desde que tenha as informações detalhadas em suas mãos.

No contato inicial, o vendedor deve causar uma boa impressão, seja na abordagem externa, quanto na abordagem interna. Esse velho bordão: “a primeira impressão é a que fica”, ainda tem sentido em vendas, pois, na abordagem inicial, o vendedor deve ter em mente que as habilidades podem causar uma impressão positiva. Dependendo da abordagem, o vendedor pode causar uma má impressão, por não se apresentar de forma correta, por não estar de acordo o propósito da visita ou por não se comunicar de forma efetiva. Observam-se, principalmente no varejo, situações em que o vendedor está totalmente indiferente em relação ao contato inicial, gerando uma apatia e uma aversão no cliente.

Palavras de contato inicial podem muitas vezes, irritar o cliente:

¹ FUTRELL, C.M. *Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.



Figura: 5.1 O que não deve falar no contato inicial com o cliente.

No caso da venda em que o *prospect* vai até a empresa, o vendedor varejista deve abordá-lo com uma saudação espontânea e cordial, com o objetivo de estabelecer uma comunicação eficaz no início da conversa. Um “bom dia” ou “boa tarde”, ditos com simpatia e calor humano pode ser um bom começo. Na dúvida, fale: “bom dia, em que posso ajudá-lo?”. Perceba que esta ainda é a ação mais utilizada pelos vendedores quando recebem o cliente em suas organizações.

Outro detalhe importante no contato inicial com o cliente está em perguntar o seu nome. Ao saber o nome do cliente, repita-o na sequência como segue o exemplo:

Vendedora - Por gentileza, qual é o seu nome?

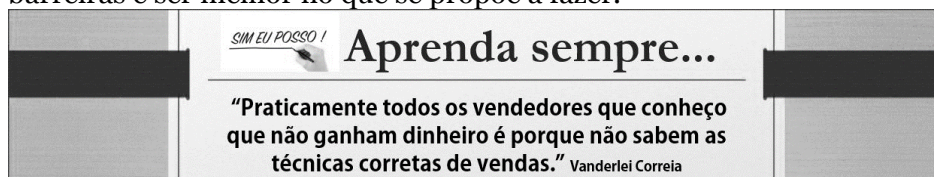
Cliente – Meu nome é Eduarda!

Vendedora – Tudo bem, Eduarda? Me chamo Marcia e estou à disposição para lhe atender!

Perceba que ao perguntar o nome, o vendedor já começa a criar uma ambientação no decorrer da venda. Se o nome do cliente for Eduarda, não chame de Duda. O cliente pode não gostar e gerar um

constrangimento. Se o nome for incomum ache uma forma de anotar num rascunho para não esquecer no decorrer da negociação.

O contato inicial com os clientes também precisa de mudanças de atitude. A forma errada que você vinha fazendo, deve ficar para trás e a mudança deve ser encarada como crescimento pessoal e profissional. Existem vendedores que não abandonaram seus velhos hábitos e paradigmas e estão presos a manias, vícios e abordagens ultrapassadas. Para Robbins², até mesmo gênios do passado tiveram a experiência de mudar para melhor: Leonardo da Vinci, Abraham Lincoln, Mahatma Ghandi, Albert Einstein, Soichiro Honda e outros. Os exemplos de pessoas de sucesso do passado nos ensinam que há como transpor barreiras e ser melhor no que se propõe a fazer.



5.2 Estratégias para o contato inicial com o cliente

Para melhorar o desempenho na área de vendas, Anderson³, sugere as seguintes estratégias:

- 1) **Ansiedade no contato inicial:** O vendedor não deve ir direto ao pote. É preciso ter uma técnica sutil, um pensamento firme e uma expressão positiva;
- 2) **Cliente difícil:** Aprenda a ler sua mente: o profissional venderá muito mais se descobrir como pensam e souber interpretar os sinais verbais e não verbais que eles emitem durante o processo de venda;
- 3) **Identifique a necessidade do cliente:** Os clientes estão fazendo mais pesquisas antes de adquirir um produto ou serviço. Se você se sentir

² ROBBINS, Anthony. *Desperte o Gigante Interior*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

³ ANDERSON, Dave. *Como lidar com os clientes difíceis*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010

intimidado por uma pessoa bem informada e não convencer um cliente difícil a comprar na hora, seu concorrente o fará;

4) **Tenha fãs compradores:** Adicione seus clientes em sua rede social, sejam antigos e novos. Quanto mais “amigos” tiverem, menos terá de lidar com pessoas difíceis;

5) **Surgiu um problema– Resolva rapidamente:** Quando algo der errado durante o processo de venda, você precisará lidar rapidamente com a questão, com profissionalismo e humildade;

6) **Ameaças vindas dos clientes:** Eles se deleitam em dizer que vão visitar o concorrente. Marcam hora e não aparecem. Trazem um “anjo da guarda” na hora da compra, geralmente um “sabichão” que mais complica do que ajuda na negociação;

7) **Elimine o conflito no processo de vendas:** Alguns clientes gostam de arrumar confusão. Seja empático e contorne a situação. Vendo que não tem jeito, chame seu superior para solucionar o mal entendido;

8) **Não seja apenas o melhor, seja diferente:** Se você não se destacar dos outros vendedores ou não fizer seu produto se sobressair, o único trunfo que terá para fechar um negócio será um preço mais baixo;

9) **Aprimoramento constante:** Não há como fazer sua carreira de vendedor deslanchar e os seus rendimentos aumentarem se você não evoluir como pessoa;

10) **Conheça a essência do seu cliente:** O vendedor precisa saber identificar um cliente difícil. Para isso é importante conhecer seus pontos fortes e fracos.

11)

5.3 Tipos de abordagem ao cliente

Para Futrell⁴, existem diferentes tipos de abordagens:

Abordagem introdutória: É necessário quando se encontra um cliente pela primeira vez.

Ex. Boa tarde, sr. Marcio, me chamo Roberta e estou representando a companhia MZL.

⁴ FUTRELL, C.M. *Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003

Abordagem com elogios: Se for sincera, ela é um início eficaz de uma entrevista de vendas.

Ex. Maurício, você sem dúvida tem um restaurante de sucesso. Já tive o prazer de almoçar aqui.

Abordagem por indicação ou referência: Usar o nome de outra pessoa é positivo quando o cliente respeita quem indicou.

Ex. Bom dia, seu José, a Maristela da empresa Y sugeriu que eu contatasse a senhora para apresentar nossa nova copiadora.

Abordagem com brinde: É eficiente porque todos gostam de receber algo grátis, porém deve-se observar a política da empresa sobre brindes.

Ex. Sra. Maria, trouxe-lhe esta escova de cabelos de alta qualidade como brinde, em agradecimento por ter me concedido 5 minutos de seu tempo.

Abordagem com o produto: O vendedor coloca o produto sobre uma mesa ou nas mãos do cliente.

Ex. Se a Pepsi mudasse a forma da sua garrafa, por exemplo, o vendedor entregaria o novo produto ao comprador varejista e esperaria uma reação.

Abordagem showman: Pressupõe que se faça alguma coisa para chamar a atenção e prender o interesse do cliente potencial.

Ex. Sra. Cristiane, nossos pratos são os mais fortes do mercado, o que impede que eles façam, qualidade que os clientes vão apreciar.

Abordagem com benefício para o cliente: O profissional de vendas faz perguntas que sugerem que o produto trará benefícios para o cliente potencial.

Ex. O senhor estaria interessado em poupar 20% na compra dos nossos computadores?

Abordagem por curiosidade: O vendedor faz uma pergunta que deixe o cliente potencial curioso quanto ao produto ou serviço.

Ex. O vendedor entrega a caixa ao comprador e diz: “pode abrir”.

Abordagem por opinião: As pessoas gostam quando lhes pedem para opinar sobre um tema.

Ex. Sr. Marcelo, venho tentando há meses convencê-lo a usar nossos produtos. Qual é a sua opinião sobre nossa linha de motores?

Nos exemplos acima, observa-se que a abordagem faz parte das técnicas de vendas de maneira bem expressiva, pois encaminha a negociação para apresentação efetiva do produto ou serviço. Esse contato inicial pode ser espontâneo ou formatado dentro do plano de argumentação de vendas. Depende muito de cada situação encontrada.

Algum tempo atrás, em conversa com um vendedor de livros (coleções e Bíblias), disse que a melhor técnica na abordagem é aquela em que o cliente em potencial interage com o vendedor de maneira informal, ou seja, com amenidades, notícias locais, acontecimentos que possam ser de interesse e margem para apresentação dos produtos. Segundo o vendedor de livros, essa técnica é infalível, pois ele desenvolve o ambiente da venda e depois parte para o fechamento.

Já em outra técnica, o vendedor evidencia que utiliza o plano de argumentação de venda, formatado anteriormente, treinado com toda a equipe e que serve como base para argumentar, perguntar, criar a necessidade e fechar a venda sem perder muito tempo.

Nos dois casos acima depende muito do ambiente, do tipo de cliente e do momento da venda. O importante é dar a atenção necessária, desde o início da negociação, para que a venda aconteça naturalmente com eficácia.

5.4 A força do marketing pessoal em vendas

Para Dias⁵, marketing pessoal é a aplicação do composto de marketing para gerar interesse, atenção e preferência com relação a uma determinada pessoa. Em relação às técnicas de vendas é amplamente utilizado para melhorar as competências do vendedor:

- Prepare-se para falar bem, com naturalidade;
- Procure ouvir mais e falar menos no momento adequado;
- Cuide da sua vestimenta: roupa limpa e bem passada;

⁵ DIAS, Sergio R. et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

- Uniforme causa boa impressão em vendas;
- Fale o nome do *prospect* durante a negociação;
- O uso do crachá pode personalizar o atendimento e desenvolver relações;
- Cultive sempre a empatia (esteja disposto a se colocar no lugar do outro);
- Não exagere nas loções, desodorantes ou perfumes;
- Não exagere em decotes ou roupas transparentes. Pode desviar a atenção da venda;
- Faça a barba diariamente e cuide dos seus cabelos;
- Para quem tem barba, cuidados semanais são necessários;
- Efeitos da comunicação verbal: 7% palavra, 38% tom de voz e 55% postura corporal (gesto, olhar...)
- Estar saudável é mais do que apenas parecer bem. Isso implica em ter sempre um sono reparador, alimentação balanceada e prática regular de esportes.

Para que haja comprometimento acima da média, os profissionais de venda precisam focalizar em suas competências e aprimorá-las constantemente:

Equilíbrio emocional: Saber trabalhar as objeções e ser “casca grossa” em contornar situações adversas em sua profissão, principalmente o “não” do cliente;

Qualidade no atendimento: Procurar se superar diariamente e fazer melhor na primeira vez para não ter retrabalho;

Motivação diária: Estar motivado sazonalmente não está no perfil do vendedor de sucesso. É preciso estar automotivado todos os dias da sua vida;

Ser líder no que faz: Você não precisa ter uma equipe para liderar. A liderança pode existir em um grupo de pessoas ou a autoliderança, sendo você mesmo, o responsável pelo seu sucesso;

Planejamento em vendas: Os melhores profissionais em vendas planejam suas ações por meio do gerenciamento do tempo, determinando o que é e o que não é prioridade.

Ser competitivo para gerar atratividades: Perceber que não basta fechar uma venda e, sim, analisar todos os critérios que envolvem: marca, produto, preço, prazo de entrega, suporte, logística, etc.

Saber trabalhar em equipe: As empresas mais competitivas possuem equipes determinadas e com a mesma sinergia. São comprometidas e compreendem a visão e a missão da organização.

No mundo das vendas existe uma atividade interessante para trabalhar a automotivação e entender que uma venda pode gerar mais e mais vendas: quando eu realizo uma ótima venda, neste momento eu me sinto... feliz? Realizado? Satisfeito? Orgulhoso? Com a sensação de dever cumprido? Motivado?

5.5 A “marca” do vendedor

O marketing pessoal surgiu com a necessidade de trabalhar o indivíduo como se fosse uma marca. Quanto vale uma marca de sucesso? Quanto vale a marca *Coca-Cola*? *Google*? *Facebook*? *Apple*? Quanto vale o profissional de vendas realmente competente? Quanto você vale? Valorize o seu marketing pessoal com aprimoramento profissional constante, reciclagem e atitudes de valor. Aquela antiga frase de que o “bom vendedor é aquele que vende até areia no deserto”, já não existe mais. Hoje o vendedor que investe em seu marketing pessoal, realiza os sonhos e desejos de seus clientes sem ter como objetivo ludibriar e criar falsas expectativas.



Invista em você...

“Invista no seu Marketing Pessoal. Você é o que você pensa e age.” Vanderlei Correia

O *personal branding*, ou marca pessoal, surgiu para potencializar o vendedor por meio da forma como se comunica, dos detalhes que conhece e da sinergia com clientes e pessoas. O vendedor que investe na construção da sua marca aumenta seu prestígio e evolui em sua carreira. Desenvolver traços fortes e características próprias não é tarefa fácil, mas é possível, desde que haja empenho pessoal em evidenciar esse fator. Quando falamos em construção da marca pessoal, estamos falando de

conceitos próprios com personificação pessoal, sem imitar alguém famoso ou conhecido localmente.

5.6 Técnica de *rapport* nas vendas

A palavra *rapport* (origem francesa) tem relação com entendimento, compreensão ou afinidade emocional. Muitos profissionais aplicam essa abordagem em Programação Neurolinguística – PNE. Em relação às técnicas de vendas, *rapport* é imensamente aplicado para desenvolver uma relação de confiança com o cliente. É como se fosse um “espelhamento corporal”, no qual o vendedor tem a habilidade de entrar no “mundo” do cliente, para identificar de forma efetiva, seu perfil, sua personalidade e seus gostos. É como se em poucos minutos, você conhecesse o cliente há muito tempo.

A aplicação técnica de *rapport* é como se alguém observasse um casal de namorados num banco de uma praça trocando carinhos, no mesmo tom de voz, sorrisos, olhares, gestos e empatia. Para Robbins⁶, *rapport* é a capacidade de entrar no mundo de alguém, fazê-lo sentir que você o entende e que vocês têm um forte laço em comum. É a capacidade ir totalmente do seu mapa do mundo para o mapa do mundo dele. É a essência da comunicação bem-sucedida.

5.7 Rapport: Frases que podem impactar a negociação em vendas

- Esse produto tem o seu perfil, vai ficar lindo em você!
- Que bom você gostou, esse é o produto mais vendido na loja!
- Se você viaja bastante, pode ter certeza que este automóvel é bem confortável e seguro!
- O importante é que você ficou satisfeito com o serviço e ficamos felizes com a sua escolha.

Lembre-se que a técnica de *rapport* existe para ser aplicada no cotidiano das vendas. Vá ao encontro das necessidades do cliente sem ser

⁶ ROBBINS, Anthony. *Desperte o Gigante Interior*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

intruso, chato e pegajoso. Dentro da comunicação envolvendo o *rapport*, existe um estado inconsciente, que faz a pessoa se sentir bem por estar na frente de alguém que pensa parecido com ela.

A técnica de *rapport* gera sinergia numa negociação de vendas e faz o cliente se sentir bem. Ao reproduzir o comportamento de outra pessoa, a atenção pode estar em vários detalhes:

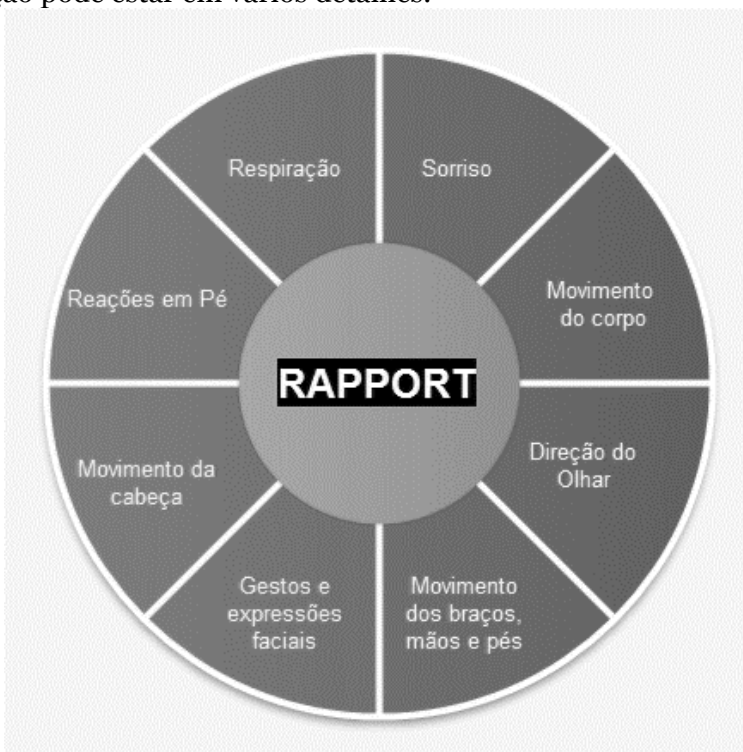


Figura:5.2 Técnicas de rapport.

5.8 O *rapport* para conquistar clientes

O importante é perceber quais são os detalhes fornecidos pelo cliente para aplicar a técnica de *rapport* e atingir o objetivo da conquista. Determinadas empresas recebem diariamente clientes que preferem ser atendidos por determinado vendedor, faz questão de atravessar a cidade, ou se deslocar de outra cidade, para ser atendido por aquele vendedor. Será que inconscientemente este profissional já não utiliza *rapport* no

seu dia a dia e nem percebe isso? Provavelmente, sim. Como consultor, já presenciei em várias empresas, principalmente no varejo, a preferência do cliente por determinados vendedores. Essa sinergia é transformada em energia positiva envolvendo grau de confiança, mesmos gostos e a venda flui com maior naturalidade.

O *rapport* pode ser desenvolvido desde o momento do primeiro contato com o cliente, cumprimento de forma calorosa, aperto de mão, olhar fixo no cliente, tipo de fala e início da negociação. Vendedores que se apressam, que ficam ansiosos e sem paciência, têm a probabilidade de não conseguir seus objetivos na venda. O profissional bem-sucedido sabe o momento de argumentar sem ser servil ao cliente ou estar obrigado neste lugar. O ato de servir é diferente e requer a criação de um bom *rapport* para fechar a venda.

5.9 Só estou olhando...

Nas vendas, principalmente no varejo, a frase “só estou olhando” é comum e é dita todos os dias. Nesta situação, o vendedor deve deixar o cliente à vontade no ambiente da loja e dar o tempo necessário para sua decisão de compra. O que não pode é ficar “em cima” do cliente, sem deixá-lo respirar e decidir, ninguém gosta de ser pressionado. Afaste-se e de vez em quando olhe em direção do cliente. Quando ele escolher ou necessitar de uma informação, fique atento, pois ele vai chamá-lo. Na loja, respeite o espaço do cliente e esteja pronto para qualquer dúvida.

Quando o cliente diz “depois eu volto”, dificilmente o cliente voltará. Ele pode estar fazendo uma pesquisa de preço, sondando para comprar pela internet ou foi mal atendido pelo vendedor. Independente do caso é preciso comprometimento do vendedor em argumentar de forma convincente frente ao cliente. Os vendedores percebem a dificuldade do cliente entrar na loja e quando isso acontece, deixam o cliente em potencial ir embora sem comprar absolutamente nada. Houve despreparo na abordagem, na apresentação do produto, na contra argumentação correta em relação às objeções ou falta de simpatia do

vendedor. Pequenos detalhes podem ser determinantes para o cliente desistir da compra e ir direto para o concorrente.

5.10 Contador de histórias - *Storytelling*

Existem profissionais bem-sucedidos em vendas que são campeões em contar histórias. Alguns fazem metáforas, analogias, contam parábolas, histórias da cidade, da região, dos personagens locais e lendas. Para muitos vendedores o objetivo é quebrar o gelo, desinibindo as partes e criando um ambiente melhor para a venda. Podem ser histórias curtas que chamem a atenção do potencial cliente:

- Histórias de como o vendedor já ajudou outros clientes;
- Histórias da empresa e sua relação com a comunidade;
- Histórias de clientes que chegaram ao sucesso e um dos motivos foram os produtos adquiridos;
- Histórias que contribuíram para aumento da produtividade de várias empresas;
- Histórias de conquistas, parábolas e outras que criam ambientação de venda.

