

# Marketing & Vendas

**Dr. Lair Ribeiro**

O PROCESSO DE VENDA  
PODER DE COMUNICAÇÃO  
TÉCNICAS DE PERSUAÇÃO  
O PODER DA INFLUÊNCIA  
AUTORIDADE E ESCASSEZ  
PROMOÇÃO E MARKETING DE VAREJO  
AÇÕES PRELIMINARES DECISIVAS  
APRESENTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO



# Marketing

# Vendas

**Dr. Lair Ribeiro**

O PROCESSO DE VENDA  
PODER DE COMUNICAÇÃO  
TÉCNICAS DE PERSUAÇÃO  
O PODER DA INFLUÊNCIA  
AUTORIDADE E ESCASSEZ  
PROMOÇÃO E MARKETING DE VAREJO  
AÇÕES PRELIMINARES DECISIVAS  
APRESENTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO



# Marketing & Vendas

**Dr. Lair Ribeiro**

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.  
Proibida a reprodução e transmissão total ou parcial deste livro, sejam quais  
forem os meios empregados, sem autorização prévia e por escrito da Editora.

**Marketing & Vendas**  
**Dr. Lair Ribeiro**

**Coordenação:**

Cíntia Ceribelli dos Santos

**Edição de Texto:**

Sandra Scapin

**Revisão:**

Maria Nazaré Baracho e  
Denise Silva Rocha Costa

**Projeto Gráfico e Capa:**

Otto Schmidt Junior

**Ilustrações:**

Xavier

**Infográficos:**

José Carlos de Souza

**Imagens:**

Ablestock

[www.lairribeiro.com.br](http://www.lairribeiro.com.br)

Tel.: (11) 3889-0038

Editora Escala

Av. Profª Ida Kolb, 551 - Casa Verde

CEP 02599-970 - São Paulo/SP

Tel.: (11) 3855-2100

Fax: (11) 3951-7313

[www.escala.com.br](http://www.escala.com.br)



## Segredo de Vendas

**Ironicamente, parece que o momento em que você decide não impressionar ninguém, mas apenas você mesmo, é o momento em que a estrada para a grandeza começa. É o momento em que você começa a fazer alguma diferença para o mundo e para a sua família. É o nascimento de um gênio. É o começo de uma vida honrada, criativa, significativa e mágica.**

*Sidney A. Friedman*

Atua há cerca de 40 anos no ramo de seguros, além de ser palestrante internacional e autor de vários livros.

# Ponto de Partida

**Se eu disser** que não é preciso ser vendedor para interessar-se pelo tema da *Coleção Saber Vender – Marketing & Vendas*, você vai achar estranho. Afinal, “venda” é assunto específico que, ao menos teoricamente, diz respeito ao profissional que trabalha nessa área, seja atendendo em lojas, fazendo visitas ou telefonando para pessoas ou empresas, e que vive, assumidamente, de influenciar pessoas. Mas na prática, não é bem assim. Nem só vendedores precisam ser hábeis em influenciar pessoas. No dia-a-dia todos nos deparamos com inúmeras situações, cujo sucesso depende do nosso poder de influência.

Produtos, serviços, idéias ou talentos são negociados cotidianamente. Vendedores e compradores interagem o tempo todo, mesmo quando não sabem que estão exercendo esses papéis. A economia mundial, hoje, mais do que nunca, depende dessa interação. Cada vez mais se desenvolvem ferramentas por meio das quais vendedores se aperfeiçoam na arte de satisfazer compradores com seus produtos, serviços, idéias ou talentos. E por mais que isso leve a pensar no fortalecimento de alguns em detrimento de outros, o mundo, paradoxalmente, caminha para a satisfação das necessidades de todos.

Esse é o grande papel do vendedor no mundo atual: **satisfazer necessidades, ajudar pessoas a encontrar soluções para seus problemas e criar atalhos entre pessoas e realização de sonhos e paixões, proporcionando lucro para o cliente, para a empresa e para si mesmo!**

Compre o livro e você vai aprender muito mais sobre esse ponto de partida e como ele pode ser usado para o seu sucesso.