Na área de vendas existe aquele que tira pedidos e aquele que efetivamente vende: qual a diferença entre os dois? O que tira pedidos não se importa de ir em busca de novos clientes, pois já está “acomodado”, com seu ganho garantido. Já o vendedor de sucesso não se acomoda com a carteira atual de clientes e sempre busca superar as metas da empresa e suas próprias metas. Veste a camisa da empresa e não desiste de prospectar.

Essa capacidade de contar histórias relevantes (*storytelling*) existe há milhares de anos, mas até então não se dava muito valor, principalmente na área de vendas. Sabe-se que o ser humano possui ligações interpessoais no contato da venda ativa.

	<p><i>SIM EU POSSO!</i></p>	<h2>Comemore...</h2>	
<p>“Comemore o final de cada ciclo: Final do dia, final da semana, final do mês, final do ano. E inicie um novo ciclo renovado e com energia para superar os obstáculos que irão surgir.” Vanderlei Correia</p>			

5.11 Comunicação verbal do vendedor

Para contar uma boa história é necessário estar atento às linguagens verbal e não verbal. Quando se fala em sinais da voz, sendo a principal ferramenta do vendedor, é importante observar alguns detalhes como:

Volume: suave, alto, exato, forçado;

Cultura: gírias, sotaques, pronúncias;

Ênfase: suficiente, excessiva em momento da venda;

Tom: serenidade na fala, alegre, indiferente, caloroso;

Altura: aguda, grave, uniforme, ascendente ou descendente;

Emoção: triste, feliz, animado, nervoso, receoso, com raiva;

Respiração: rápida, superficial, confortável, forçada;

Expressões faciais: sorriso, mandíbula tensa (sem movimentos da face);

Clareza: falta de argumentos, gagueira, murmúrio.

A comunicação verbal vai dar o tom da negociação, sendo a principal ferramenta do vendedor. Mas, é claro, que não devemos deixar de lado a comunicação não verbal, que envolve gestos, semblante, mãos, cabeça e o corpo de uma forma geral.

Outro fator importante, segundo Saylor⁷, é o cuidado que devemos ter com os vícios de linguagem ou as também conhecidas pragas de linguagem. Na pausa da fala, muitos vendedores costumam preencher com ahhh...éééé... huhummm... e outros sons. As pausas verbais são dispersivas e turvam o que você está tentando dizer. Pegue um gravador e grave sua fala, observe se há vícios nas pausas. O exercício pode ser em perceber no final de cada pontuação. A cura para a pausa verbal é respirar.

Outro detalhe importante na fala são as pragas de linguagem utilizadas pela maioria dos vendedores: né...compreende...tipo

⁷ SAYLER, Sharon. *Seu corpo fala no trabalho: conquiste seu espaço, crie relacionamentos, inspire e influencie pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis, 2013.

assim...então...Neste caso a recomendação é ler muito em voz alta, de preferência gravar conversas com outras pessoas para perceber se esses vícios realmente existem em sua fala.

Resumo do capítulo 5

A abordagem é um dos momentos mais importantes no processo de venda, pois é nesse instante que o cliente vai formar a imagem do vendedor. O contato inicial deve causar uma boa impressão, tanto na abordagem externa quanto na abordagem interna. Atenção para não irritar o cliente com cumprimentos exagerados ou completa apatia.

Neste momento, o vendedor deve utilizar algumas estratégias como: não ter ansiedade no contato inicial; cuidados com clientes difíceis; identificar a necessidade do cliente; ter fãs compradores; resolver o problema rapidamente; cuidar com as ameaças vindas do cliente e eliminar qualquer conflito logo na abordagem. Os profissionais de vendas gabaritados utilizam intensamente seu marketing pessoal. Trata-se de trabalhar o indivíduo como se fosse uma marca. Vendedor que valoriza sua marca pessoal busca aprimoramento constante, reciclagem e atitude de valor. Já a técnica de *rapport*, significa relação, entendimento, compreensão ou afinidade emocional. É uma técnica imensamente aplicada para desenvolver uma relação de confiança com o cliente e é como se fosse um espelhamento corporal, no qual o vendedor tem a habilidade de entrar no mundo do cliente. Muitos vendedores perdem clientes por não saberem argumentar no momento em que o cliente diz “só estou olhando”, ou quando o cliente diz “passo depois”. Precisamos ficar atentos ao que o cliente fala e ter sempre uma argumentação convincente.

Os vendedores de sucesso são exímios contadores de histórias e envolvem o cliente sem ter a intenção de ludibriá-lo, mas, sim, criar um ambiente favorável ao fechamento da venda por meio da técnica *storytelling*.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Quais as abordagens que podem muitas vezes irritar o cliente?
- 2) Comente a frase: “a primeira impressão é a que fica”:
- 3) Comente com o grupo como deve ser a abordagem ideal na sua empresa:
- 4) “Quebra de paradigmas na área de vendas”. Como melhorar nosso contato inicial com o cliente?
- 5) O que é marketing pessoal e qual a sua importância na área de vendas?
- 6) Como eu posso melhorar o meu marketing pessoal?
- 7) Quais os tipos de abordagem ao cliente? Cite exemplo da sua empresa:
- 8) Fale qual a importância da técnica de *rapport*:
- 9) Quais os detalhes que podem ser importantes perceber na técnica de *rapport*?
- 10) Em que momento o *rapport* pode ser aplicado na venda?
- 11) De que forma o vendedor pode utilizar a ferramenta *storytelling* em seu favor na área de vendas?

Discuta a frase: “O vendedor não tem mais o poder da informação e do preço. Agora, é o cliente quem está no comando.” Mack Hanan, escritor e consultor de crescimento de empresas.

Dinâmica de grupo: Balões de expectativas

Sistemática: Os profissionais de vendas receberão um papelzinho e serão convidados a escrever, sem assinar, quais suas expectativas com relação ao setor de vendas. A seguir todos recebem um balão, onde inserem o bilhete dobrado e, após inflá-lo, amarram firme. Os participantes serão avisados de que será colocada uma música e enquanto ela estiver sendo ouvida, eles irão brincar com os balões, trocando-o entre si. Só há um desafio: não deixar nenhum balão cair. Cada balão representa naquele momento um dos componentes e é importante que não caia. Ao parar a música todos pegam um balão e

estouram. Pegam o bilhete, cada um lê em voz alta e tenta identificar quem escreveu. Depois se dirige para um mural onde vai deixar o bilhete para que todos possam ler.




Competência 06

Apresentação do Produto ou Serviço

“O único homem que nunca comete erros é aquele que nunca faz coisa alguma. Não tenha medo de errar, pois você aprenderá a não cometer duas vezes o mesmo erro”. *Roosevelt*

Como apresentar bem o produto ou serviço para não errar

Após o planejamento, a prospecção e o contato inicial, chegou o momento de apresentar o produto ou serviço ao cliente. Muitos consideram que esse momento é o coração da venda, pois é quando acontece o diálogo para identificar os desejos e necessidades do cliente. A apresentação é a fase em que o vendedor argumenta, interage e faz diversas perguntas ao cliente para conduzir a venda.

SIM EU POSSO!  **Pense diferente...**

“Sair do senso comum. A maioria dos vendedores pensam da mesma forma. Pense e haja diferente. Seu cliente vai perceber.” Vanderlei Correia

6.1 Vendedor de uma loja de materiais de construção totalmente despreparado

Certo dia entrou um comprador numa loja de materiais de construção para comprar uma furadeira. Logo, foi atendido por um vendedor que mostrou os modelos e valores das furadeiras. Perguntou se determinado produto era para uso profissional. O inexperiente vendedor respondeu: “acho que é profissional, não tenho certeza”. O comprador percebeu na hora que o vendedor não tinha habilidades básicas para atender fosse quem fosse. Foi até o gerente para tirar essa dúvida e veio

logo dizendo que o produto era semi-profissional. Perguntou se podia pagar no cartão de crédito em seis vezes. O vendedor também não possuía essa informação, se dirigiu ao gerente e retornou dizendo que poderia fechar o negócio em seis vezes. No final da história, o comprador acabou desistindo da compra, dizendo que iria pensar e caso mudasse de ideia voltaria para comprar.

Neste caso acima, observamos total despreparo do vendedor ao apresentar o produto e negociar com o cliente. Em primeiro lugar a palavra “acho” deveria ser abolida do vocabulário do vendedor. O cliente atual não tem paciência para ser atendido por alguém com tamanho despreparo. Deu para perceber que o vendedor não recebeu nenhum treinamento sobre técnicas de vendas e apresentação dos produtos. Essa dependência de terceiros, neste caso, do gerente para negociar um produto, demonstra falta de habilidades básicas.

6.2 Vendedor que não pergunta, não identifica as necessidades do cliente

Outro caso aconteceu numa loja de confecções. Logo na entrada uma vendedora veio toda simpática cumprimentando e na abordagem o “Pois, não?”. Falei que gostaria de comprar uma calça jeans. A vendedora perguntou qual era o meu número e só. Mostrou uma calça, duas, três, quatro...mais de 30 modelos diferentes. Eu, simplesmente, fiquei observando a vendedora e dizendo que não havia gostado de nenhuma. Depois de ter mostrado uma montanha de calças. A vendedora já com uma cara feia e indignada indagou: “o sr. não gostaria de levar uma bermuda, em vez de uma calça?”. Deu para perceber que a vendedora, além de desistir da venda da calça, tentou oferecer outro produto. Disse que havia entrado na loja para comprar uma calça e não uma bermuda. Bom, no final da história saí sem levar o produto.

Se a vendedora tivesse conhecimento sobre apresentação do produto, que outras perguntas ela poderia ter feito antes mesmo de apresentar aquela montanha de calças? Cor, modelo, marca... faltaram perguntas básicas para identificar o gosto do cliente. Acredito que se a

vendedora tivesse feito as perguntas, não haveria necessidade de ter mostrado todos aqueles modelos. Cinco ou seis modelos seriam o suficiente para decidir e comprar o produto.

6.3 Tipos de apresentação em vendas

Para Las Casas¹, existem 4 tipos de apresentação de vendas:

- **Memorizada ou enlatada:** O vendedor deverá ter em mente toda a conversa a ser dirigida ao comprador. Geralmente, todos os passos são treinados, até mesmo a forma de apresentar o material de apoio. A vantagem está na memorização dos detalhes. Cuidados para não tornar a venda robotizada e igual a todos os clientes;

- **Apresentação de vendas estruturada:** Os pontos principais são delineados, e o vendedor tem certa flexibilidade para adaptar a conversa às exigências ou tendências do cliente;

- **Determinação de necessidades:** Método em que as vendas são adaptadas de acordo com as necessidades dos clientes. Achar formas para que o cliente fale e argumente sobre suas necessidades e desejos;

- **Sistemas de vendas:** Este método é sequencial e compreende alguns passos: Estudar o cliente, desenvolver a proposta e apresentá-la. Neste caso, é feito um estudo mais apurado do cliente, para acertar já no primeiro contato.

6.4 Despreparo na abordagem irá “queimar” a venda

Certo dia um vendedor de purificadores de água foi até nossa empresa para oferecer seus produtos. Chegou, disse “bom dia”, falou o que estava vendendo, deixou um panfleto e foi embora. Não perguntou os nomes dos sócios da empresa e não disse qual era seu nome. Não argumentou sobre os produtos e muito menos pegou nossos contatos. Deu a impressão que o vendedor estava *hiper* atrasado e precisava sair

¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

daquele ambiente rapidamente. O vendedor não teve o mínimo de empatia e energia para apresentar seus produtos e fechar a venda.

Para Sparemberger e Zamberlan², a apresentação se caracteriza pela discussão dos recursos, vantagens e benefícios do produto ou serviço que os clientes indicaram como importantes. Quando um cliente está realmente comprando alguma coisa, o que ele de fato está comprando? O produto? Não. Ele compra muito mais. Benefícios, vantagens, solução, algo que atenda suas necessidades.

No momento da apresentação do produto, o vendedor pode observar quais são os estilos do comprador. Existe comprador com grande proatividade, ou seja, gosta de argumentar, sugerir, perguntar e interagir com o vendedor sobre o que está comprando. Já outros compradores possuem um perfil mais reativo, que gostam das argumentações do vendedor. Necessitam da atenção e estímulos constantes para que desperte a vontade de comprar.

6.5 Cliente auditivo, visual e sinestésico

Vendedores externos e internos de sucesso procuram utilizar todas as suas ferramentas de trabalho. Manuais, folders, catálogos, computador, *tablets*, protótipos, exemplares e amostras grátis. Sabem que os consumidores se diferem podendo ser auditivo, visual e sinestésico.

O **auditivo** compra com maior facilidade se houver a habilidade da fala do vendedor, argumentação dos atributos do produto ou serviço. Esse perfil de cliente gosta de escutar o vendedor.

Já o perfil **visual**, tem como sua característica a visualização do produto por meio da imagem. Quer ver o produto, sua imagem, suas cores e formas. O vendedor com habilidade sabe que se apresentar um catálogo ou mostrar o produto, tem chances maiores de negociar com o cliente. Estudos de *branding* (gerenciamento de marca), sinalizam a

² SPAREMBERGER, A; ZAMBERLAN, L. Vendas – *Fundamentos e relacionamento com os clientes*. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

importância para fortalecer o **visual** ainda mais nas ações no ponto de venda ou na frente do cliente. A visão continua sendo um dos sentidos mais utilizados pelo cliente.

Para o cliente com o perfil **sinestésico**, o que importa é comprar a ideia pela emoção. Quando o vendedor consegue identificar esse perfil, precisa argumentar emocionalmente. Contando histórias, exemplos de clientes que ficaram realizados com o produto ou serviço.

Existem muitos exemplos em diferentes segmentos dos quais podemos extrair informações importantes: Uma empresa da área de seguros orienta seus vendedores com a seguinte sequência de informações, evidencia Las Casas³:

- 1^a Desperte interesse. Ganhe o direito de falar;
- 2^a Configure exemplos reais de clientes que precisaram do seguro;
- 3^a Esboce um problema específico que interesse mais ao seu cliente;
- 4^a Dê a solução, sugerindo a compra da apólice;
- 5^a Motive o cliente. Desperte o desejo de agir;
- 6^a Feche a venda. Conduza todas as discussões prévias para um interesse natural de compra.

Já numa empresa de comunicação visual, os vendedores podem aplicar a seguinte sequência:

- 1^a Inicie o contato de forma calorosa e apresente seu portfólio;
- 2^a Crie o ambiente da venda despertando a necessidade do cliente;
- 3^a Leve o cliente olhar sua fachada, para ele mesmo perceber que precisa trocá-la;
- 4^a Venda uma solução que vai resultar em visibilidade da marca e aumento em seu faturamento;
- 5^a Interaja com o cliente e ache a melhor solução para o seu caso.

Como se observa acima, as instruções são importantes para que o vendedor tenha uma direção no processo da venda. Este roteiro é muito utilizado nas empresas que possuem equipes de vendas. Há uma ordem lógica para conseguir despertar o interesse do comprador.

³ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

6.6 Como preparar um Plano de Argumentação de Vendas

Bons vendedores utilizam um Plano de Argumentação de Vendas (PAV) em suas negociações. São perguntas e respostas sobre a apresentação de um produto ou serviço:

E se o cliente perguntar qual é a garantia do *notebook*?

Resposta: 12 meses de garantia do fabricante e ainda possuímos a garantia estendida da empresa de dois anos...

E se o cliente perguntar a funcionalidade do aparelho de barbear?

Resposta: Pode ser usado com espuma ou gel de barbear, ou ainda se preferir pode usar a seco ou com a pele úmida. As lâminas são arredondadas com baixa fricção ajustando automaticamente as curvas do rosto...

E se o cliente perguntar de que material o tênis foi produzido?

Resposta: Esse tênis é fabricado de material sintético de ótima durabilidade e *design* inovador. Seu solado é revestido com uma camada super leve, sendo ideal para corridas e caminhadas.

E se o cliente perguntar sobre a diferença entre os modelos das marcas de carros X e Y?

Resposta: Esse modelo da nossa marca X já é um dos mais vendidos no Brasil. Possui tecnologia embarcada e vários diferenciais em relação à marca Y. Ontem mesmo vendi um modelo igual a esse e o cliente saiu muito satisfeito. Se você quiser posso passar o celular dele. Outro diferencial é a depreciação baixíssima da nossa marca em relação à marca Y.

E se o cliente perguntar a diferença entre *HD TV* e *full HD*?

Resposta: As *HDTVs* possuem uma definição de imagem 720 linhas, já as *full HD* possuem uma definição melhor de imagem, de 1080 linhas. Para você ter uma ideia, as TVs analógicas possuem 480 linhas de

definição. As tvs *full HD* são ideais para assistir filmes em alta definição como os *blu-rays*. Compensa você pagar um pouco mais, porém levar uma TV com ótima qualidade de imagem.

As argumentações de vendas podem ser construídas com toda a equipe da empresa. Formular as perguntas mais frequentes junto com as respostas. Com isso, todos os profissionais de vendas poderão ter a mesma comunicação na frente do cliente e pode ser utilizado como treinamento para os novos vendedores.

Os novos clientes são muito bem informados, pesquisam preços e funcionalidades dos produtos na internet. Entram em chats para interagir nas experiências de compras de outros consumidores. Estão mais exigentes e não admitem vendedores despreparados. As empresas estão aumentando seu mix de produtos para se tornarem mais competitivas e atrativas. Vendedores despreparados não terão espaço nessa nova realidade de consumidores.



6.7 Variáveis percebidas no processo de compra pelo cliente

Os consumidores compram de acordo com sua história, sua condição atual e seus desejos. No processo de compra algumas variáveis são percebidas:

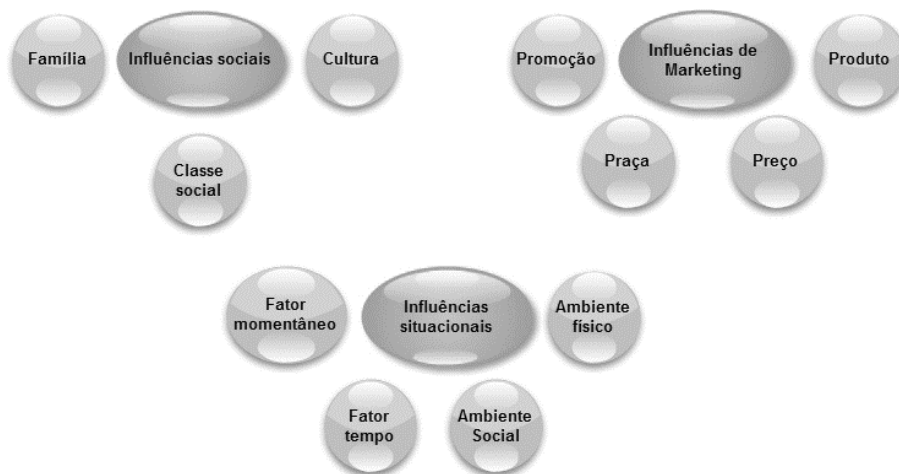


Figura: 6.1 *O processo de compra do consumidor.*

Fonte: Churchill, et al (2003).

As influências sobre o comportamento do consumidor são as mais variadas e dependem do momento que cada um está vivendo. Outros fatores também envolvem a situação financeira, seus desejos, sonhos e necessidades e as influências causadas pelo reforço do marketing na decisão.