Nesta coleção, vamos percorrer cada trecho da jornada rumo a esse aprendizado.

**Seja bem-vindo e mãos à obra!**



Inve

# Venda

**uma arteciência**

- *Inversão de valores*
- *Crescimento a olhos vistos*
- *Vender e comprar*

AINDA EXISTEM EMPRESAS que tentam “empurrar” seus produtos para os clientes, inventando necessidades desnecessárias e atuando a partir de uma ética, digamos, pouco correta. Felizmente, esse tipo de procedimento tende a se tornar cada vez mais raro ante mudanças de conceitos que regem a relação comprador-vendedor. Empresas competitivas têm respeitado os compradores, preocupando-se com a satisfação de suas necessidades. E empresas realmente competitivas têm se empenhado em fazer mais do que apenas satisfazer necessidades, ajudando seus clientes a descobrir o que lhes proporcionará realização pessoal e felicidade!

# Inversão de valores



Vendedor, hoje, precisa correr contra o tempo para reverter uma situação histórica, na qual o consumidor era súdito de um sistema em que o comerciante era o rei. Durante décadas, comerciantes permaneceram num pedestal, dignando-se a simplesmente receber os consumidores que iam até eles para comprar. Nem era preciso muito esforço para vender, pois os compradores eram rápidos na decisão, uma vez que temiam encontrar os preços mais altos no dia seguinte.

O quadro era o mesmo em todas as modalidades de venda. Quando um vendedor ia visitar um cliente, toda a sua argumentação resumia-se em dizer que o estava visitando antes da “virada da tabela”. Isso costumava ser o bastante para que o cliente fizesse o pedido.

Mas o cenário mudou. Oportunidades se abriram e a concorrência aumentou em quantidade e qualidade, passando a ocupar cada nicho de mercado. Leia o que o sr. Manoel, dono de padaria e aprendiz em vendas, diz sobre isso:

“A melhor padaria do bairro, a minha, ficava numa rua afastada, mas isso não tinha a menor importância, pois os clientes iam até lá. Era o mínimo que eles poderiam fazer, afinal, eu já tinha investido em maquinário e em instalações, e também pagava um bom salário ao padeiro e ao confeitiro para ter bons produtos à venda!

Isso funcionou muito bem até que começaram a abrir padarias iguais ou mais bem montadas que a minha a cada três ou quatro quarteirões. Aí, o cliente que antes atravessava o bairro para comprar pão no meu estabelecimento, passou a comprar na padaria ao lado da casa dele...”

Pois é, sr. Manoel, agora não basta ter bons produtos à venda: é preciso encontrar meios para trazer o cliente de volta ao seu estabelecimento. E não adianta trocar os azulejos nem substituir os antigos balcões por mesinhas e cadeiras sem saber se é isso o que o cliente quer. Também não se arrisque a modificar toda a linha de produtos sem antes saber o que o consumidor prefere...

“Os grandes navegadores  
devem a sua reputação a  
temporais e tempestades”  
Epícuru



O comércio tem origens muito remotas: sabe-se da sua existência desde que o mundo é mundo. Durante muito tempo não era preciso mais do que uma “boa conversa” para praticá-lo. Qualificação? Especialização? Não, não era necessário. Bastava ser comunicativo!

COMÉRCIO, DO LATIM *CUMERCIVM*, significa comprar para vender com o intuito exclusivo de suprir necessidades. Antigamente, o comércio não visava ao lucro: ganhar dinheiro com a sua prática era condenável.

## Conve

Tendo o comércio origens tão remotas, por muito tempo pensou-se que para praticá-lo não era preciso ter qualquer qualificação além de ser “bom de conversa”. Contudo, essa história de muita conversa e nenhuma qualificação acabou por criar um estigma negativo em torno do vendedor. Até hoje, em alguns países, “conversa de vendedor” é expressão pejorativa. Serve para referir-se à argumentação de uma pessoa que está tentando obter vantagem sobre outra... Mas isso é conversa fiada.