Em determinada ocasião conheci um vendedor daqueles para quem podemos tirar o chapéu. Vendedor de composto de mel com extrato de própolis que vem naquelas caixinhas cheias de sachês. Logo na abordagem, o vendedor se apresentou, foi criando ambiente de vendas e tirou da mochila uma caixa de mel para “degustação”. Logo me ofereceu alguns sachês para provar. Nesse instante, outras pessoas estavam próximas também provaram do delicioso mel. No final da apresentação cinco pessoas adquiriram o produto. Anotou os nomes em seu caderno de controle e contato e disse que passaria um mês depois para acertar o valor do mel. “Não, não precisa me pagar agora. Deixe que na próxima visita nós acertamos o valor”. Conversando com esse vendedor criativo, disse que fazia 17 anos que atuava para a mesma empresa que produzia o composto de mel com extrato de própolis. Perguntei se esse vendedor

tinha alguma estratégia para vender. Ele disse que a melhor estratégia é a “simplicidade” e alegria no contato com as pessoas. Comentou que o produto é tão bom que no mês seguinte, os clientes pagam e já ficam com mais uma caixinha para acertar no próximo mês. O vendedor ainda comenta: “existe melhor fidelização do que essa? É claro que às vezes a gente fica sem receber, mas não chega 1% de inadimplentes. E logo eu consigo receber”. Observando esse fato, podemos constatar que a melhor venda é aquela cheia de simplicidade e simpatia. Cativar as pessoas com um sorriso, contando histórias e feliz.

6.8 Perguntas e sua importância no contexto da venda

Todo vendedor de sucesso sabe utilizar essa ferramenta muito bem. As perguntas orientam e direcionam o vendedor a identificar exatamente o que o cliente quer. Em muitas abordagens que já acompanhei verificou-se que os vendedores perguntam muito pouco ou não souberam perguntar. Na sequência, você vai ter a oportunidade de identificar os tipos de perguntas e quais podemos utilizar durante o processo de venda. A venda qualificada se torna mais efetiva quando colocamos em prática a nossa habilidade de fazer perguntas estratégicas para nossos clientes.

Primeira identificação das perguntas está em separá-las em perguntas fechadas e perguntas abertas. As perguntas fechadas são utilizadas somente em alguns momentos na venda, pois identificam um “sim” ou um “não” dos clientes. Com a pergunta fechada se extrai muito pouco das informações necessárias para interagir e gerar uma venda qualificada. Em algum momento ela pode ser feita, mas recomenda-se cautela, pois em exagero não estaremos trabalhando a venda estratégica junto ao nosso cliente.

Já as perguntas abertas extraem mais informações dos clientes pois fazem eles falarem muito mais. São perguntas que direcionam a negociação na identificação correta do que exatamente o cliente deseja. Ex: que modelo de carro você busca? Qual o corte de cabelo que você quer? Qual modalidade de plano de saúde? Que tipo de tênis você

prefere? Ao realizar uma pergunta aberta, o cliente responde muito mais do que um sim ou um não. Ele interage com o vendedor na explanação das suas necessidades e desejos.

Dentro das perguntas abertas podemos identificar algumas variáveis como:

- **Reflexiva** – Esta pergunta traz uma reflexão ao cliente do que ele está efetivamente comprando. O vendedor, com sua habilidade, vai repetir aquilo que o cliente quer. Exemplo: Só para confirmar, você prefere este tênis da marca *Adidas*, esses três pares de meia e esta bermuda, é isso mesmo?

- **Valor Agregado** – Esse tipo de pergunta aumenta o conceito de valor para o cliente ao falar de seus benefícios. Exemplo: Esse celular possui câmera de 12 megapixels, 12 gigas de memória e processador Intel de última geração. Veja que o *design* é único e moderno. É isso que você procura?

- **Oportunidade** – Já esse formato de pergunta orienta o comprador a aproveitar a promoção com tempo determinado. Exemplo: Esse produto que você gostou está em promoção até amanhã, sexta-feira, e temos somente duas peças em estoque. Aproveite para levar hoje. Amanhã não sei se você vai encontrar o mesmo produto.

- **Qualificada** – Essa pergunta gera compromisso com o cliente ao diagnosticar o que ele está buscando como conceito de valor e não necessariamente um produto. Ex. Se você decidisse comprar um relógio, quais características que mais se identificam com você? A pergunta qualificada gera engajamento do cliente naquilo que ele busca, com isso fortalece o entendimento sobre o que o cliente efetivamente busca.

Realizar perguntas numa negociação é uma ferramenta extremamente valiosa. Por isso, é importante os vendedores trabalharem com total determinação e praticarem no dia a dia. Como recomendação, identifique quais são as perguntas que você vai fazer ao cliente, tendo sinergia com o seu negócio. Liste todas elas e tenha o hábito de praticá-las na frente de seus clientes. Somente com muita prática é que você vai se tornar um sucesso em vendas. Lembre-se: as perguntas são ações

estratégicas que compõe as técnicas de vendas, aprimore essa e todas as outras e veja a diferença no seu desempenho.

Noronha⁴ cita a importância das perguntas numa negociação e evidencia o ensinamento de Benjamin Franklin: “a falha na preparação é a preparação para a falha”. O autor fala da importância de planejar as perguntas certas para o cliente certo. Chegar ao cliente com improvisação é não ter estratégia definida.

As mais diferentes perguntas numa negociação entre vendedor e comprador:

Loja de calçados e acessórios:

Vendedor – Olá, bom dia!

Cliente – Bom dia. Eu gostaria de ver um tênis.

Vendedor – Qual o seu nome, por gentileza?

Cliente – Meu nome é Marcia.

Vendedor – Marcia, meu nome é Paulo. Veio ao lugar certo. Qual é a finalidade do tênis?

Cliente – Quero um tênis para caminhada diária.

Vendedor – Qual é a sua numeração?

Cliente – 36

Vendedor – Tem preferência por alguma marca?

Cliente – Não, mas prefiro uma marca conhecida.

O vendedor vai até o depósito e volta com cinco modelos diferentes.

Vendedor - Trouxe esses modelos para você provar. Acredito que você vai gostar.

O cliente prova os modelos e demonstra interesse.

Vendedor – Quais os modelos que você gostou?

Cliente - Gostei desses dois modelos.

Vendedor – São dois modelos confortáveis e resistentes para suas caminhadas. Quer aproveitar e levar os dois?

Cliente – Se for levar os dois, que valor você faz?

⁴ NORONHA, José Ricardo. *Vendas: Como eu faço?* São Paulo: Évora, 2014.

Vendedor – Marcia, vou lhe dar um ótimo desconto de 20% para pagamento à vista.

Cliente – Nesse valor você consegue fazer em quantas vezes?

Vendedor – Consigo fazer em uma entrada e mais duas parcelas. Fica bom para você?

Cliente – Sim, as parcelas ficam de acordo com o meu orçamento.

Vendedor - Aproveitando, gostaria de ver meias que combinem com o seu tênis? Temos vários modelos.

Cliente – Pode ser. Estou precisando de algumas meias novas.

Vendedor – Pode ter certeza de estar fazendo um ótimo negócio. Algo mais em que poderia ajudá-la?

Cliente – Seria só isso.

Vendedor – Eu lhe acompanho até o balcão de pagamento. Marcia, agradeço pela compra e fico a sua disposição quando precisar.

Cliente – Obrigada.

A cliente vai até o balcão e efetua o pagamento. Comprou dois pares de tênis e quatro pares de meias.

Ainda falando sobre a importância das perguntas, Rackham⁵ desenvolveu uma técnica de extrema consistência na área de vendas. Trata-se do método SPIN, sendo uma das ferramentas mais utilizadas na busca da excelência em vendas. Cada letra significa um tipo de pergunta:

⁵ RACKHAM, Neil. *Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

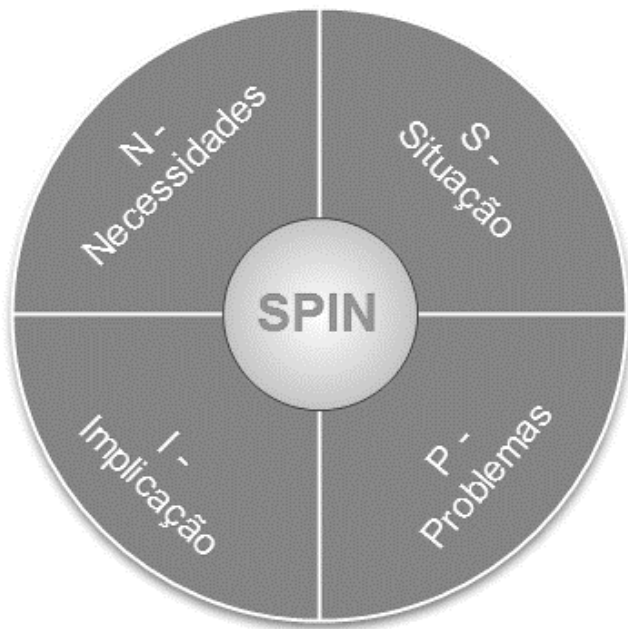


Figura: 6.2 Método SPIN.

S – Situação: São perguntas para estabelecer um contato inicial com o cliente:

Exemplos: *“Como foi que você soube da nossa empresa?”*. *“Por que você prefere esse produto?”*

P – Problema: Que tipo de problema o cliente está enfrentando:

Exemplos: *“Você já teve algum problema anteriormente que lhe trouxe insatisfação com o produto?”*. *“Qual a sua satisfação em relação à qualidade dos nossos produtos?”*

I – Implicação: Utilizando a implicação o vendedor consegue extrair do cliente informações sobre sua percepção sobre o que busca:

Exemplos: “*Como você se sente quando não encontra o produto que você busca?*”. “*O que acontece quando um concorrente não consegue atender no prazo estipulado?*”

N – Necessidades de solução: Direcionar a fala para a solução e benefícios inerentes aos produtos e serviços que o cliente busca:

Exemplos: “*Como você se sentiria solucionando esse problema?*”. “*Como esse serviço ajudaria no seu cotidiano?*”

Para o autor, esses quatro tipos de perguntas: Situação, Problema, Implicação e Necessidades de Solução, definem o andar da negociação, pois é por meio da investigação que vamos entender o que efetivamente o cliente deseja. O método SPIN é utilizado em fechamento de grandes negociações, mas também pode ser aplicado nas vendas menores, desde que o vendedor saiba aplicá-las no momento certo.

6.9 A venda adicional como ferramenta estratégica

Vender cada vez mais, esse é o objetivo de qualquer vendedor que busca maior competitividade e resultados financeiros. Mas a venda não deve estar focada somente em quantidade, esquecendo que a qualidade gera fidelização, retenção e indicação de novos clientes. Uma das técnicas para vender mais está na venda adicional: vender algo a mais, além da venda convencional. Exemplo: Ao vender um *notebook*, o cliente poderá adquirir na venda adicional uma mochila, um *pen drive*, uma extensão de energia, um fone de ouvido, um *mouse* e *mouse pad*. Pense na venda de uma calça e o que poderá ser vendido adicionalmente: cinto, camisa, meia, sapato entre outros. Se o cliente resolve comprar um tênis o que podemos oferecer de adicional? Uma meia, uma bermuda ou uma camiseta.

Um fator importante na venda adicional é evitar a famosa frase: “você deseja mais alguma coisa?”. Evite essa frase na frente do cliente. Seja criativo ao perceber os gostos do cliente e ao oferecer outros produtos. Então fale: “para combinar com essa camisa vou lhe mostrar uma gravata. Vamos ver a combinação?”.

A venda adicional gera resultados para o vendedor e para a empresa, desde que o cliente não se sinta enganado ao levar para casa uma infinidade de produtos na base do impulso e nem sabe ao certo se vai usar. Este método ajuda a aumentar o ticket médio do vendedor, ou seja, contribui para que ele venda mais produtos para um determinado cliente. Muitos clientes, quando entram numa loja, podem comprar outros produtos desde que haja habilidade do vendedor em oferecê-los, sem que a venda se torne uma “chatice” para o cliente.

Empresas que possuem um bom mix de produtos podem potencializar suas vendas com o adicional. O reforço de marketing está cada vez mais intenso para atrair os clientes para a loja e quando o cliente entra é porque algo chamou sua atenção. Neste momento a habilidade do vendedor deve vir à tona. Ao levantar as necessidades, o mais importante para o vendedor é ouvir, observar e fazer perguntas, estimulando o cliente a falar e passar informações, é necessário que o vendedor assuma o comando na venda e direcione o cliente para a decisão de compra.

Quando se fala em venda adicional, algumas franquias são expert no assunto. Um exemplo é a rede de franquias *Subway* que faz a lição de casa perfeita em relação à venda adicional. O atendente logo vai dizendo: vai querer algum adicional? Em meio a diversos adicionais deliciosos você vai incrementando seu sanduiche. No final ainda tem o refrigerante para você escolher. Outras franquias também fazem direitinho a tarefa da venda adicional como o *McDonald's*, *Bob's*, *Spoletto* e tantas outras.

Infelizmente muitos vendedores não se deram conta ainda o quanto a venda adicional é importante para a empresa. Aumenta seu ticket-médio (média de venda por cliente), pois induz a lembrança e contribui para que o cliente compre mais da empresa. Muitos vendedores não aplicam a venda adicional por desconhecerem como fazer, por estarem desmotivados e tanto faz oferecer ou não oferecer, falta de treinamento e direcionamento por parte da supervisão.

Outro exemplo fortíssimo de venda adicional atualmente são os portais de compra, que vão direcionando o cliente a adquirir cada vez mais. Ex. Ao comprar uma TV, logo aparece a mensagem: “compre a TV + aparelho de blue Ray + *home theater* e pague em 12 x sem juros”.

Observe que os sites de compras realizam com propriedade a venda adicional.

Resumo do capítulo 6

Para muitos vendedores, a apresentação do produto é o coração da venda porque acontece o diálogo para identificar os desejos e necessidades do cliente. Neste momento, acontecem as indagações dos clientes, apresentação das vantagens inerentes ao que se negocia, benefícios indicados pelos clientes como importantes. Para uma apresentação eficaz, o vendedor deve ter o entendimento sobre os clientes auditivos, os visuais e os sinestésicos. Se a comunicação for falha nesse processo da venda, todos os contatos anteriores vão por água abaixo. A melhor forma de negociar é usar a empatia, ou seja, se colocar no lugar do cliente e identificar suas reais necessidades. No momento da apresentação do produto, o vendedor pode observar quais são os estilos do comprador. Existe comprador com grande proatividade, já outros com perfil mais reativo, que gostam das argumentações do vendedor. Uma forma de criar ambientação já no primeiro contato com o cliente é responder suas perguntas sobre os produtos ou serviços. Muitos vendedores utilizam o plano de argumentação de vendas com diversas perguntas e respostas já formatadas e treinadas. Com isso, o vendedor evita erros na frente do cliente.

Prática Transformadora



Questões para debate

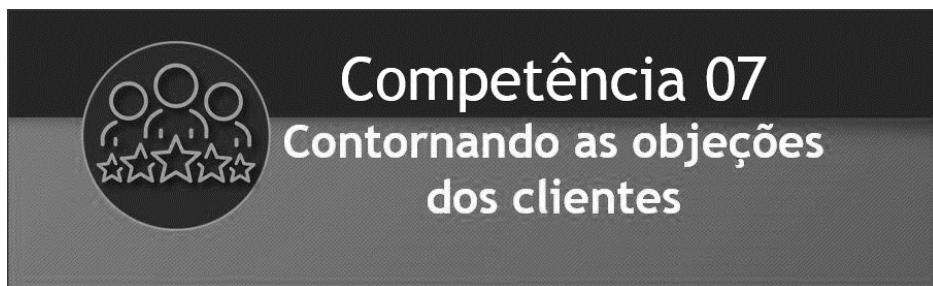
- 1) Comente com o grupo qual a importância de apresentar ao cliente um produto ou um serviço e suas especificações?
- 2) No caso do vendedor da loja de materiais de construção citado, antes de iniciá-lo na área de vendas, o que a empresa deveria ter feito?
- 3) Quais os 4 tipos de apresentação de vendas? Explique um deles:
- 4) Por que perguntar para o cliente é tão importante durante uma venda?

- 5) No caso do vendedor de purificadores de água, o que ele deveria ter feito para realizar um contato mais eficaz?
- 6) Na área de vendas comente a importância dos clientes auditivos, visuais e sinestésicos:
- 7) Como sua equipe pode utilizar o método Plano de Argumentação em Vendas?
- 8) Quais os tipos de perguntas e sua importância nas técnicas de vendas?
- 9) Como o método SPIN pode contribuir para a eficiência das suas vendas?

Discuta a frase: “Temos que fazer a transição entre pensar no processo de vendas para pensar sobre a jornada de compra realizada pelo cliente.” *Steve Solazzo, IBM Global General Business.*

Dinâmica de grupo: Conhecendo as fases da venda.

Sistemática: Para que a dinâmica tenha êxito é importante que cada grupo tenha em média de 3 a 5 componentes. Dividem-se os temas específicos: Grupo 01: Produzirá uma apresentação sobre PROSPECÇÃO. Grupo 02: CONTATO INICIAL COM OS CLIENTES. Grupo 03: APRESENTAÇÃO DO PRODUTO. Grupo 04: CONTORNANDO AS OBJEÇÕES. Grupo 05: FECHAMENTO DA VENDA. Grupo 06: PÓS-VENDA. Após a definição dos grupos, terão 30 minutos para finalizar a atividade e apresentar em *flipchart* para os demais profissionais de vendas. Cada grupo terá 10 minutos para explicar os pontos que achou mais importantes sobre o tema proposto. Após a apresentação, abrir espaço para perguntas do grande grupo. O objetivo é gerar sinergia do grupo e aprender sobre as fases da venda.



“A vitória pertence aos mais perseverantes.” *Napoleão Bonaparte*

7.1 O que são objeções?

As objeções durante as vendas são argumentações, indagações ou empecilhos colocados pelos clientes numa negociação. De acordo com Sparemberger e Zamberlan¹, objeção entende-se como oposição, resistência ou aversão às informações ou à solicitação do vendedor. Segundo os autores, as objeções devem ser bem-vindas porque revelam o interesse e o desejo do cliente potencial por um produto e também ajudam a determinar que etapa o cliente atingiu para fechar o negócio.

Já para Las Casas², como respostas às objeções podem ser aperfeiçoadas quando aparecem, devem ser registradas e também analisado o impacto e o resultado obtido. Após cada atendimento externo ou interno, o vendedor deve pensar em analisar suas experiências, a fim de saber quais as melhores respostas para diferentes objeções.

7.2 Objeções – obstáculos naturais em vendas

Não há como seguir em frente na profissão de vendas sem antes trabalhar as objeções dos clientes, são obstáculos naturais e visíveis numa negociação. Imagine aquele jovem apaixonado por aquela jovem e no momento de conversarem, ela dá um “fora” no jovem, dizendo que

¹ SPAREMBERGER, A; ZAMBERLAN, L. *Vendas – Fundamentos e relacionamento com os clientes*. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

² LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

não quer relacionamento sério e prefere ficar sozinha. Neste exemplo podemos ver uma clara situação de rejeição. Nem por isso o jovem precisa ter um “piripaque” ou entrar em depressão profunda.

Para o vendedor preparado, as objeções já fazem parte do cotidiano. Quando aparecer uma objeção, o profissional deve ter “muita calma nessa hora”. Respira fundo, prepara a contra argumentação e pronto. É claro que podem existir objeções falsas, aquelas que são colocadas pelos clientes sem fundamento para desestimular os vendedores. Nesse caso, frente a uma inverdade, observar a reação dos clientes que: não olham nos olhos do vendedor, gaguejam, ficam tensos e com sensação de desconforto.

Para Futrell³, quando um cliente potencial lhe apresentar uma objeção, sorria, porque é nesse momento que você começa a ganhar seu salário. As objeções devem ser encaradas como desafios. Quanto mais eficientemente você satisfizer as necessidades dos clientes e resolver seus problemas, mais sucesso terá nas vendas. Se ficar com medo das objeções, vai se atrapalhar na resposta, o que quase sempre leva ao fracasso.

Cônsoli⁴ et.al evidenciam alguns tópicos sobre as objeções levantadas pelo cliente:

- **Entenda e resolva as objeções** – Primeiramente é importante identificar as objeções, se são verdadeiras ou não e se podem ser corrigidas em tempo hábil. Depois que o vendedor determinar que a objeção do cliente seja verdadeira, defina sua importância. Se a objeção for de pouca ou nenhuma importância, trate dela rapidamente e volte à venda.

- **Adote uma atitude positiva** – Frente às objeções argumente e responda cada uma delas, sem discussões ou contradições. Exemplo: “Entendo exatamente o que você quer dizer. Estou feliz que você tenha

³ FUTRELL, C.M. *Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

⁴ CÔNSOLI, M.A et al. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

mencionado isso. Entendo o seu problema; esse é um ótimo comentário. Se eu estivesse comprando este produto, gostaria de ter a mesma informação que o senhor.”

- **Não interrompa o cliente** - Primeiramente escute o cliente e depois responda. Escute como se não soubesse do que se trata. Melhor entender as objeções e respondê-las de forma categórica, do que “ludibriar” o cliente.

- **Fale a verdade** – É necessário para garantir relações confiáveis e contínuas. Criticar a concorrência soa mal.

- **Antecipe-se aos problemas** – Ache tempo junto à equipe para discutir as principais objeções dos clientes. Simule objeções que o cliente pode fazer sobre o produto ou serviço que sua empresa oferece e em cima de cada uma, desenvolva uma resposta categórica.

- **Trabalhe as objeções que forem surgindo** – É aconselhável lidar com as objeções à medida que elas forem surgindo. Muitas vezes o adiamento pode causar uma atitude mental ou reação negativa, tais como o cliente parar de ouvir até que você resolva a objeção ou o cliente pode achar que você está tentando esconder alguma coisa ou ainda pode parecer que você não está interessado na opinião dele.

7.3 Tipos de objeções

Na visão de Las Casas, existem vários tipos de objeções:

- **Objeção de preço** – As objeções de preço podem ser feitas para testar a capacidade de redução de oferta. Ou seja, o cliente quer desconto. No mercado existem consumidores em busca de produtos de qualidade cujo preço não seja considerado o principal elemento no processo. Exemplos: “esse produto está muito caro! Que desconto melhor você me faz? Na loja ao lado está mais barato! Não consigo pagar em tão poucas parcelas, foge do meu orçamento!”.

- **Objeções ao produto** – O cliente já conhece o produto, já pesquisou na internet, já sabe seus atributos e benefícios, mesmo antes de ser atendido pelo vendedor. Neste momento, as objeções feitas pelos clientes devem ser respondidas com profissionalismo. É o momento do

vendedor traduzir os termos técnicos em linguagem acessível ao consumidor. Exemplos: “essa marca nunca ouvi falar! Já baixei o manual desse produto via internet! Você fala que esse produto é bom, que garantias você oferece? Se estragar onde eu levo para consertá-lo? Tudo o que você está falando eu já sei, já pesquisei na internet!”.

•**Objecções da empresa** – O cliente pode argumentar que foi mal atendido por outros vendedores da mesma empresa e que não solucionaram seu problema. Frequentemente o vendedor não sabe o que aconteceu no passado. Mesmo que saiba, o respeito ao consumidor em escutar o que tem a dizer é a atitude mais recomendada. Exemplos: “liguei no 0800 e ninguém resolveu meu problema! O vendedor da sua empresa não me retornou quando precisei! Me atenderam mal no passado, será que posso confiar na sua empresa? Não sei, não! Vocês não me passam confiança. Já me frustrei com sua empresa”.

•**Objecções de tempo** – As objeções relativas ao tempo são aquelas que procuram adiar as decisões. Em muitos casos, o cliente procura pesquisar melhor nos concorrentes ou depende da decisão de terceiros para realizar a compra. Exemplos: “olha, preciso pensar melhor! Lá em casa quem decide é a patroa! Não sei ainda, preciso ver minhas condições financeiras primeiramente! Vou definir com meu sócio, depois a gente volta a conversar!”.

•**Outras objeções** – É importante o profissional de vendas fazer uma relação de todas as objeções. As mais comuns e as esporádicas para simular junto à equipe. Exemplos: “não estou interessado! Estou satisfeito com meus fornecedores atuais! Estou ocupado, deixe seu cartão!”.

7.4 Dicas para minimizar as objeções

- 1) Saiba que as objeções são um processo natural na área de vendas;
- 2) Quando o cliente faz uma objeção é porque ele demonstra interesse em adquirir o produto ou serviço;
- 3) Use a empatia, se coloque no lugar do cliente e perceba suas reais necessidades e desejos;

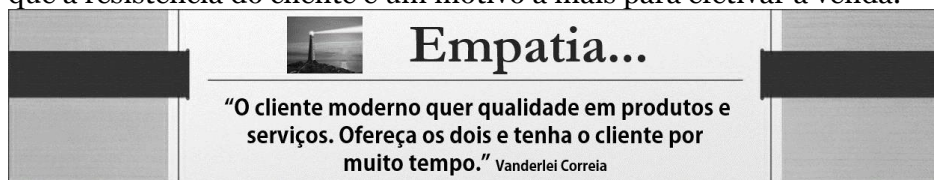
- 4) O velho ditado diz: “é melhor ser um bom ouvinte do que um mau falante”. Ouça com atenção o cliente e solucione o seu problema;
- 5) Crie uma ambientação na área de vendas. Ambiente favorável envolve: cuidados com o horário, com a fala, com o material de apoio e com o marketing pessoal;
- 6) Evite a expressão “eu acho...”, demonstra que não sabe exatamente do que está falando e passa insegurança para o cliente;
- 7) Não venda um produto. Venda benefícios, vantagens, atratividade e agregação de valor para evitar as objeções;
- 8) Para cada perfil de cliente, use uma linguagem adequada. Na abordagem perceba que linguagem vai utilizar para se comunicar e vender;
- 9) Palavras negativas podem afugentar os clientes. Cuidado com o “não” principalmente no início da conversa;
- 10) Interaja com o cliente para descobrir claramente os seus desejos, anseios e necessidades dele ou do seu *prospect*.

Como vimos anteriormente, há diversos motivos para um cliente criar objeções. Isso pode ser frustrante, mas também revela que ele está atento e avaliando criticamente sua apresentação do produto ou serviço. Richardson⁵, evidencia que as objeções são um ótimo caminho para o vendedor ganhar credibilidade e avançar no processo de vendas. Contudo, muitos não usam as objeções de forma estratégica. Ao contrário. Tentam contra argumentar com o cliente que, em resposta, fica na defensiva e bloqueia o diálogo.

O bom vendedor observa a reação do cliente em meio a uma objeção e mesmo apresentando uma solução, interagindo de maneira correta e usando a empatia, o cliente continua com objeções. O lado bom é que em meio a uma objeção, o cliente demonstra certo interesse em comprar. Superar as objeções é a essência da venda, por isso, ouvir atentamente, entender o que o cliente deseja e argumentar

⁵ RICHARDSON, Linda. *Como ser um vendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

positivamente, podem resultar em fechamento da venda. Caso as objeções sejam intensas e repetidas, entenda a situação e tenha reciprocidade devolvendo determinadas perguntas para o comprador. Ou seja, quando o cliente é indagado sobre sua objeção, ele pode refletir melhor e pensar diferente. Nesse caso, feche a venda sem irritação. Pense que a resistência do cliente é um motivo a mais para efetivar a venda.



7.5 Empatia para superar as objeções

Empatia é o vendedor se colocar no lugar do cliente para entender suas atitudes, objeções e necessidades. Cite exemplos para o cliente e o faça perceber que está fazendo o melhor negócio:

- “Viu? Com todos esses benefícios do produto compensa levar pelo preço”.
- “Esse produto já é o mais vendido na empresa e os clientes estão muito satisfeitos”.
- “Sim, concordo com você, mesmo assim veja o custo/benefício. Por este preço compensa levar.”
- “Você já parou para pensar o quanto esse produto vai ser útil no seu trabalho?”
- “Veja pelo lado bom, você vai ficar muito tempo sem precisar se preocupar em trocar.”
- “Ontem mesmo vendi essa marca para um cliente e ele ficou bem satisfeito.”
- “O serviço que oferecemos é excelente porque temos os melhores profissionais.”
- “Estamos há 25 anos no mercado e não é por acaso que somos líder. Vejo que você procura o melhor e nós temos a melhor solução.”

7.6 10 importantes ações para combater as objeções

1ª Sempre que o cliente fizer uma objeção, responda categoricamente. Para isso, treine os contra argumentos mais adequados;

2ª Objeções significam que o cliente pode comprar ou não. Depende dos seus argumentos;

3ª Quando o cliente diz que precisa pensar. Respeite a sua decisão, mas lembre-se que não é motivo para desistir da venda;

4ª Dependendo da objeção, faça o cliente falar mais para entender seus argumentos;

5ª Uma rejeição não é motivo para desistir de tudo. Lembre-se: as objeções existem para terem contra argumentações;

6ª Deixe suas “cartas na manga” preparadas. Em cima de cada objeção, tire uma “surpresa” da sua manga. Pode ser desconto, condição de pagamento, algo que o cliente não sabe sobre o produto e que traga alguma resposta para entendê-lo;

7ª Saiba que objeções fazem parte do processo de vendas e compreenda que esta ação do cliente é natural;

8ª É fundamental descobrir as reais intenções dos clientes, do que tentar negociar semanas sem qualquer sucesso;

9ª Objeções ligadas ao preço são corriqueiras, porém o vendedor precisa entender que é papel do cliente “achar caro”. O cliente só acha caro até perceber os benefícios que o produto proporcionará;

10ª Treine todos os tipos de objeções possíveis com sua equipe de vendas. Realize simulações de vendas periódicas e trabalhe as contra argumentações mais adequadas em seu negócio.

Para trabalhar as objeções de forma mais intensa, o vendedor não pode pensar pequeno, ter medo de fazer uma proposta arrojada ou perder um negócio. Segundo Frazão⁶, vendedores precisam pensar grande e pronunciar palavras que levam à grandeza.

⁶ FRAZÃO, César. *Como formar, treinar e dirigir equipes de vendas*. São Paulo: Harbra, 2007.

7.7 Frases que criam imagens negativas e como torná-las positivas

Negativa: O mercado está saturado.

Positiva: Com certeza, existem empresas novas que não nos conhecem ainda.

Negativa: Sou muito jovem/velho para isso.

Positiva: Ser jovem é bom, porque se tem tempo; ser velho é bom, porque se tem experiência.

Negativa: As vendas estão muito baixas.

Positiva: Vamos pensar em ideias novas para aumentar as vendas.

Negativa: O mercado está em crise.

Positiva: Há os que choram e os que vendem lenços.

7.8 Como trabalhar as objeções e o preço?

Saber trabalhar as objeções é permanecer na área de vendas. Grande número de vendedores desiste da profissão por não saber trabalhar os argumentos vindos dos clientes. Este “bicho-de-sete-cabeças”, quando bem trabalhado, resulta em não desistir de vender. A automotivação, a energia extra, a determinação e o mais importante, a técnica necessária para superar as objeções, são propulsores dos grandes vendedores. Alguns sinais do cliente em relação às objeções podem ser potencializados em favor do vendedor:

Racionalidade da venda – Vendedor que se deixa levar pela emoção pode “queimar a venda” e trabalhar no limite da negociação. Tem clientes que não pedem desconto. Já outros fazem de tudo para que o produto saia “de graça”. Neste momento o vendedor deve ser racional e utilizar as técnicas que superem os argumentos indagados pelo cliente. O vendedor é racional na negociação sem deixar de lado a empatia e a atenção necessária.

Desconto – Quando o cliente pede um desconto, não encare como um “não”. Tenha uma solução efetiva, ou seja, discuta com seus

supervisores até onde você pode chegar numa negociação em relação ao desconto. Lembre-se que o preço é um mero detalhe na venda de relacionamento. Procure oferecer os benefícios antes de chegar ao preço. Sempre que o cliente pede um desconto é porque ele tem certo interesse em levar o produto. Negocie e feche a venda.

Benefícios – Construção de uma marca com credibilidade, produto com qualidade, serviços que superem as expectativas do cliente, relacionamento com o cliente por meio de um pós-venda eficaz, todos esses atributos tangíveis ou intangíveis podem ser trabalhados para superar as objeções dos clientes. O vendedor com habilidade focaliza esses benefícios ao seu favor e tira proveito disso.

Resultados – Custo/benefício ou mostrar primeiro o benefício para depois trabalhar a precificação. Mostre com segurança como o produto ou serviço podem resolver o problema do cliente. O cliente está disposto a pagar mais pelo sistema ganha/ganha. As objeções diminuem quando há uma solução rápida e justa com o cliente.

Preço baixo – Preço baixo nem sempre é sinônimo de vender mais ou de qualidade inerente ao produto ou serviço. O vendedor seguro e de relacionamento tem a questão do preço bem esclarecida. Deve ter a segurança necessária para argumentar na frente do cliente, sobre atributos e benefícios intrínsecos ao produto. Se o preço está acima do concorrente, planeje melhor sua argumentação. Tenha algum diferencial que envolva melhor condição de pagamento, entrega imediata e relação de confiança com o cliente.

Autoestima do vendedor – Primeiramente o vendedor deve estar “pronto” para argumentar frente ao cliente. Preparado no sentido de argumentar positivamente as objeções levantadas durante a negociação. Use a empatia (se coloque no lugar do cliente) e entenda suas objeções para argumentá-las de forma inteligente e justa.

7.9 Mantenha o “foco” no cliente, mesmo com prováveis objeções

Para Richardson⁷, manter o foco no cliente requer certas habilidades. Para isso, é importante atingir quatro desafios:

1º Estabelecer uma relação de confiança com o cliente – A confiança pode iniciar já na prospecção em cumprir o agendamento com o cliente. Chegar no horário estabelecido. Apresentar o produto ou serviço como combinado. Não criar falsas expectativas. Demonstrar respeito e conhecimento sobre vendas. A relação de confiança retém o cliente por muito mais tempo.

2º Esclarecer os propósitos do contato – A sintonia nas vendas está em se posicionar corretamente para atender o cliente certo e na hora certa. Aquela venda por telefone que mais irrita o cliente, com a percepção de vendedor chato, está deixando de existir. O cliente tem o poder de decisão. Por isso tratar as objeções de forma profissional aumenta as chances de concretizar o negócio.

3º Manter o foco no cliente – As principais ferramentas estratégicas utilizadas por empresas referenciais focam suas ações voltadas ao cliente. ISO9000, *Balanced Scorecard*, *Softwares* de CRM – Relacionamento com o Cliente e outras tantas ações voltadas ao cliente. O foco consiste em treinar a equipe de vendas constantemente e simular ações de vendas principalmente com os novos vendedores, para não errar.

4º Direcionar o assunto para as necessidades do cliente – Muitos vendedores perdem o foco por não direcionar a venda de forma estratégica. Desvirtuam ou fogem do assunto, oferecem produtos em não conformidade com a necessidade do cliente. Interagir com o cliente para acertar já no primeiro contato.

Especialistas dizem que receber “não” durante a infância vai refletir na sua personalidade adulta. Se isso fosse verdade, praticamente todas as pessoas teriam problemas com a rejeição quando adultas. As crianças cresceram sendo controladas pelos seus pais: “não faça isso”; “não

⁷ RICHARDSON, Linda. *Como ser um vendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

coloque a mão na tomada”; “não faça aquilo”. É claro que ninguém gosta de receber um não na cara. Seja qual for o motivo, a rejeição deve ser encarada como um alerta que precisa ser superado de forma assertiva. No caso das objeções do cliente não é muito diferente, aja com sensatez e serenidade, lembrando que o momento será superado.

Lewis⁸ evidencia que para convencer o cliente basta o desejo sincero de ajudá-lo a ver e compreender os muitos benefícios que lhe oferece. Não é preciso ser exímio orador ou ator, mas deve conhecer exatamente o que o cliente deseja naquele momento. Para contornar as objeções não é a quantidade de palavras argumentadas que conta, mas sim a maneira de se comportar na frente do cliente.

Resumo do capítulo 7

As objeções podem ser comuns em qualquer negociação de venda. São argumentações vindas do cliente, sobre os produtos, serviços, ambiente, condições de pagamento ou preço. As objeções são indícios de que o cliente está interessado em adquirir o produto. Para o vendedor preparado, as objeções já fazem parte do seu cotidiano. Ele já sabe como lidar com essa situação em que o cliente questiona, indaga, deprecia ou cria resistência durante a compra. O bom vendedor observa a relação do cliente em meio a uma objeção. Mesmo apresentando uma solução, interagindo de maneira correta e usando a empatia, o cliente continua com objeções. Superar as objeções é a essência da venda, por isso, ouvir atentamente, entender o que o cliente deseja e argumentar positivamente, pode resultar em fechamento da venda. Entre as ações importantes para superar as objeções estão: sempre que o cliente fizer uma objeção, responda categoricamente; faça o cliente falar mais para entender seus argumentos; devolva a pergunta para o cliente para entender exatamente o que ele precisa. Para trabalhar as objeções de forma mais intensa, o vendedor não pode pensar pequeno, ter medo de

⁸ LEWIS, Wallace Kennard. *Venda mais e melhor*. 4. ed. São Paulo: Ibrasa, 1986.

fazer uma proposta arrojada ou perder um negócio. As objeções mais frequentes estão relacionadas ao preço. Quando isso acontecer, argumente os benefícios que o produto vai proporcionar e no último caso, melhore as condições de pagamento.

Prática Transformadora



Questões para debate

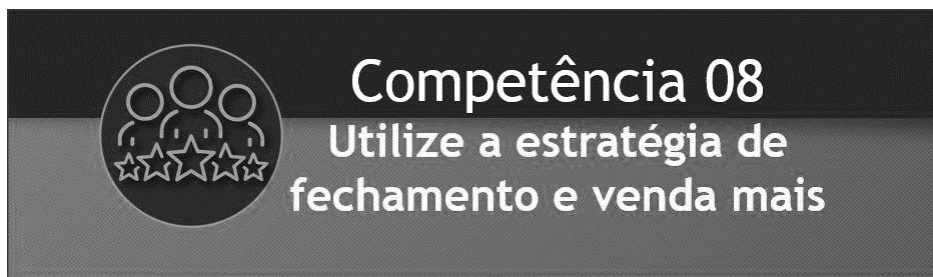
- 1) Explique o que são objeções na área de vendas:
- 2) Quais são os tipos de objeções e explique cada uma:
- 3) Debata com o seu grupo quais são as objeções mais comuns que acontecem na sua empresa:
- 4) O que devemos fazer para minimizar as objeções dos clientes?
- 5) O que é empatia e por que utilizá-la nas objeções dos clientes?
- 6) Comente com seu grupo por que certas frases criam imagens negativas junto ao cliente:
- 7) A objeção em relação ao preço é a mais comum. Explique:
- 8) Se o cliente faz uma objeção é por que ele tem um certo interesse em adquirir o que procura? Explique melhor:

Discuta a frase: “Atualmente, entro na maior parte dos atendimentos com um amplo conhecimento da pessoa que está do outro lado da mesa”. *John Callies, Callies Management Consulting*

Dinâmica de grupo: Vendendo benefícios

Sistemática: Os profissionais de vendas receberão um brinquedo para apresentar ao grande grupo. Cada vendedor deverá argumentar com o tempo de 1 minuto e terá como objetivo vender benefícios ligados ao brinquedo. A interatividade deixa claro a importância de vender conceito e não produto. Entregue papel e caneta para cada participante anotar os pontos importantes de cada apresentação para discutir depois. O tempo para preparar a apresentação será de cinco minutos. Antes de iniciar a

dinâmica, o facilitador pode citar alguns exemplos de benefícios inerentes a determinados produtos. Exemplo quem compra um xampu, na verdade está comprando beleza, cabelos macios, lisos e perfumados. Quem compra um tênis, está comprando saúde, satisfação em poder fazer suas caminhadas sem correr o risco de torcer o pé.



“Tudo é possível para aquele que crê.” *Marcos 9:23*

8.1 O fechamento da negociação e sua importância no contexto das vendas

O fechamento é o ápice da venda. Após o vendedor aplicar sua técnica de prospecção, contato inicial, resolver as objeções, tirar todas as dúvidas do cliente, chega o momento especial de concluir a venda.