\* RIBEIRO, Dr. Lair. *Uma venda não ocorre por acaso*, Editora Leitura.

## Crescimento a olhos vistos

Procure saber o que os clientes estão realmente comprando. Você pode pensar que está vendendo alimento, quando na verdade, eles estão comprando uma experiência no seu restaurante.



A venda, cada vez mais, tem deixado de ser apenas o resultado de uma transação comercial e se tornado a *arteciência* de satisfazer necessidades de pessoas a partir de bens (produtos, serviços ou idéias) com determinadas características, gerando lucro para todos os envolvidos. Você não encontrará essa definição no dicionário, porém, na prática, é o que acontece ou deveria acontecer.

O objetivo por trás de toda venda é sempre este: harmonizar *pessoas, bens e lucratividade*.

É nisso que reside toda a arte e a ciência do processo que o profissional de vendas precisa dominar, se quiser acompanhar o ritmo do crescimento da atividade, e que todas as pessoas que quiserem ser bem-sucedidas precisam aprender.

“Se pudéssemos vender nossa experiência pelo preço que nos custou obtê-la, estaríamos todos milionários.”

Pauline Friedman

## O valor ao que faz é você quem dá!

Uma bela e elegante jovem entrou em uma loja de calçados...

O gerente, ao vê-la descer do luxuoso veículo conduzido por um motorista impecavelmente vestido, veio imediatamente ao seu encontro, determinando que três vendedores ficassem à sua disposição.

Apesar dos excelentes artigos oferecidos pela loja e do bom atendimento dispensado aos clientes, o ambiente não era luxuoso nem era habitual ser atendido por três vendedores ao mesmo tempo... Tanto que aquela situação inusitada chamou a atenção das pessoas que circulavam pelo local, deixando-as curiosas para saber o que estava acontecendo.

Então, um homem aproximou-se de um dos vendedores que estavam atendendo a moça e perguntou:

— O que você está fazendo, amigo?

— Vendendo sapatos — respondeu secamente.

Em seguida, dirigindo-se a outro vendedor, o homem fez a mesma pergunta, e a resposta foi:

— Estou defendendo o pão de cada dia...

Enfim, aproximou-se do terceiro vendedor e, mais uma vez, repetiu a pergunta. A resposta, então, veio com firmeza e entusiasmo:

— Colaborando para que o passo mais importante da vida dessa jovem seja tão belo quanto confortável!



# Vender e comprar

A venda só existe porque alguém compra. E alguém só compra porque tem uma necessidade, objetiva ou subjetiva, ou é convencido de que a tem. Portanto:

- VENDER É SATISFAZER NECESSIDADES REAIS OU IMAGINÁRIAS DO CLIENTE, E
- COMPRAR É MANIFESTAR ESSAS NECESSIDADES PARA QUE O VENDEDOR AS SATISFAÇA.

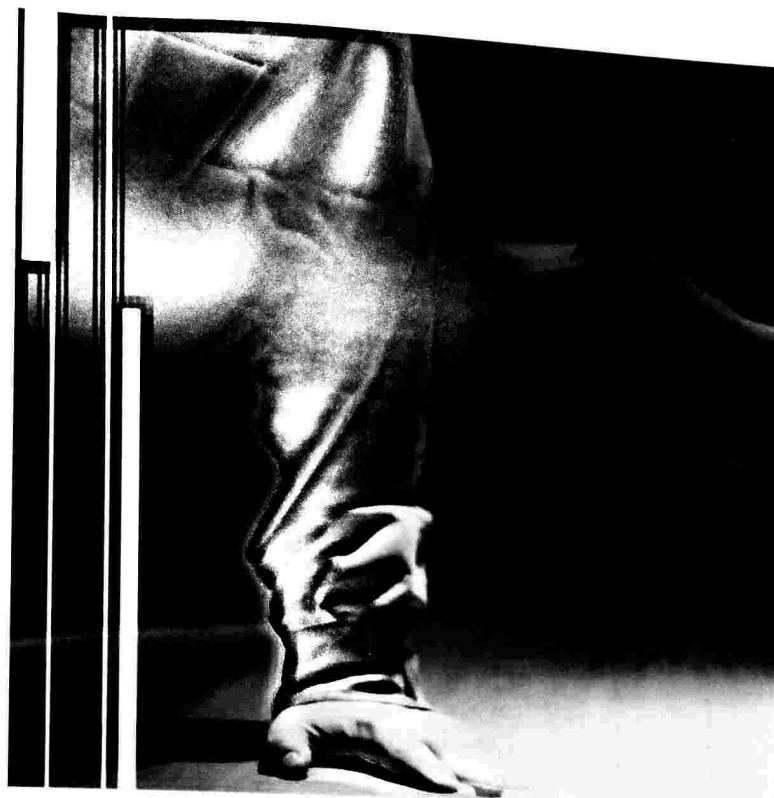
Nem sempre esse processo acontece às claras, pois o comprador não costuma manifestar suas necessidades espontaneamente. Em vez disso, até as esconde, com medo de tornar-se vulnerável a uma eventual “esperteza” do vendedor.