Las Casas¹ ressalta a importância do fechamento para a concretização de todas as outras fases da venda. O vendedor experiente aumenta seu Índice de Positivção, aplicando corretamente a arte de fechar a venda. São argumentações utilizadas pelo vendedor para induzir à compra. Para Rackham², esse é um comportamento do vendedor que implica em um compromisso ou convida para um, de modo que a próxima declaração do comprador aceite ou negue esse compromisso. Em um estudo recente sobre fechamento de uma venda, chegou-se a seguinte conclusão: quando o poder de decisão de um grande negócio envolve o fechamento, a estratégia pode não funcionar porque a pressão está negativamente relacionada ao tamanho da decisão. O fechamento de uma grande negociação deve ser feito com cautela e se desenrolar com “calma” para não afugentar o potencial cliente.

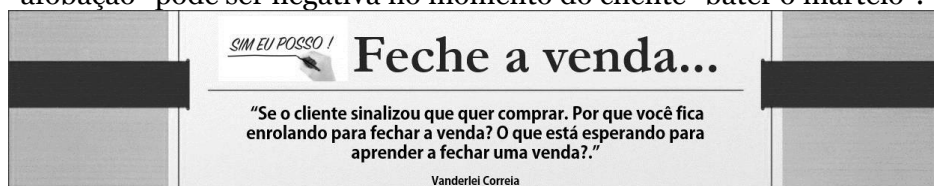
¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

² RACKHAM, Neil. *Alcançando Excelência em Vendas*: SPIN Selling. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

Um fator importante no fechamento é a redução do tempo da negociação. Quando o vendedor induz o cliente a decidir, reduz o tempo médio da venda. Com isso, potencializa mais tempo para outros clientes, sem perder a percepção da qualidade pelo comprador. Ao forçar o cliente à sua tomada de decisão, o fechamento vai acelerar a ação e a negociação se torna mais rápida.

O fechamento, em determinada situação e tamanho da venda, pode ser utilizado pelo vendedor até três tentativas, de preferência em vendas pequenas. Para isso é necessário ter cautela para não ser insistente demais e correr o risco de “queimar” a venda. Em conversa com vendedores de balcão e representantes comerciais bem-sucedidos na área, observei que cada um possui suas próprias técnicas de fechamento. Achei interessante uma das técnicas utilizadas por um vendedor de seguros: “é só você assinar aqui e, para festejar nossa parceria, vou lhe presentear com essa linda caneta da empresa”. São inúmeras as estratégias de fechamento e cada vendedor utiliza de acordo com sua habilidade.

Neste momento crucial se o fechamento não for efetivo, o vendedor pode perder todo o trabalho anterior. As falhas no fechamento acontecem por falta de treinamento e muitos vendedores saem a campo sem ter conhecimento das técnicas de fechamento que podem dar melhores resultados para determinadas situações. Durante o processo de fechamento da venda, o vendedor não pode estar ansioso. Essa “afobação” pode ser negativa no momento do cliente “bater o martelo”.



Já para Futrell³, o fechamento é o processo de ajudar o cliente a tomar uma decisão que irá beneficiá-lo. Você ajuda a pessoa a tomar a

³ FUTRELL, C.M. *Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

decisão pedindo-lhe para comprar. Ressaltando que não existem técnicas “infalíveis” de fechar uma venda com sucesso. Vai depender muito da vontade do comprador e da habilidade do vendedor. Existem as comunicações verbais e não verbais que auxiliam no fechamento e técnicas de Neurolinguística podem auxiliar nesse momento importante. O bom vendedor consegue identificar esses sinais e somente então fecha a venda. O que o vendedor não pode é atropelar a sequência lógica nesse momento.

Outro detalhe importante que o vendedor deve se atentar é para quem vende. Se a venda está sendo feita para outro vendedor com conhecimento em fechamento, há grande probabilidade da venda não se concretizar.

Las Casas ainda aponta que existem alguns requisitos que facilitam o fechamento da venda:

- Vender o item certo de acordo com as necessidades do cliente.
- Manter sempre o controle da entrevista.
- Ficar atento aos sinais de compra do cliente.
- Manter sempre uma atitude positiva.
- Resumir os pontos principais da apresentação.
- Não ter medo de fazer o fechamento.
- Agir naturalmente.
- Deixar sempre um item para o “momento final”.

8.2 Outras possibilidades no fechamento

Além desses, outros fatores podem ser determinantes para o fechamento de uma venda. Futrell também cita mais possibilidades para melhorar o desempenho de quem pretende fechar uma venda:

- 1) Ter certeza de que o cliente está compreendendo o que ele fala. Evitar termos complexos e palavras que ele não entenda;
 - 2) Sempre apresentar uma história completa para garantir a compreensão;
-

- 3) Adaptar o fechamento a cada cliente. 80% dos clientes responderão bem a um fechamento-padrão. É para os outros 20% que o vendedor precisa se prevenir.
- 4) Definir metas altas para si mesmo e desenvolver um plano de compromisso pessoal para atingi-las.
- 5) Jamais desistir no primeiro “não”, mas saber distinguir entre a persistência positiva e a insistência negativa.
- 6) Aprender a reconhecer os sinais de compra.
- 7) Antes de fechar, experimentar um fechamento tentativo.
- 8) Depois de solicitar o pedido, ficar em silêncio. Respeitar o tempo de decisão do cliente, mas não exagere;
- 9) Desenvolver e manter uma atitude positiva, autoconfiante e entusiástica em relação a si mesmo, aos produtos, aos clientes e ao fechamento.
- 10)

8.3 Bloqueios no fechamento

Para Connor⁴, existem alguns bloqueios que podem ocorrer no processo de um fechamento de venda:

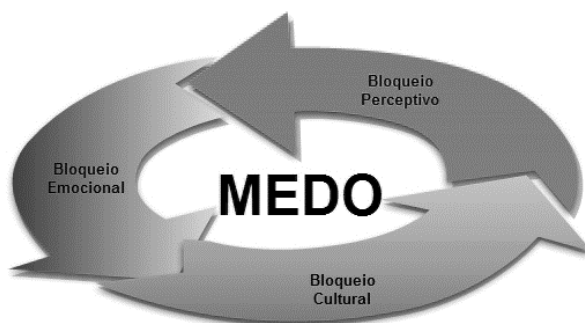


Figura: 8.1 Bloqueios no fechamento da venda.

⁴ CONNOR, Tim. *Venda Soft*. Rio de Janeiro: Editora Nobel, 1997.

Bloqueio perceptivo: Acontece quando o cliente não acredita em uma nova ideia. A solução é mostrar ao cliente em potencial exemplos de produtos que eram novos no mercado e hoje são sucesso em vendas.

Bloqueio cultural: A mudança, nesse caso, vai contra tudo o que esses clientes em potencial vivenciaram, presenciaram ou foram condicionados ao longo dos anos. A mudança gera desconforto e um certo medo. O segredo do bom vendedor nesse momento é chamar a atenção do cliente para o fato de que hoje as pessoas mudam seus hábitos para melhor. Com novos hábitos podem poupar dinheiro, tempo e ter mais conveniência.

Bloqueio emocional: Medo de decidir uma nova compra ou durante uma negociação. Determinados clientes resistem às mudanças e às coisas novas se não acreditam nelas. Por isso, o vendedor com habilidade possibilita condições para que seu cliente se sinta confiante, seguro e motivado no momento do fechamento da compra.

Por que ainda tem vendedores que fracassam em sua profissão?

- Perder o foco – Fazer de tudo e esquecer de vender;
- Passado de derrotas – Crenças em que tudo que fez resultou em fracasso;
- Vida sem objetivos – Seja profissional ou pessoal, temos que saber aonde queremos chegar;
- Desistir rapidamente – Muitos vendedores desistem e não permanecem nas empresas;
- Não ter objetivos definidos – Traçar o caminho mais curto e que gere resultados;
- Culpar todo mundo – Achar que o mundo, as pessoas, as coisas estão erradas. Será que esses erros não estão no próprio vendedor?
- Não ter forças para achar o caminho – Muitos vendedores se arrastam em vendas que não resultam em ganhos efetivos e continuam no mesmo trilho. Sendo que existem outros horizontes mais rentáveis e que geram mais satisfação.

8.4 Casos de fechamento

Em um determinado *shopping* presenciei uma cena interessante. Fui comprar uma camisa em uma loja e no momento do fechamento da venda a vendedora foi oferecendo todos os seus descontos sem que eu tivesse solicitado. Fiquei calado, só observando a vendedora, até onde ela chegaria com os descontos. Resumindo. Comprei a camisa com 30% de desconto sem ter feito qualquer objeção sobre o produto. Essa é uma atitude comum e errada praticada pela maioria dos vendedores. Não se dá desconto sem que o cliente peça ou faça qualquer objeção sinalizando que não quer pelo preço proposto. Como diz aquela frase: “o desconto fica insignificante depois que se conhece as soluções dos produtos e serviços”. Quando o vendedor dá o desconto logo de cara é porque não há alinhamento de propósitos na venda ou porque falta autoestima e segurança na venda.

Já outro vendedor externo, profissional com mais de 20 anos atuando como representante comercial, diz que, para vender mais, inflaciona seus produtos para trabalhar com descontos mirabolantes e fazer o jogo do cliente, ou seja, se o preço do produto é R\$100,00, o vendedor aumenta para R\$ 140,00 para chegar aos R\$ 100,00 e logicamente não dar nenhum desconto, já que existe a possibilidade de negociar por R\$ 90,00. Aí entra o mérito da questão: mentir? Ludibriar o cliente sem que ele perceba? Está correto inflacionar o produto para poder dar um super desconto mascarado ao cliente?

Para Richardson, toda venda é avaliada pelo fechamento: é ele que demonstra a excelência com a qual o vendedor identificou e atendeu às necessidades do cliente. Para o vendedor, o ato de fechar a venda gera uma grande expectativa e ao mesmo tempo uma nostalgia, pois é nesse momento que suas habilidades são colocadas em prática e a venda se torna efetiva. Tem empresas que ao fechar uma venda, fazem uma festa, batem sino, estouram balões, aplaudem o vendedor e desenvolvem outras ações que motivam cada vez mais. A magia da venda está em conquistar o cliente, solucionar seus problemas e fazê-lo se sentir bem.

Há histórias de empreendedores que se tornaram grandes empresários e iniciaram suas carreiras vendendo. Silvio Santos iniciou sua vida como camelô, depois foi negociador numa barca e hoje é um dos maiores empresários do país. Algumas outras personalidades que fazem da venda um sucesso: A Banca do David no Rio de Janeiro, aquele pipoqueiro famoso no centro de Curitiba e tantos outros que descomplicam a venda e fidelizam clientes. Então, vender deixou de ser algo complexo, difícil e indesejável. Quando aprendemos as técnicas corretamente e aplicamos no cotidiano, logo os resultados serão positivos.



8.5 9 tipos de fechamento e exemplos

Cônsoli⁵ evidencia nove tipos de fechamento e exemplos:

Fechamento direto: De que forma o sr. prefere pagar?

Fechamento pressuposto: Quer que entreguemos ou pretende retirar na empresa?

Fechamento com pergunta aberta: Em que dia pode ser feita a entrega?

Fechamento de entrega e serviço: Podemos entregar-lhe amanhã. Quer que tragamos alguns materiais adicionais?

Fechamento de persuasão leve: Aproveite que as matérias-primas ainda não subiram de preço!

Fechamento com produtos/serviços complementares: Aproveite e compre um rádio e um jogo de rodas!

Fechamento com urgência: Amanhã os preços de tabela subirão. Aproveite!

⁵ CÔNSOLI, M.A et al. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Fechamento “qual dos dois” ou escolha alternativa: Prefere o preto ou azul?

Fechamento presuntivo: Encaminharei seu pedido hoje mesmo.

Diante do fechamento da venda, vendedores fazem afirmações e questionamentos que contribuem na decisão de compra do cliente:

- Vi que você gostou, se eu conversar com o gerente e conseguir melhorar esse parcelamento, você leva o produto?
- Você compra com a gente há um bom tempo, por isso vou lhe dar de brinde um jogo de talheres, caso compre este fogão. Gostou da proposta?
- Meu gerente vai ficar louco comigo e vai reduzir minha comissão. Nesse valor fechamos o negócio?
- Vou fazer uns cálculos para ver se consigo melhorar esse valor. Se ampliar o número de parcelas sem juros você vai levar o produto?

Os autores Sparemberger e Zamberlan⁶, destacam ainda que, além dessas técnicas, existem outras que podem ser utilizadas pelos vendedores. Para ter sucesso no fechamento de vendas o profissional precisa saber definir a situação de seu cliente e estar preparado para selecionar sua técnica de fechamento entre as várias disponíveis, com base naquele cliente.

Ao dar um treinamento na área de vendas para profissionais de uma instituição de ensino e trabalhar a simulação de vendas, verificou-se a necessidade de evidenciar o fechamento de vendas. O momento em que o cliente em potencial está na frente do vendedor e a venda pode ou não acontecer, dependendo muito da habilidade do mesmo em fechar a venda. As deixas são importantes neste momento, por exemplo: “que bom que você se interessou pelo curso. Gostaria de preencher um cadastro para garantir a sua vaga?”. Ou ainda: “esse é um dos cursos mais procurados pela instituição, quer aproveitar agora para fazer sua matrícula?”. Percebam que o fechamento pode ser feito em qualquer segmento, desde que haja um alinhamento de propósitos com toda a

⁶ SPAREMBERGER, A; ZAMBERLAN, L. *Vendas – Fundamentos e relacionamento com os clientes*. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

equipe de vendas. O fechamento é tão importante quanto o trabalho das objeções, por isso deve ser levado a sério.

8.6 Palavras mágicas: “Gostei, vou comprar!”

“Gostei, vou comprar”. Seria muito bom se todo mundo falasse essa frase na negociação. No fechamento, observe os sinais do cliente, movimento da cabeça se está concordando com o vendedor e se o cliente faz perguntas que caracterizam interesse em comprar. Outros sinais de compra estão no mexer nas mãos, nos dedos e braços. O vendedor hábil percebe os sinais e logo vai para o fechamento. A empolgação do vendedor, dependendo da intensidade pode ser um aspecto negativo no fechamento. Falam demais e esquecem que o cliente precisa dar sinais de interesse. Perceba os sinais do cliente de forma serena e empática.

8.7 Fechamento de um bom negócio

Imagine que você é vendedor de automóveis e está diante de um cliente em potencial. Uma empresa de transportes que pretende renovar sua frota ao adquirir dezenas de automóveis novos. A negociação está em andamento, as objeções estão sendo trabalhadas e o cliente começa a dar sinais de compra. Sua comissão vai ser a melhor dos últimos meses, mas precisa partir para o fechamento. Há um certo estresse nesse momento, mas o vendedor não pode perder o foco. Observe se não há mais objeções vá para o fechamento da venda de forma natural. Neste caso fale: “parabéns, você está fazendo um excelente negócio, na semana que vem entregaremos todos os automóveis, vamos assinar o contrato? O importante é você sair daqui satisfeito e esse é o nosso objetivo. Tenha a certeza de ter feito o melhor negócio”.

8.8 Ganho variável do vendedor pode influenciar no fechamento

Na venda, principalmente no varejo, é comum o empresário praticar em sua política salarial, o ganho variável para sua equipe de vendas, ou por comissionamento, ou por cumprimento de metas, ou

ainda, por premiação. O ganho variável é muito utilizado nas empresas que buscam maior desempenho em vendas. Lembrando que quantidade não significa qualidade de vendas. Vendedores que só se preocupam em cumprir as metas para ganhar mais acabam deixando a venda consultiva de lado, focam em números e se esquecem de solucionar efetivamente as necessidades e desejos dos clientes.

8.9 Perguntas fechadas e abertas

Muitos vendedores insistem em fazer perguntas fechadas, nas quais a única resposta do cliente é um “sim” ou “não”. É importante que o vendedor tenha domínio do ambiente de vendas e faça as mais diversas perguntas, desde que sejam abertas:

- Ao comprar um computador o que é importante para você?
- Na compra de uma TV quais as características que você julga necessário?
- Que modelo de carro você procura?
- Que tipo de tênis você pretende comprar?

Observe que nenhuma resposta do cliente será “sim” ou “não”. O importante na pergunta aberta é deixar o cliente falar. Gurus em vendas definem fechamento com uma frase: faça uma pergunta, cuja resposta confirme a venda. Quando o cliente argumenta e também pergunta, é porque tem interesse em comprar.

Alguns vendedores, na ansiedade de fechar a venda, argumentam demais, falam sem parar e não deixam o cliente decidir. Ser “tagarela” no fechamento achando que está dominando a venda é um erro. A melhor técnica de fechamento é fazer a pergunta e ficar atento à resposta do cliente.

Um exemplo perfeito de fechamento é quando o vendedor de uma concessionária pede para o cliente fazer um *test drive* dos modelos que se enquadram no perfil do cliente. Após o *test drive*, vem a habilidade do vendedor em fechar a venda:

- Viu como nossos carros são modernos e confortáveis? Amanhã cedo o carro já vai estar contigo. Podemos assinar o contrato?

- Vi que você gostou desse modelo. Em nosso estoque só temos essa unidade. Aproveite para levar hoje. Vamos fechar o negócio?
- Faça o seguinte, leve o carro e me devolva amanhã cedo. Esse carro tem o seu perfil, ainda mais você que viaja muito e busca segurança e um motor potente e econômico.
- Se você comprar o carro hoje, vou lhe dar o emplacamento e o tanque cheio. Vou fazer melhor ainda, também vou instalar um sensor de estacionamento. O que achou da proposta?

		<h2>Persistência...</h2>	
<p>“O vendedor de sucesso tem como lema: Nunca desistir da 1ª venda, da 2ª venda, da 3ª venda...”</p> <p><small>Vanderlei Correia</small></p>			

8.10 Estratégia e inteligência em vendas

O profissional de vendas de alto desempenho é criativo e observa o mercado com pensamento crítico. Está atento às tendências e se adianta às ações dos concorrentes. Com ações na maioria das vezes simples, porém cheias de criatividade, aumenta as vendas consideravelmente. Além de extrema criatividade, o vendedor de sucesso sabe os canais para atingir as metas da empresa e está sempre motivado. Veja abaixo exemplos de vendedores criativos que geram resultados para a empresa:

- Uma loja de móveis fez o seguinte acordo com o vendedor: cada jogo de quarto ou cozinha vendido, o cliente ganha um rodízio de pizza para toda a família. A campanha foi o maior sucesso;
- Um vendedor de uma imobiliária percebeu que havia aumentado a procura de apartamentos e casas pelos casais homoafetivos. Fez uma pesquisa junto ao público e identificou seus principais gostos ao adquirir um imóvel.
- Um vendedor de uma operadora de celular se especializou em atender a classe A. Pesquisou os gostos de seus clientes, viajou para os Estados Unidos e Europa com dinheiro do seu próprio bolso para se ambientar e ter mais empatia com os seus clientes. Resultado: o vendedor triplicou as vendas e hoje pratica as técnicas de relacionamento com seus clientes.

O melhor fechamento é aquele em que o vendedor consegue identificar os sinais de compra do cliente. Um gesto de confirmação com a cabeça, um leve sorriso ou perguntas que refletem o interesse na compra.

O vendedor pode fazer uma autoanálise sobre suas reações no momento do fechamento:

- Fico ansioso no momento do fechamento da venda?
- Não faço a menor ideia qual seja o momento certo para fechar a venda.
- Quando fecho a venda, acaba por aí o processo de venda?
- Quem fecha a venda é o próprio cliente?
- Tenho autoconfiança no momento de fechar uma venda?

As técnicas de vendas orientam que o vendedor busque as habilidades necessárias para trabalhar o fechamento da venda. Dentro das competências, é importante que o vendedor pratique diariamente essa ferramenta. Em pouco tempo será um excelente profissional de vendas. Fechar a venda ou fazer o cliente “bater o martelo” requer treinamento e empatia. Ter o controle da negociação é estar no caminho ideal para que o cliente assine o contrato.

Certo dia, ao entrar numa relojoaria para comprar um relógio, um cliente teve uma experiência negativa de fechamento. Ao provar diversos modelos de relógios das mais diversas marcas, o cliente ficou na expectativa de algum comentário do vendedor. O mesmo não teve qualquer reação de fechamento e não fez nenhuma pergunta. Deu a entender que o vendedor não estava nenhum pouco interessado em vender o relógio. Demonstrou completa apatia, falta de técnicas de fechamento. Consequência: o cliente saiu sem levar o produto e foi direto pesquisar na internet a mesma marca e modelo por um preço abaixo do praticado na loja. Acabou comprando o mesmo produto 25% mais barato e parcelado no cartão de crédito.

8.11 Cuidado para não ser “chato” no fechamento

Vendedor - Olha meu senhor, pode ter certeza de estar fazendo um bom negócio.

Comprador - Acho que vou pensar sobre sua proposta e voltamos a conversar.

Vendedor - Aproveite para levar agora. O sr. não vai se arrepender. Feche agora, amanhã não sei se estarei na loja. Então, vai levar?


Comprador - Estou com uma certa pressa e preciso sair agora.

Vendedor - Sei...Faz o seguinte: Assine o contrato agora e amanhã eu te ligo para ver como você pode pegar o produto”.

Comprador - Se eu não sair agora vou perder o meu ônibus.

Vendedor - Ok, tudo bem, tem certeza que não vai querer levar o produto?.

O diálogo acima mostra claramente um vendedor despreparado e “chato”. Por mais que o cliente tenha feito algum tipo de objeção e esteja interessado em levar o produto, deve-se respeitar sua decisão sem se tornar inconveniente. É bem provável que o cliente não apareceu mais na empresa e ainda aproveitou para negativar o vendedor.

	 <h2 style="margin: 0;">Motive-se...</h2> <p style="margin: 0;">“Fechar uma venda é motivo de comemoração, para isso é necessário conhecer as técnicas de fechamento ideais em cada negociação.” Vanderlei Correia</p>	
--	--	--

Resumo do capítulo 8

Vamos fechar negócio? O fechamento é considerado o momento especial nas fases da venda, pois é a concretização de todo esforço anterior. As falhas no fechamento acontecem por falta de treinamento. Os vendedores saem a campo sem ter conhecimento das técnicas que podem dar melhores resultados. Para fechar bem a venda é importante vender o item certo de acordo com as necessidades do cliente, manter sempre o controle da entrevista, ficar atento aos sinais de compra do cliente, manter sempre uma atitude positiva, resumir os pontos

principais da apresentação, não ter medo de fazer o fechamento, agir naturalmente e deixar sempre um item para o momento final da venda. Para o vendedor, o ato de fechar a venda gera uma grande expectativa e ao mesmo tempo uma nostalgia, pois é nesse momento que suas habilidades são colocadas em prática e a venda se torna efetiva. Ansiedade nesse momento só vai afugentar o cliente. Para ter sucesso no fechamento, o vendedor precisa saber definir a situação de seu cliente e estar preparado para selecionar sua técnica mais adequada. As perguntas abertas e fechadas são comumente utilizadas na técnica de fechamento. A pergunta aberta é a mais utilizada, pois faz o cliente argumentar e falar mais sobre o que procura comprar.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Comente com o grupo a importância do fechamento da venda:
- 2) Se o fechamento falhar, todas as fases anteriores não foram importantes? Comente:
- 3) Quais são os requisitos que facilitam o fechamento da venda?
- 4) Ansiedade do vendedor durante o fechamento pode ser negativo? Explique:
- 5) Como funciona a técnica “vestindo a camisa do cliente”?
- 6) Que frases podem ser “impactantes” no fechamento da venda? Comente que outras frases são utilizadas pelo grupo:
- 7) O ganho variável estimula o vendedor a utilizar com frequência a técnica de fechamento?
- 8) Que grau de dificuldades você e sua equipe encontram no momento do fechamento da venda?

Discuta a frase: “O vendedor que se retrai quando o cliente diz “não” jamais será um vendedor de sucesso. O “não” é a primeira

oportunidade que você tem para iniciar a venda”. - *John Callies, Callies Management Consulting*

Dinâmica de grupo: Avaliação dos sinais durante apresentação de vendas

Sistemática: Cada participante escolherá um produto da empresa para apresentar aos demais. Antes da apresentação, entregue a cada um uma avaliação contendo 10 itens ligados aos gestos e sinais do vendedor. Cada vendedor será avaliado pelos demais ao estipularem uma nota de 1 a 3 regular, de 4 a 6 bom, de 7 a 10 ótimo sobre movimento das mãos, gesticulação das palavras, olhos, pernas, ombros, boca, voz, etc. Após a apresentação, o vendedor receberá a devolutiva de cada participante sem precisar ser identificado. O *feedback* de cada participante vai ser relevante para quem apresenta, para poder corrigir suas falhas e aprimorar o que já vem fazendo de bom.



“Chame o sucesso para fazer parte da sua vida. Acredite no seu potencial criador, seja inovador, treine sua mente para vencer, estipule metas e, principalmente, lute por seus ideais.” *Flávio de Souza*

9.1 Como aproveitar o máximo do pós-venda para gerar fidelização e retenção de clientes

O pós-venda é encarado por muitos vendedores como estratégico. Já, para outros, o que importa é o momento do fechamento do contrato, ou a entrada do dinheiro no caixa. Esquecem que este mesmo cliente pode parar de comprar e nunca mais entrar na empresa. O relacionamento com o cliente após sua compra pode se transformar em retenção ou fidelização, desde que haja um acompanhamento efetivo. Empresas que investem em ações de pós-vendas estão criando laços de longo prazo com seus clientes.

As empresas valorizam profissionais de vendas que desenvolvem relacionamentos duradouros com seus clientes. Não medem esforços para fortalecer as relações, com atendimento diferenciado e estendido. Os bons vendedores não ficam esperando uma ligação de um cliente ou que o cliente apareça em sua frente de uma hora para outra. Dedicam tempo necessário para ir até seus clientes para identificar novas necessidades e fortalecer os laços afetivos.

Não podemos tratar o cliente como se fosse um cifrão, quando a venda é a única razão de contato e nada mais. Preocupar-se com o sucesso do cliente é diretamente proporcional à satisfação do vendedor. Em algumas situações de pós-venda, a empresa autoriza o vendedor a

desenvolver soluções para seus clientes, sejam em forma de consultorias, dicas, informações do mercado e tendências. Dessa maneira, o papel do vendedor vai muito além da venda tradicional, pois exerce a função da venda mais elaborada e consultiva, na qual a satisfação do cliente faz parte do negócio.

Vendedores medianos tratam seus clientes de forma convencional e total despreocupação. Hoje, fazer o que todo mundo faz é muito fácil, porém o resultado não será satisfatório. Fazer o “diferente”, potencializa e contribui muito para a retenção dos clientes.

9.2 Formas de potencializar o pós-venda

1º Criar relacionamentos de longo prazo com os clientes mensurando sua satisfação.

2º Sutilmente oferecer novos produtos e serviços para o mesmo cliente.

Cientes, quando voltam à empresa, gostam de serem atendidos pelos mesmos vendedores, pois já desenvolveram laços afetivos. Quando o vendedor sai da empresa, esse mesmo cliente fica deslocado, inseguro e pode não voltar mais a consumir produtos e serviços.

O pós-venda ou acompanhamento geram maior afinidade entre o vendedor e o comprador nos gostos, preferências, desejos e percepções. Vendedores que são hábeis no acompanhamento aumentam o ticket-médio de cada cliente.

9.3 Fases do pós-venda

Para Las Casas¹, o pós-venda possui as seguintes fases:

¹ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.



Figura: 9.1 Fases do pós-venda.

- Seguimento:** Em determinada situação o vendedor nunca mais encontrará o comprador. No entanto, é necessário, dependendo da situação, que haja um acompanhamento desse comprador por meio de um telefonema, um *e-mail* ou uma visita pessoal que veremos mais à frente;
- Verificação de entrega:** O vendedor, mesmo desincumbido da tarefa de acompanhamento, deve interessar-se e saber a respeito do andamento do negócio. O sucesso de uma negociação depende de uma série de fatores, principalmente ter uma retaguarda preparada para dar todo suporte necessário no pós-venda;
- Ajustamentos e acertos:** Dúvidas contratuais, falta de dados nos pedidos e inconsistências podem causar problemas na entrega. Por isso, os acertos devem ser alinhados e conferidos antes de encaminhar o produto ao cliente.
- Instalação:** Dependendo da característica do produto e se o mesmo deve ser instalado, um jogo de quarto, uma fachada ou um portão, o

vendedor não precisa acompanhar a obra completa, mas são importantes visitas temporárias;

O pós-venda eficaz não deixa o cliente no esquecimento. Existem ferramentas que auxiliam no contato permanente e na verificação da satisfação desse cliente. Empresas utilizam a técnica: ligar/visitar/*e-mail*.

9.4 Pós-venda por telefone

Relacionamento por meio do telefone – Utilize em seu favor para vender mais

Milhões de pessoas recebem ligações de empresas vendendo produtos e serviços. Muitos ficam irritados e criam certa aversão a essa prática. Como vimos em pós-vendas, o telefone pode ser uma ferramenta importante de contato com o cliente para mensurar sua satisfação e é claro, vender mais. Mas quando utilizamos essa ferramenta para vender, alguns cuidados são imprescindíveis:

- Ter as argumentações necessárias sobre o produto ou serviço que for vender;
- Reunir o máximo de informações antes de fazer uma ligação;
- Seja por celular ou fixo o telefone ainda é eficaz quando bem utilizado; Quando for atender uma ligação na empresa, o vendedor deve ficar atento às recomendações:
- Atenda ao telefone até o terceiro toque;
- Fale o nome da empresa, seu nome e “bom dia” ou “boa tarde”;
- Cuide para não falar com o tom de voz alto;
- Evite fumar, mascar chiclete ou ter bala na boca. Quem está do outro lado vai perceber;
- Utilize palavras: um instante, por favor, obrigado;
- Não deixe o cliente esperando por muito tempo na linha. 15 segundos parece uma eternidade;
- Se prometer retornar ao cliente, anote e não se esqueça de ligar;

- O primeiro contato com o cliente por telefone é o “cartão de visitas”, por isso a boa impressão é imprescindível;
- Cuidado com os tratamentos: “meu senhor”, “minha senhora”, ao falar com um jovem. Padronização demais vai irritar o ouvinte: “só um segundinho, vou ver se o diretor está”.
- Demonstre simpatia e tenha sempre uma agenda em mãos para anotar detalhes da ligação.

Muitos clientes preferem receber um telefonema ou uma mensagem via celular. Neste caso, para não causar irritação do cliente, é importante que a ação seja rápida. Ligações demoradas com aquela musiquinha de fundo (espera telefônica), só vão causar má impressão e afugentar o cliente. Horários impróprios como a hora do almoço, durante uma reunião de negócios ou em viagem, vão causar má impressão e aversão do cliente. O melhor seria perguntar para o cliente após o fechamento da venda, se ele autorizaria a empresa entrar em contato por telefone. Caso o cliente autorize, veja qual o melhor horário para realizar a ação de pós-venda.

Mensagem por celular, quando mal utilizada, pode causar um grande transtorno para o cliente

Em uma determinada situação uma vendedora de uma loja de roupas enviou uma mensagem via celular para um cliente. Não identificou o nome da empresa e escreveu a seguinte frase: “Olá, venha conferir as novidades que eu tenho para você. Vai gostar”. Naquele momento, quem leu a mensagem foi à esposa do cliente. Imagine o transtorno que gerou por falta de comunicação da vendedora. É claro que este foi um caso isolado, mas foi real e gerou um grande transtorno para o vendedor, para o cliente e para o dono da empresa. Uma simples mensagem por telefone quase causou uma separação.

Contudo, quando a mensagem é direcionada, com identificação adequada, horário adequado de envio e autorização do cliente, irá causar boa impressão e gerar venda. Toda ação pós-venda deve ser bem direcionada e planejada.

Empresas utilizam o telefone para desenvolver pesquisa de satisfação junto aos clientes e mensurar os pontos fortes e fracos durante

o processo da venda que ocorreu. Realizam essa mesma pesquisa a cada três meses, tabulam os dados e, pela amostragem, desenvolvem planos de ação para melhorar todos os setores da empresa.

9.5 Pós-venda por meio da visita

Neste caso, a ação de pós-venda realizada por meio de uma visita acontece com frequência de empresa para empresa. É quando o vendedor vai até a empresa/cliente para continuar vendendo e também mensurar sua satisfação em relação aos serviços e produtos. A visita acontece quando o vendedor busca uma relação duradoura e de confiança com o cliente. Esta forma de pós-venda já era utilizada há muito tempo pelos caixeiros-viajantes, eles realizavam uma ação de venda e, passado algum tempo, retornavam na mesma empresa ou residência para trazer novidades e ouvir o *feedback* dos seus clientes. O caixeiro-viajante jamais imaginava que naquele momento estava realizando uma ação pós-venda.

Nesta situação, o vendedor, para gerar maior efetividade, deve ligar para o cliente e agendar a visita. Sabe-se dos casos em que o vendedor ficou uma “eternidade” esperando para ser atendido. Na dúvida, o agendamento é o melhor caminho. Assim, ao visitar o cliente o vendedor conhece mais seus gostos e necessidades, melhora o relacionamento por estar na frente do cliente e tende a ter mais oportunidades de apresentar novas soluções.

Força do pós-venda numa indústria de móveis

Tive a oportunidade de falar com um empresário da indústria de móveis, que tem por regra visitar todos os seus clientes para realizar o pós-venda. O proprietário da empresa vai até a residência do cliente para conferir se a instalação da cozinha, do jogo de quarto ou do novo armário foi feito sem que haja qualquer detalhe que possa gerar insatisfação do cliente. Confere os detalhes, se os instaladores desempenharam o trabalho com eficácia e se o cliente ficou satisfeito. O empresário comentou que esta ação transmite segurança ao cliente e monitora o desempenho de sua equipe. Evidenciou que após iniciar este trabalho de pós-venda, reduziu a insatisfação de seus clientes e o número de retrabalhos também foi menor em relação aos anos anteriores.

Pós-venda para mensurar a satisfação dos clientes de um auto center

O pós-venda pode ser feito por qualquer empresa que busque maior competitividade. Uma determinada loja auto Center liga para todos seus clientes na semana seguinte para saber sua satisfação e convida o cliente para quando precisar de qualquer outro procedimento, que lembre da empresa. Esse mesmo auto center faz um trabalho de relacionamento no aniversário dos seus clientes. Ou liga parabenizando ou envia uma mensagem pelo smartphone. Agindo assim, a empresa fortalece sua marca na mente de seu cliente.

9.6 Pós-venda por e-mail ou redes sociais

É a ação de pós-venda que é cada vez mais utilizada pelos vendedores. Não tem custo e o retorno pode ser imediato. Alguns cuidados para que esta ação não se transforme em *junk mail* (e-mail lixo), ou ainda, enviar um conteúdo com vírus. Nestes casos, dependendo da gravidade pode até perder o cliente. Hoje, com a “febre” das redes sociais, ficou mais fácil se conectar à internet e se relacionar com os clientes.

O *e-mail* pode ser potencializado por meio do envio de e-marketing periódico, com intuito de informar o cliente das novidades e fortalecer a marca em sua mente. Já o *e-mail* padronizado vai gerar *feedback* do cliente com o objetivo de mensurar sua satisfação com o produto, atendimento, condições de pagamento e outros. Para que o *e-mail* surta efeito, é importante que não tenha textos longos. Quanto mais sucintos, mais fácil do cliente visualizar. Dependendo do segmento, a força do e-mail já não é tão intensa quanto há alguns anos. Hoje, o foco está nas redes sociais. Algo que já acontece nos Estados Unidos e Europa.

O pós-venda é a garantia de que as promessas realizadas nas fases anteriores sejam cumpridas. O vendedor e seu suporte devem tomar todas as providências necessárias para que tudo o que foi combinado seja cumprido, quanto o comprador avalia o que foi entregue, evidencia

Teixeira². E trabalhar bem o pós-venda será um meio para uma nova venda. Afinal, se o cliente já teve uma experiência positiva na primeira compra, agora é só mantê-lo ativo por muito tempo.

9.7 Pós-venda bem feito é ficar de olho no cliente

Dúvidas? Esta palavra não pode estar na mente do cliente após uma compra. O vendedor pode muito bem entrar em contato com o cliente para ver se ainda há alguma dúvida sobre o produto ou o serviço. Têm clientes que ficam com uma imensidão de dúvidas, mas não ficam à vontade para ligar para a empresa ou falar diretamente com o vendedor. Quando o vendedor liga, o cliente fica seguro e menos angustiado para sanar suas dúvidas. Por isso, o pós-venda precisa ter uma ótima retaguarda de profissionais para dar todo suporte durante o fechamento do contrato até a entrega no local indicado pelo cliente. Muitos clientes ficam inseguros por não saber ao certo se o produto vai chegar como combinado.

Alguns grandes varejistas da internet, após o cliente ter adquirido um produto, disparam imediatamente um *e-mail* informando o código, parcelamento, acompanhamento do pedido e um fone ou *e-mail* à disposição para sanar qualquer tipo de dúvida. Vendedores experientes realizam o pós-venda com envio de mensagens de agradecimentos e elogios ao cliente, por ter adquirido um excelente produto. Outra ação que dá resultado no pós-venda é o envio de congratulações ao cliente, pela passagem do seu aniversário, casamento ou outra data importante.

9.8 Como agir diante da reclamação de clientes

Existem empresas que geram uma irritação sem tamanho por não solucionarem o problema do cliente. Ligam para fazer uma reclamação e

² TEIXEIRA, Elson Adalberto. *Gestão de vendas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ninguém resolve ou prometem uma solução rápida e vão “enrolando”. Muitos de nós já passamos por situações em que não conseguimos resolver o problema ou se arrastou por muito tempo. Diante desse assunto, surgiu a Normatização NBR ISO10002/2005 que trata das Diretrizes para o Tratamento de Reclamações nas Organizações.

“Uma reclamação é uma manifestação de insatisfação feita para uma empresa, relacionada aos produtos ou ao próprio processo de gestão de reclamações, no qual uma resposta ou solução é explícita ou implicitamente esperada”. Definição da ISO 10002:2005. A norma evidencia alguns passos que o empresário pode utilizar para melhorar sua relação com o cliente:

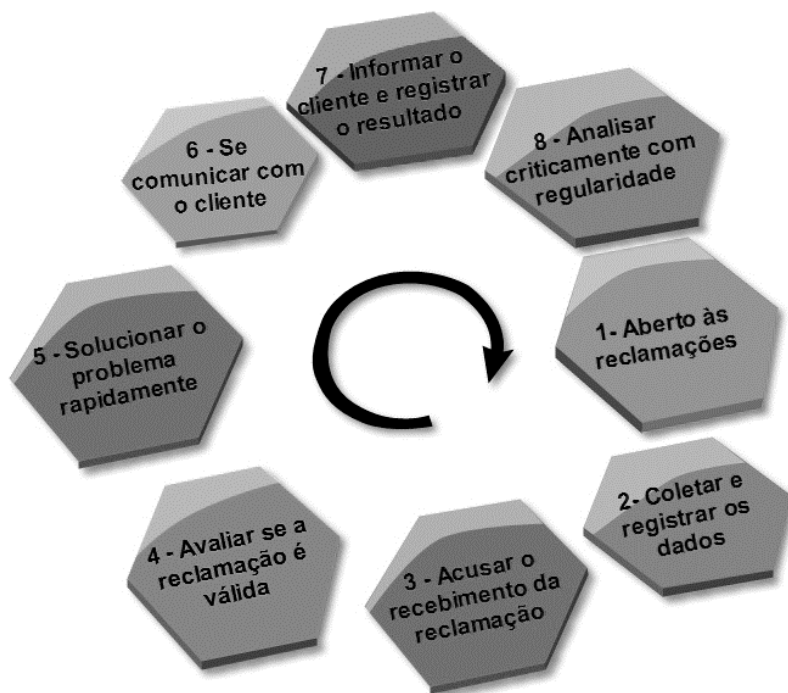


Figura 9.2 Fases da solução da reclamação de clientes.