## Esperteza e ética

O papel do vendedor é crucial para o “final feliz” dessa trama, mas o do comprador é soberano: se ele não comprar, a venda não se realiza.

O vendedor “esperto” pode lançar mão de todos os recursos para que o comprador adquira aquilo que ele quer vender, mas isso não é aconselhável, pois só reforçará o que o comprador mais teme: ser manipulado.

Evitar esse sentimento no comprador é parte da chamada “ética em vendas”, ou seja, vendedores devem ser sempre



éticos e, em hipótese alguma, devem enganar o comprador ou mentir para ele.

Ética, em si, é uma coisa muito relativa, pois o que é ético para uns pode não ser para outros. Em transações comerciais, ética equivale a respeito pelo comprador, principalmente. O Código de Defesa do Consumidor, por exemplo, é um instrumento que pauta a conduta de profissionais do comércio a fim de que compradores não fiquem à mercê de noções de ética individuais. Grandes empresas também costumam ter manuais de atendimento ao cliente para

que seus vendedores se orientem pelos padrões éticos da instituição.

A relação vendedor-comprador é de cooperação mútua. No entanto, para o vendedor, a cooperação do comprador é vital.

O comprador depende do vendedor para satisfazer suas necessidades, porém, se este se comportar de modo inconveniente, ele irá comprar em outro lugar. O vendedor, no entanto, não pode abrir mão do comprador com a mesma facilidade. Para o vendedor é vital contar com a cooperação do comprador. Ele depende dele para sobreviver.

– Se manipular o comprador não funciona, o que fazer?

– Influenciar!

– E não é a mesma coisa?

– Não. A diferença entre influenciar e manipular é muito sutil e depende de como o comprador percebe o resultado da transação. Portanto, cuidado! Se o comprador achar que está sendo conduzido a uma decisão que privilegia os interesses apenas do vendedor, mesmo que ele não esteja fazendo isso, o comprador acabará desistindo do negócio, por mais que este seja bom.

“Não vá pelo caminho traçado,  
pois ele o levará somente  
aonde outros já foram.”

Graham Bell

# Você está na carreira certa?

Leia os itens abaixo e  
classifique-os de acordo  
com as alternativas:

- A – Preciso melhorar bastante.
- B – Preciso melhorar um pouco.
- C – Tenho de praticar mais.
- D – Tenho um bom desempenho.
- E – Tenho um excelente desempenho.

- Capacidade de síntese.
- Exposição de pontos de vista.
- Habilidade em negociação.
- Flexibilidade para lidar com opiniões diferentes.
- Defesa de seu próprio ponto de vista em situações de conflito.
- Percepção do que se passa na cabeça das pessoas.
- Condução de reuniões.
- Apresentação de propostas.
- Avaliação e crítica.
- Prestação de informações aos outros.
- Apresentação de idéias em reuniões.
- Controle de seu próprio tempo.
- Manifestação do que espera dos outros.
- Manifestação de elogios.
- Manifestação de estímulos positivos.
- Escutar o que o outro tem a dizer.
- Mudar de assunto na hora certa.
- Falar a coisa certa na hora certa.
- Encaixar o que tem de ser feito no tempo disponível.
- Manter-se no controle das conversações.