Até pouco tempo não existia PROCON, Código de Defesa do Consumidor e IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, ReclameAqui, entre outros. Hoje, o cliente que se sente na razão, bate o

pé e exige seus direitos. Muitas empresas estão despreparadas sobre esse assunto e vão “literalmente” enrolando seus clientes, agindo de má fé, falta de ética e tirando vantagens. O cliente sabe que se sentir injustiçado vai direto ao PROCON buscar seus direitos.

Muitas empresas investem nesse setor ao disponibilizar um profissional preparado para resolver as reclamações. Já outras, investem em SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente, 0800 e equipe à disposição para solução de problemas. Com a venda pela internet, muitas empresas possuem o chat para o cliente tirar suas dúvidas em tempo real, sem gastar tempo tentando entrar em contato pelo 0800 ou pelo telefone convencional.

Certa vez resolvi comprar um aparelho de ar-condicionado modelo *split* e entrei em um desses sites de compra pela internet. Efetuei a compra e aguardei a chegada do aparelho. Fiquei surpreso quando a encomenda chegou. A empresa enviou somente a parte interna do aparelho e a parte externa, onde vai o condensador ou compressor não vieram. Tentei ligar diversas vezes para o fone 0400 e ficava uma musiquinha de fundo (espera telefônica) com uma voz suave dizendo que a empresa investe na satisfação do cliente, blá, blá, blá. Depois de uma semana tentando falar com alguém para resolver meu problema, pesquisei na internet como reclamar e foi aí que encontrei o site Reclame Aqui. Foi só preencher os dados e expressar minha insatisfação que em duas horas alguém da empresa me ligou para solucionar o problema. Expliquei a situação e em dois dias a outra parte do aparelho foi enviada. É óbvio que nunca mais comprei produtos nessa loja via internet.

Segundo a Normatização da ISO10002/2005 existem alguns passos para um tratamento adequado nas reclamações: Recebimento da Reclamação; Confirmação; Avaliação Inicial; Respostas à reclamação; Comunicação da decisão e Encerramento da Reclamação.

9.9 Pós-venda que resulta em satisfação do cliente

Quando se fala em cliente não podemos ignorar a relação que devemos ter com ele, de preferência para toda a vida.

1º O cliente e o futuro

Devemos lembrar que o cliente também muda. Acompanhar as tendências e novas necessidades são essenciais para garantir longevidade dos clientes. Adotar novas práticas, implantar novidades e ter atitude com visão no futuro e foco no cliente da empresa.

2º Prometeu, cumpra

Palavra de honra é fundamental para gerar credibilidade junto ao cliente. Se prometeu, cumpra no prazo determinado o que foi negociado. Muitas empresas esquecem de aplicar o que foi definido em contrato e isso causa grande insatisfação no cliente. Para quem for pesquisar no Procon ou o site Reclame Aqui, vai perceber que ainda é uma prática comum no cotidiano das empresas.

3º Pós-venda por telefone

Muitos clientes estão cada vez mais irritados com o serviço de atendimento ao cliente que liga em horários impróprios para realizar o pós-venda. Certa concessionária de automóveis ligou para um cliente no meio da tarde para realizar uma pesquisa de satisfação. A questão é que não foram nem um nem dois minutos, mas passou-se de cinco minutos de perguntas e argumentações. As pesquisas devem ser breves para não causar aversão nos clientes.

4º Solução imediata de qualquer problema

Determinados clientes são tratados como se fossem uma bolinha de *ping-pong*, no vai e vem de ligações, setores e atendentes. A burocracia cria amarras e falta de soluções nas organizações. Agilidade e organização estão no manual do bom atendimento de pós-venda. Frases do cotidiano principalmente por telefone: “meu senhor, só um instante”; “estou transferindo para outro ramal”; “aguarde um minutinho, por favor”; “obrigado pela sua ligação, aguarde mais um instante”; “estamos aqui para atendê-lo com excelência, por favor, aguarde mais um

instante”. Frases comuns que estão há décadas em nossa memória e ainda utilizadas por muitas organizações.

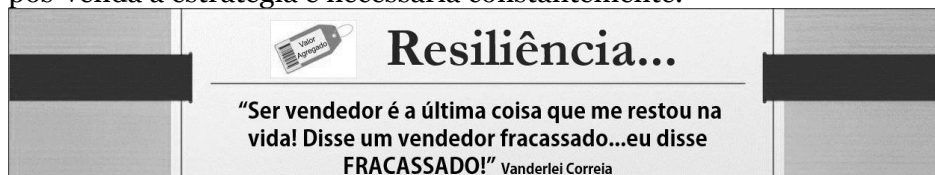
Sabe-se que o vendedor é um grande gerador de receitas para a empresa e é ele quem dita a “pulsção” de todos os outros setores, desde a produção até a área financeira. Por isso, o vendedor deve ter todo o suporte necessário para que seu trabalho tenha êxito. Muitos vendedores, precisam se preocupar com a produção, com a cobrança, com assistência técnica, manutenção e com a satisfação do cliente. Conheço uma empresa que o vendedor fica 70% do seu tempo resolvendo questões de processo e a empresa não percebe que a função do vendedor é “vender” e que precisa ter um suporte eficaz em todo o processo. A relação B2B (*Business to Business*) ou B2C (*Business to Consumer*) deve ser levada a sério, pois o verdadeiro pós-venda está em mensurar a satisfação do cliente e continuar vendendo. O relacionamento deve ser duradouro e de extremo profissionalismo, no qual o cliente percebe que há parceria e ganha/ganha.

O pós-venda, para muitos gestores, encerra-se somente em um contato, sendo muito mais do que a etapa final da venda. O verdadeiro pós-venda é aquele que ajuda a fechar a próxima venda, portanto é um ciclo constante e que não tem fim. Mas o que se observa é justamente o contrário, pois a maioria não faz qualquer ação de pós-venda. Já para os que fazem esta ação, acabam encerrando por aí o contato com o cliente, fazem somente uma vez.

A ação do pós-venda tem a função de reverter qualquer má impressão causada na venda e alinhar vendas futuras. Aquele mal-entendido, falta de comunicação, possível insatisfação, são caracterizados neste contato e com isso, o gestor precisa criar ações que revertam as situações negativas e contribuam para sua satisfação.

Quando o pós-venda se torna uma extensão da venda, o vendedor entende que depende dele ser proativo e estar motivado para continuar realizando os contatos. Aquela máxima que diz: “o sucesso está no pós-venda que vende” é uma realidade nas empresas com maior competitividade. Elas são impulsionadas a não se conformar com o fechamento da venda somente, mas sim, se relacionar com os clientes no

longo prazo para que o contato seja uma constância de propósitos para a empresa. Se a retenção de clientes custa menos que conquistar um novo cliente, a máxima de ter contato permanente funciona. Para o sucesso do pós-venda a estratégia é necessária constantemente.



9.10 Caminhos para ter sucesso no pós-venda

1º Treine sua equipe periodicamente e trabalhe o quanto o pós-venda é importante para a organização;

2º Contratação da equipe com as competências necessárias para ter a cultura do pós-venda;

3º Após mensurar a satisfação do cliente, desenvolva um plano de ação para solucionar qualquer problema existente o mais rápido possível;

4º Busque ferramentas prontas: CRMs, chats e redes sociais;

5º Construa com sua equipe o conceito de continuidade nas vendas e não considere o pós-venda como último contato;

6º Sua equipe de pós-venda deve ser organizada e ter um controle eficiente de histórico de contatos;

7º Deixe à disposição de seus clientes, multicanais que possam aproximar ainda mais o contato;

8º Defina junto à equipe qual o melhor formato de pós-venda: telefone; *e-mail*; visita; redes sociais; *Skype*; chat, etc.

9º Faça reuniões periódicas para alinhar a comunicação com sua equipe e discutir “cases” positivos ou negativos;

10º Acabe com vícios de profissionais que acham o pós-venda desnecessário, pois já vêm com uma cultura pessimista em relação à ação.

Resumo do capítulo 9

Fase final no processo, o pós-venda não é levado a sério por muitos vendedores ou gestores das empresas. Acham irrelevante, pois a venda já

aconteceu e o cliente já assinou o contrato ou o dinheiro já está no caixa. Engano. Não podemos tratar o cliente como se fosse um cifrão, do qual a venda é a única forma de contato e nada mais. Preocupar-se com o sucesso do cliente é diretamente proporcional à satisfação do vendedor. Há duas formas para aproveitar essa fase: criar relacionamento de longo prazo com os clientes mensurando sua satisfação e oferecer novos produtos e serviços para o mesmo cliente. O acompanhamento gera maior afinidade entre o vendedor e o comprador nos gostos, preferências, desejos e percepções. Vendedores que são hábeis nos acompanhamentos aumentam o ticket-médio de cada cliente. As formas de pós-vendas se resumem em três ações: ligação telefônica, visitar o cliente em seu estabelecimento ou residência ou enviar um *e-mail*. Até alguns anos, as empresas não utilizavam o *e-mail* e, sim, a carta enviada pelos Correios. Hoje, praticamente desapareceu essa ação de pós-venda realizada pelas empresas ao enviar uma carta aos clientes. Até mesmo os e-mails estão sendo substituídos pelas redes sociais.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Por que muitos vendedores acreditam que a venda se finaliza na assinatura do contrato ou na entrega do dinheiro em caixa? Comente com o grupo:
- 2) “Tratar o cliente como se fosse um cifrão”. Comente essa frase com o grupo:
- 3) Quais são as duas formas de potencializar o pós-venda?
- 4) O pós-venda também possui suas fases. Comente com o grupo cada item:
- 5) Qual a importância do pós-venda realizado pelo telefone?
- 6) Qual a importância do pós-venda realizado pela visita?
- 7) Qual a importância do pós-venda realizado por *e-mail*?
- 8) Redes sociais como *Facebook*, podem ser uma ferramenta importante no pós-venda? Como?

- 9) Dentre todas as formas de pós-vendas, qual o seu grupo julga ser a mais importante?
- 10) Que ação de pós-venda a sua empresa desenvolve? Se não desenvolve, que sugestões você daria para o dono da empresa?
- 11) Como agir diante da reclamação do cliente?

Discuta a frase: “Nossa tarefa como comunicadores é persuadir o consumidor a agir, qualquer que seja esta ação.” *Marc Lewis, School of Communication Arts 2.0*

Dinâmica de grupo: Apresente o amigo para o grande grupo

Sistemática: Divida o grupo de dois em dois e peça para que cada dupla se posicione um de frente para o outro. Distribua uma folha em branco para cada vendedor e peça para um entrevistar o outro com as mais diversas perguntas sobre profissão, expectativas, estudos e algumas amenidades. Após todos terem entrevistado todos. Fale que as duplas deverão vir à frente e um vai apresentar o outro. Ao apresentar o colega, comente que esse momento é importante para o grupo se conhecer ainda mais e para praticar a importância da apresentação. O facilitador pode comentar que, na venda, dependendo a situação, também teremos que apresentar o produto ou o serviço para um grupo de pessoas. E nada melhor que praticar como um laboratório na frente de amigos.



Competência 10

Gestão do tempo do vendedor

*“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia... Pois o triunfo pertence a quem se atreve.” **Charles Chaplin***

10.1 Como gerir o tempo de forma eficaz

Se você tem a sensação de que não tem tempo para nada, fique tranquilo, você não é o único vendedor que passa por isso. Podemos pensar que o nosso tempo está completamente cheio, “lotado”, porém ao analisarmos mais afundo notamos que confundimos trabalho com produtividade. Ser produtivo é aproveitar ao máximo nossa capacidade para produzir de forma eficaz.

Para Bernhoeft¹, desperdiçamos nosso tempo com “bobagens”, tempo demais na internet, retrabalhos, excessos de reuniões, vícios (cigarro, café...) e tantos outros fatores que influenciam em nossa produtividade. Existem profissionais que “matam o tempo” durante o expediente, com o objetivo de trabalhar fora de horário e ganhar horas extras. Em empresas e repartições públicas, se observam excessos de atividades improdutivas ou extrema burocracia. Em relação a esses fatores, a gestão do tempo pode ser importante em sua vida profissional e pessoal, desde que você tenha foco e disciplina.

¹ BERNHOEFT, Renato. *Tempo a favor*. São Paulo: Saraiva e Virgília, 2008.

10.2 Rotina diária

Em relação à rotina diária, muitos projetos interessantes, que poderiam resultar em ganhos financeiros, aumento da produtividade e efetividade de novos negócios, ficaram para trás. Já diziam os vendedores de outras épocas: “tempo é dinheiro”. Hoje tempo vai além do dinheiro e transcende a felicidade. Se tudo está atropelado e você não tem tempo para as coisas que são relevantes, cuidado. Além da falta de tempo nos envelhecer rapidamente, podemos ser surpreendidos por doenças físicas e da mente. Em determinadas situações, jogamos os atropelos para os outros. Somos vítimas da falta de tempo e culpamos colegas, gerentes ou até mesmo a família que nos “toma” muito tempo. Grande engano pensar assim.

Existem pessoas para quem, aproveitar o tempo é dormir o máximo possível, cerca de 12 a 14 horas por dia, um verdadeiro desperdício do tempo. Poderiam estar buscando conhecimento, se relacionamento, praticando um esporte ou ganhando dinheiro. Já outros preferem fazer o que já faz parte da rotina do brasileiro: assistir todas as novelas da noite. Se você tiver o costume ou o “vício” em assistir todas as novelas das 18 às 22h, vai perceber que foram 4 horas na frente da TV. Não que assistir TV não seja bom, mas pare e pense no tempo desperdiçado semanalmente, mensalmente e anualmente assistindo novelas.

Praticamente cem por cento dos vendedores recebem ganhos variáveis, seja por comissionamento, metas, premiações e outros. Neste caso, a necessidade de aproveitar eficazmente o tempo é determinante no ganho salarial. Mesmo assim, os vendedores podem potencializar a gestão do tempo em seu favor e aumentar as vendas.

10.3 15 dicas importantes para o gerenciamento do seu tempo

1ª Tenha uma agenda sempre a mão e documente as ações a serem executadas.

2ª No final de um período, pare para avaliar os resultados.

3ª Deixe de lado as atividades que não estão gerando resultados.

- 4^a Evite a procrastinação – ato de deixar as coisas para depois.
- 5^a Cuide para não gerar retrabalhos ou repetir determinadas funções desnecessárias.
- 6^a Focalize sua venda. Selecione melhor seus *prospects*.
- 7^a Programe sua rota de contatos para evitar tempo perdido na estrada.
- 8^a Adquira urgente um GPS para não perder tempo encontrando *prospects*.
- 9^a Anote as características e histórico de cada cliente para saber seus gostos.
- 10^a Material de trabalho sempre em mãos (pedidos, contratos, endereços, amostras, nomes, etc.).
- 11^a Evite ficar tempo desnecessário no cliente só por conveniência. Lembre-se que existem outros clientes que estão esperando por você.
- 12^a Seja resiliente. O sucesso só depende do seu empenho e motivação. Não fuja do foco.
- 13^a Administre seu tempo: mente-corpo-espírito. Família, amigos e relacionamentos fazem parte do seu sucesso.
- 14^a Se tudo está atropelado e o resultado é insignificante, reveja as ações, planos, metas, formas e atitudes. Ser competente está na capacidade de mudar.
- 15^a Determine um tempo diário para fortalecer sua fé. Deus nos conforta em meio às turbulências.

Atitude do vendedor em dizer não

Têm profissionais de vendas que não sabem dizer não e geram com isso verdadeiros atropelos em sua vida. Saber dizer não é uma habilidade importante no gerenciamento do tempo. Caso você deva recusar ao dizer um “não”, tenha um motivo que justifique, use a diplomacia ou sugira outra forma de ajudá-lo, evidencia Mancini².

² MANCINI, Marc. *Como administrar seu tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

10.4 Determine o que é importante, urgente e circunstancial em sua vida

Segundo Barbosa³, o gerenciamento do tempo é composto pela tríade: Importante, Urgente e Circunstancial:

Importante:

- Atividades verdadeiramente importantes em sua vida;
- Ações que trazem resultados efetivos;
- Tarefas importantes têm prazo (horas, dias, semanas, meses, anos, etc.) para ser feitas. Do contrário, elas seriam urgentes;
- Essas atividades são pessoais, com importância para você e nem sempre para os outros;
- Proporcionam prazer ao serem executadas;
- Trazem algum tipo de resultado positivo a curto, médio ou longo prazo;
- Em geral, são espontâneas

Urgente:

- Tarefa deve ser feita imediatamente;
- “Já”... “Prá ontem”;
- Algumas pessoas utilizam a urgência como uma fuga de seus problemas pessoais (colesterol a mil, ociosidade, esposa e filhos ficam de lado);
- Urgência não é necessariamente prioridade.

Circunstancial:

- Qualquer tipo de atividade a qual você é levado a fazer em função de uma situação, condição, ambiente ou de outra pessoa – sem a sua vontade total;
- “Aquela visita inesperada”. Perda de tempo com certas coisas;
- Não geram resultado;
- Gera sensação de insatisfação, angústia, saturação, decepção;
- Ficamos presos a círculos viciosos das circunstâncias.

³ BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. São Paulo: Campus, 2004.

Hill⁴ evidencia que não existe uma fórmula única e verdadeira para gerir o tempo, mas sugere a seguinte configuração:



Figura: 10.1 *Nosso tempo em 24h por dia.*

O autor ainda destaca o horário que ninguém deve seguir:
8 horas de trabalho, de olho no relógio e pensando no fim do expediente;

8 horas de sono;

8 horas de desperdício de energia em comida, bebida e sexo em excesso e outros hábitos destrutivos.

Soma total: 24h

⁴ HILL, Napoleon. *Quem Vende Enriquece*. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2011.

Como está o gerenciamento do nosso tempo em relação aos hábitos que temos no dia a dia? Será que não estamos perdendo tempo com coisas banais, rotineiras, chatas e que não nos fazem bem? Fazendo uma autoanálise, o vendedor pode verificar seus pontos fortes e fracos em relação ao gerenciamento do tempo. Pergunte-se: quanto tempo eu passo me deslocando de um lugar para o outro? Quanto tempo disponho para atender um cliente? Por que os outros atingem as metas e eu não consigo acompanhá-los? O que eu posso fazer para gerenciar melhor o meu tempo? Hábitos não saudáveis nos levam à improdutividade. Pense: quanto tempo um fumante leva para fumar um maço por dia?

10.5 Pragas na gestão do tempo

Nem sempre o tempo está ao nosso favor, muitas vezes perdemos tempo com coisas banais:

- Refazer trabalhos que já foram realizados por falta de atenção;
- Resolver um problema no 0800 que, dependendo, gera uma eternidade;
- Gastar parte do almoço para ir ao banco trocar um cheque;
- Ficar no *Facebook* conversando sobre amenidades em horário de expediente;
- Verificar *e-mails* a cada 10 minutos;
- Perda de tempo no trabalho com assuntos que não agregam absolutamente nada;
- E muitas outras situações que nos fazem “matar” o tempo;
- Não anotar na agenda, achando que vai lembrar depois.

Para evitar situações que acabam com o nosso tempo e não nos agregam em nada, utilize a seguinte fórmula de Mancini⁵:

⁵ MANCINI, Marc. *Como administrar seu tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.



Figura: 10.2 *Tempo x vendas = resultado.*

1º Qual o valor do meu tempo? Quanto você ganha por hora? Mensure o seu tempo e observe quantas horas perde por dia com coisas banais e sem valor agregado;

2º Tem coisa que não agrega? Poupe energia em coisas “banais” e irá perceber que poderá aproveitar o tempo com mais eficácia;

3º O que eu ganho com isso? Perceba o que está fazendo e se pergunte constantemente: o que esta ação está agregando ao meu tempo? Pode aplicar também para as pessoas que estão à sua volta.



10.6 Combate à procrastinação

A procrastinação é a vilã da eficiência na gestão do tempo. É o ato de deixar as coisas para fazer depois. Alguns dizem que isso é coisa de brasileiro. “Deixa que depois eu faço”. “Não se preocupe, amanhã eu termino.” Ao “empurrar com a barriga”, o vendedor vai se tornando

ineficiente e sem controle das suas ações. Vai chegar um momento em que não consegue mais gerenciar seu tempo, pois tudo é urgente e para ontem. A atitude em resolver as ações de imediato, gera menos angústia e sofrimento.



Figura: 10.3 O ato da procrastinação.

- Resolva as tarefas o quanto antes, não perca tempo se preocupando com elas;
- Aplique os 5Ss em seu escritório ou empresa para ser mais organizado;
- Delegue as funções sempre que for possível para não acumular e deixar as coisas para depois;
- Encontre um ambiente que possa completar o trabalho sem ser interrompido;
- Evite fazer “mil” coisas ao mesmo tempo e deixá-las pela metade;
- Objetividade não gera atropelos e coisas malfeitas;
- Não tente ser perfeito. O perfeccionismo gasta tempo e energia;
- O que pode acontecer caso você não cumpra a tarefa? Pense nas consequências.

•Atropelos geram ansiedade e doenças futuras. Não atrolepe. Tenha disciplina e siga a filosofia japonesa nas tarefas.

10.7 A falta de gerenciamento de tempo

Imagine a cena:

Um vendedor que todos os dias perde em média 3 horas em ações desnecessárias durante o expediente:

- 30 minutos no banco;
- 30 minutos em bate papo com clientes sem necessidade e que não gera relacionamento efetivo;
- 40 minutos com os amigos (por celular, *Facebook*, *Skype* ou bate papo na rua);
- 30 minutos tirando pedidos atrasados em seu bloco ou pedidos do dia. Sabendo que hoje um *tablet* ou um smartphone pode otimizar em 70% o tempo;
- 50 minutos em deslocamentos desnecessários, falta de estacionamento ou congestionamentos (cidades grandes).

Se for observar, o que são 3 horas por dia? Para muitos vendedores acaba se tornando normal. Mas se for somar e colocar no papel pode assustar no final do mês. Imagine que o vendedor trabalha de segunda a sexta-feira. Multiplique 22 por 3h= 66 horas/mês jogadas no ralo. Se multiplicar por 11 meses vai dar um total de 726 horas/ano. Dependendo do seu ganho, isso pode significar um carro zero quilômetro, uma viagem dos sonhos ou capital de giro para ampliar o negócio.

Para evitar tempo perdido é importante que o vendedor faça uma análise criteriosa do seu tempo semanalmente, já que tempo é dinheiro para o vendedor. Jamais pode-se perder tempo com coisas banais e que não agreguem absolutamente nada ao seu ganho. Como vimos no capítulo que fala de estratégia e planejamento, o vendedor pode utilizar algumas ferramentas de controle.

10.8 Típica situação de falta de gerenciamento do tempo

Marcio é um vendedor de Comunicação Visual e trabalha à base de remuneração por comissão. Seu ganho variável reflete diretamente em seu salário. Se não vender, vai ganhar somente o piso da categoria. Registramos um dia da vida de Marcio: logo pela manhã após o relógio despertar às 7h30, Marcio levantou, foi tomar banho e fazer a barba. Às 8h10 sentou-se com sua esposa para tomar café. Sem pressa, como acontece todos os dias. Depois foi se arrumar, já era 8h30 e nem tinha saído de casa. Entrou no seu carro e foi para a empresa. No caminho percebeu que não tinha abastecido seu carro e o combustível já estava na reserva. Parou para abastecer e aproveitou para calibrar os pneus do carro. Olhou para o relógio, já marcava 9h5min. Em direção à empresa, recebe uma ligação de um cliente que ficou insatisfeito com a nova placa e exigiu a presença do vendedor em sua loja. O vendedor mudou de direção e foi até o cliente para ver o que tinha acontecido. Chegando lá, por volta das 9h20, atendeu a reclamação do cliente e sua insatisfação em relação ocorrido. Saiu do cliente às 9h45 indignado consigo mesmo por ter errado nas medidas que ele mesmo havia tirado uma semana antes. Chegando à empresa, por volta das 10h, confere anotações em sua agenda e no mesmo instante, sua esposa liga avisando que o médico do filho estava marcado para as 10h30 e ele não podia se atrasar. Saiu da empresa e voltou para casa pegar a esposa e o filho para levar ao médico. Achando que seria atendido exatamente às 10h30, resolveu esperar a consulta, mas seu filho foi atendido às 11h. A consulta durou meia hora e até chegar em casa já eram 11h 45 minutos. Ao chegar em casa pensou: “bom, já é quase meio dia vou aproveitar para almoçar em casa”.

Discuta o caso acima com seus colegas de vendas e identifique quais foram os ladrões do tempo e o que Marcio deveria ter feito para evitar perda de tempo na sua manhã.

“Muitos dizem que tempo é dinheiro”. Na área de vendas tem grande fundamento se for analisar quanto valem 60 minutos nesta

profissão. O tempo é como se fosse uma torneira ligada. Imagine que a água que sai da torneira são as horas do dia. Cada segundo, minuto, hora não há como voltar atrás, por isso o planejamento do vendedor na gestão do seu tempo é determinante para o seu sucesso. Vocês viram os casos anteriores que mostram claramente como desperdiçar o tempo com coisas banais. Existem vendedores que atropelam o tempo, vivem ansiosos, amargurados e infelizes. Imagine um grande empresário que gerencia vários empreendimentos ao mesmo tempo. Se não existisse gerenciamento do tempo, com certeza entraria em colapso.

O aproveitamento inteligente do tempo também existe para resgatar aqueles clientes inativos. Segue abaixo o que você pode fazer para os clientes voltarem a comprar seus produtos:

- Primeiramente tenha em mãos um cadastro atualizado de clientes;
- Gerencie diariamente o contato com pelo menos três inativos;
- Anote as suas particularidades e desenvolva um plano de ação para resgatá-los;
- O marketing de relacionamento deve ser estratégico e aplicado para todos os clientes ou ao utilizar a Curva ABC, vista anteriormente;
- Hoje fideliza-se menos, porém de acordo com investimento em relacionamento há possibilidade de reter o cliente por muito mais tempo;
- Desenvolver um plano de argumentação na hora da abordagem e como conduzir o diálogo para não se tornar intrusivo;

Algumas questões inerentes ao resgate dos clientes inativos

- Há quanto tempo esse cliente parou de comprar?
- Qual o motivo de não ter mais entrado na loja?
- Será que esse cliente migrou para a concorrência? Por quê?
- Esse cliente migrou para outra cidade? Foi embora?
- O perfil do cliente já não se enquadra no perfil da empresa?
- Compensa contatar clientes que compram só de vez em quando e em pequenas quantidades?
- Será que esse cliente foi mal atendido e não quer nem ouvir falar o nome da empresa?

•Será que os concorrentes estão mais preparados com equipe, mix de produtos e organização?

Note que para reativar os clientes é preciso desenvolver critérios e estudar os motivos do seu afastamento. Em um atendimento de consultoria, um lojista se vangloriava dizendo que possuía mais de 20 mil clientes cadastrados. Questionei para saber quantos desses ainda estão ativos. Ele disse que não chagava a mil clientes. Mostrou algumas fichas de clientes de 30 anos atrás. Será que esse cliente ainda está vivo? Morando na cidade? Deve-se tomar cuidado com clientes muito antigos e que pararam de comprar há muito tempo.



Talento...

“Vá em busca do seu talento profissional e não deixe que o “tá lento” lhe contagie em sua área de vendas.” Vanderlei Correia

10.9 Dentro da gestão do tempo - Parábola da Mala de Viagem

“Conta-se que um homem caminhava vacilante pela estrada, levando uma pedra numa mão e um tijolo na outra. Nas costas, carregava um saco de terra; em volta do peito, trazia vinhas penduradas. Sobre a cabeça, equilibrava uma abóbora pesada.

Pelo caminho, encontrou um transeunte que lhe perguntou: “cansado viajante, por que carrega essa pedra tão grande?”. “É estranho”, respondeu o viajante, “mas eu nunca tinha realmente notado que a carregava”. Então, ele jogou a pedra fora e se sentiu muito melhor. Em seguida, veio outro transeunte que lhe perguntou: “diga-me, cansado viajante, por que carrega essa abóbora tão pesada?”. “Estou contente que me tenha feito essa pergunta”, disse o viajante, “porque eu não tinha percebido o que estava fazendo comigo mesmo. Então, ele jogou a abóbora fora e continuou seu caminho com passos muito mais leves. Um por um, os transeuntes foram avisando-o a respeito de suas cargas desnecessárias e ele foi abandonando uma a uma. Por fim, tornou-se um

homem livre e caminhou como tal”. (extraído do livro *Psychopictography*, de Verno Howard).

Em relação ao texto, o que verdadeiramente estava pesando na vida desse indivíduo? Muitas pessoas carregam cargas enormes e não percebem. Essas cargas podem ser a falta de tempo, a sensação de pressão e o atropelo em suas ações, a sensação de ser incapaz por não saber gerenciar seu tempo. Ou até mesmo se deparando num “beco sem saída”; culpas pelos erros do passado; culpas por não ser capaz de ser feliz na vida profissional e amorosa. Cargas de culpas e sentimentos negativos ao longo de sua vida. O problema é que determinadas pessoas carregam essas “cargas de tristeza e insegurança” por todos os anos da sua vida. Muitas culpam a sociedade, a família, a falta de tempo ou a si mesmas pela “carga pesada” em suas vidas.

Determinadas empresas estabelecem um cronograma de ação para sua equipe de vendas potencializar seu tempo. São ações pré-definidas que darão uma direção a cada colaborador na área de vendas. Caso o vendedor não esteja efetivamente vendendo, estará desempenhando outra tarefa inerente à sua função: Acompanhe o exemplo abaixo:

Segmento Indústria de móveis sob medida

Dia: quarta-feira

Das 8h às 8h10 – Organizar a agenda do dia;

Das 8h10 às 8h30 – Agendar 3 prospecções para o período da tarde;

Das 8h30 às 9h30 – Ligar para clientes para fechar contratos;

Das 9h30 às 12h – Visitar dois potenciais clientes para demonstrar portfólio de produtos e oferecer soluções;

Das 12 às 13h – Almoçar com equipe de vendas;

Das 13h às 15h – Visitar 3 novos *prospects* agendados na parte da manhã;

15h às 16h – Entrar em contato com clientes para realizar o pós-venda;

16h às 17h – Se reunir com setor de projetos para acompanhar o seu desenvolvimento e alinhar modelos, cores, tamanhos, marcas e gostos do cliente.

Se o vendedor executar 70% dessas ações durante seu dia, já estará de bom tamanho e no caminho certo no quesito aproveitamento de tempo. Fatores externos podem atrapalhar essa agenda como reuniões de última hora, cliente insatisfeito que necessita a presença do vendedor ou outros contratempos que geram desperdício de tempo.

O aproveitamento do tempo também está ligado à liderança nas empresas. Aquele que se diz líder, quando vira as costas, boa parte da equipe se dispersa em conversas, bate papos no computador ou deixam de executar suas funções, acaba gerando improdutividade e refletindo no desempenho da empresa. Já o líder que mesmo estando ausente possui uma equipe centrada em suas funções e comprometida com as ações, além de ser mais competitiva, a empresa demonstra maturidade profissional.

Resumo do capítulo 10

A gestão eficaz do tempo do vendedor é um dos fatores que contribuem para seu maior desempenho. Muitos projetos interessantes e rentáveis são desperdiçados por falta de gerenciamento do tempo. Se tudo está atropelado e você não tem tempo para as pequenas coisas que são relevantes, cuidado. Além da falta de tempo de nos envelhecer rapidamente, podemos ser surpreendidos por doenças físicas e da mente. Gerir de forma eficaz seu tempo é observar, descrever e analisar o que é importante, o que é urgente e o que é circunstancial. Aquela antiga frase “tempo é dinheiro” vale até hoje. Será que estamos aproveitando bem o nosso tempo? Lembre-se que se você dedica 100% do seu tempo na profissão tem coisa errada. Somos inseridos e influenciados pelo meio e o tempo deve estar a nosso favor. Alguns estudiosos dizem que o bom senso no aproveitamento do tempo é o caminho para atingir todos os propósitos. Seja no amor, na vida pessoal, espiritual, profissional e familiar. Muitos profissionais de venda não utilizam seu tempo por serem desorganizados ou pela procrastinação, que nada mais é do que deixar as coisas para depois. Ir protelando projetos, visitas aos clientes e ações que trazem crescimento. Aquele velho ditado, lembrado no último dia do ano: “neste novo ano vou voltar a estudar, vou achar mais tempo para a

família, vou mudar de emprego, vou, vou...”Mas por falta de atitude, nada disso acontece. Por isso, na gestão do tempo, o profissional precisa planejar suas ações e ter atitude para fazer e acontecer. Existem pragas na gestão do tempo que muitas vezes não percebemos e que podem resultar em perda de tempo considerável diariamente.

Prática Transformadora



Questões para debate

- 1) Discuta com o grupo a importância de aproveitar bem o tempo na área de vendas:
- 2) Comente como você utiliza de forma eficaz o seu tempo:
- 3) Comente sobre as 15 dicas importantes para gerir melhor o tempo:
- 4) Na Tríade do Tempo: importante, urgente e circunstancial. Qual o percentual do seu dia você usa para cada item?
- 5) Qual a fórmula ideal para aproveitar melhor as 24 horas do dia?
- 6) Como combater a procrastinação? Na sua empresa isso também acontece?

Discuta a frase: “No final... Há apenas uma visão que importa. Há apenas uma perspectiva que importa. Há apenas uma percepção que importa. A do cliente.” - *Jeffrey Gitomer*

Dinâmica de grupo: Como aproveitar melhor o meu tempo

Sistemática: Divida sua equipe de vendas em 3 grupos. Cada grupo discutirá e entrará em consenso sobre a utilização do tempo. Antes, passe os conceitos básicos sobre cada item que será discutido. Quanto por cento é importante? Quanto por cento é urgente? E quanto por cento é circunstancial? Sabe-se que o percentual pode mudar de profissional para profissional, mas em relação ao grupo é importante estipular uma média percentual. Distribua folhas de *flipchart* e canetões para os

componentes de cada grupo colocarem o percentual. Após cada grupo apresentar ao grande grupo, abra espaço para comentários. Na sequência comente e justifique o percentual ideal segundo estudos sobre Gestão do Tempo: 70% importante; 20% circunstancial e 10% urgente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. *Cliente, eu não vivo sem você: o que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1995.

ANDERSON, Dave. *Como lidar com os clientes difíceis*. Rio de Janeiro: Sextante, 2010

ANYON, Greg. *Do zero ao milhão. Sete passos para revolucionar suas vendas*. São Paulo: Campus, 2010.

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. São Paulo: Campus, 2004.

BETTGER, Frank. *Do fracasso ao sucesso em vendas*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

BERNHOEFT, Renato. *Tempo a favor*. São Paulo: Saraiva e Virgília, 2008.

BOTTINI, Ciro. *Vendas: Dicas para vender bem na vida*. Rio de Janeiro: Zit, 2005.

CARLAW, Peggy. *O grande livro de jogos de vendas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, Marcos. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

COBRA, Marcos. *Administração de Marketing no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Cobra Editores e Marketing, 2009.

CÔNSOLI, M.A et al. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CONNOR, Tim. *Venda Soft*. Rio de Janeiro: Editora Nobel, 1997.

COUTINHO, Osmar. *Um show no atendimento aos clientes*. Curitiba: Editora Gráfica N. Sra. Do Rocio Ltda. 6ª Edição, 2002.

COUTINHO, Elcio. *Revolução no atendimento ao cliente*. Francisco Beltrão- PR: Gráfica Linarth, 1994.

COVEY, Stephen R. *O 8º Hábito: da eficácia à grandeza*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHURCHILL, Gilbert A. et al. *Marketing – Criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DANTAS, E.B. *Satisfação do cliente: um confronto entre teoria, o discurso e a prática*. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DEL I. Hawkins, David L. Monthersbaugh e Roger J. Best. *Comportamento do consumidor: construindo estratégia de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DIAS, Sergio R. et al. *Gestão de Marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DUBOIS, B. *Comprendre le consommateur*. Paris: Dalloz, 1994.

FRAZÃO, César. *Como formar, treinar e dirigir equipes de vendas*. São Paulo: Harbra, 2007.

FUTRELL, C.M. *Vendas: fundamentos e novas técnicas de gestão*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GONÇALVES, Carlos Icarahy. *De vendedor para vendedor: aspectos a considerar sobre as relações com o cliente*. São Paulo: Editora Senac, 2001.

GERSON. F. Richard – *A Excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIANESI, I.G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GITOMER, Jeffrey. *A Bíblia de Vendas*. São Paulo: M.Books, 2011.

HILL, Napoleon. *Quem Vende Enriquece*. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2011.

HILSDORF, Carlos. *Eu amo vender*. Revista Venda Mais. Curitiba. Quantum, pg. 45, 2010.

HILSDORF, Carlos. *Atitudes Vencedoras*. 16. ed. São Paulo: Editora Senac, , 2010.

JALOWITZKI, Marise. *Jogos e técnicas vivenciais nas empresas*. São Paulo: Madras, 2001.

JANTSCH, John. *Máquina de Indicações*. São Paulo: Quantum, 2011.

KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do consumidor*. 2.ed. São Paulo: Atlas. 2009.

KIM, W.Chan. *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.

KIYOSAKI, Robert T. *Pai rico, pai pobre: o que os ricos ensinam aos seus filhos sobre dinheiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOSSEN, Stan. *Creative selling today*. New York: Harper e Row Publishers, 1982.

KOTLER, Philip. *Marketing lateral. Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Técnicas de Vendas*. São Paulo: Atlas, 2009.

LAS CASAS, *Qualidade total em serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

LEWIS, Wallace Kennard. *Venda mais e melhor*. 4. ed. São Paulo: Ibrasa, 1986.

LIBERMAN, Jon C. *Fortalecendo sua equipe de vendas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. *E-Marketing. O marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LINDSTROM, Martin. *A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LOVELOCK, Christopher. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2011.

MANCINI, Marc. *Como administrar seu tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

MARTINS, Vera. *Seja assertivo!* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINS, Carlos Wizard. *Desperte o milionário que há em você: como gerar prosperidade mudando suas atitudes e postura mental*. São Paulo: Editora Gente, 2012.

MAXWELL, John. *Ética é o melhor negócio*. Editora Mundo Cristão, 2006.

MAZZARDO, A.L; DALLE TEZE, M,S.; CORREIA, V.P. *HEIP – Horizonte Estratégico Interativo para Prática*. Pato Branco: Editora Imprepel, 2015.

MIGLANI, Bob. *Como encantar seus clientes*. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

MOREIRA, Júlio C.T. et al. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

NORONHA, José Ricardo. *Vendas: Como eu faço?* São Paulo: Évora, 2014.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro. Elsevier, 1989.

RATTO, Luiz. *Vendas: técnicas de trabalho e mercado*. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.

RACKHAM, Neil. *Alcançando Excelência em Vendas: SPIN Selling*. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010.

ROBBINS, Anthony. *Desperte o Gigante Interior*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

RICHARDSON, Linda. *Como ser um vendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RIBEIRO, Lair. *Marketing e vendas*. São Paulo: Escala, 2006.

ROTTER, Norberto. *Apertem os cintos o cliente sumiu*. São Paulo: All Print Editora, 2013.

SAYLER, Sharon. *Seu corpo fala no trabalho: conquiste seu espaço, crie relacionamentos, inspire e influencie pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Petrópolis, 2013.

SCHWERINER, Mário Ernesto René. *Comportamento do Consumidor: Identificando necessidades e supérfluos essenciais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPAREMBERGER, A; ZAMBERLAN, L. *Vendas – Fundamentos e relacionamento com os clientes*. Ijuí: Editora Unijuí, 2011.

TEIXEIRA, Elson Adalberto. *Gestão de vendas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THOMPSON, Artur A. *Administração Estratégica*. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Porto Alegre: LP&M, 2002.