• **CONTAGEM DE PONTOS:**

Marque na tabela a quantidade de vezes que você utilizou cada uma das alternativas. Em seguida, multiplique as quantidades pelo valor correspondente a cada uma delas e, por fim, some os pontos obtidos em cada alternativa, totalizando a sua pontuação.

	Quantidade	Valor	Pontos
A		x 1	=
B		x 2	=
C		x 3	=
D		x 4	=
E		x 5	=
Total de pontos =			

• **CONFIRA O RESULTADO**

**20 a 40 pontos**

Pense mais sobre o que você quer para a sua vida. Se estiver convencido de que quer mesmo ser vendedor, talvez precise investir mais tempo e esforço para firmar-se nessa carreira. Informe-se sobre cursos e, principalmente, procure o setor de recursos humanos da sua empresa para saber sobre a possibilidade de ser incluído em um programa de treinamento. Leitura especializada também pode ser de grande ajuda ao seu desenvolvimento profissional.

**41 a 60 pontos**

Tudo indica que você está na carreira certa, mas isso é só o início. Nenhum talento em potencial é revelado de um dia para o outro sem esforço e dedicação. Portanto, faça a sua parte!

**61 a 80 pontos**

Você é um bom vendedor, sabe que o seu desempenho é acima da média e sente-se confortável com isso. Cuidado! Ficar parado na zona de conforto não é o melhor que você pode fazer pela sua carreira. Não se descuide da sua formação. No mundo globalizado em que vivemos, quem corre está andando, quem anda está parado, e quem está parado está andando para trás...

**81 a 100 pontos**

Muito bom! Você não apenas se sente, mas é dono da situação. Contudo, não se permita acomodar. Fuja da zona de conforto! O que foi dito na pontuação anterior vale também para você. Hoje, em qualquer área do mercado, ou fazemos poeira ou comemos poeira dos que estão indo bem na nossa frente.



# Síntese:

- No dia-a-dia, todos nós nos deparamos com situações cujo sucesso depende do nosso poder de influência. Vendedores e compradores interagem o tempo todo, mesmo quando não sabem que estão exercendo esses papéis.
- Até bem pouco tempo, não era preciso muito esforço para vender, pois os compradores decidiam-se rapidamente, uma vez que temiam encontrar os preços mais altos no dia seguinte. Os mercados, no entanto, se abriram e a concorrência aumentou em quantidade e qualidade.
- Venda, hoje, é a *arteciência* de satisfazer necessidades de pessoas a partir de bens (produtos, serviços ou idéias) com determinadas características, gerando lucro para todos os envolvidos.
- O objetivo por trás de toda venda é harmonizar *pessoas, bens e lucratividade*.
- A venda só existe porque alguém compra. E alguém só compra porque tem uma necessidade, objetiva ou subjetiva, ou é convencido de que a tem.
- Todo comprador teme ser manipulado pelo vendedor. Evitar esse sentimento no comprador é parte da chamada “ética em vendas”.
- Atenção: manipular é uma coisa e influenciar é outra. Se o comprador achar que está sendo conduzido a uma decisão que privilegia os interesses apenas do vendedor, mesmo que ele não esteja fazendo isso, o comprador acabará desistindo do negócio, por mais que este seja bom.
- A relação vendedor-comprador é de mútua cooperação, mas, para o vendedor, a cooperação do comprador é vital.



Se o comprador achar que está sendo conduzido a uma decisão que privilegia apenas os interesses do vendedor, acabará desistindo do negócio, por mais que este seja bom...

... o que não é o caso!

# Agora é com você!

Responda as questões abaixo para que você possa definir a sua atual situação profissional e conhecer melhor a si mesmo e a empresa para a qual você trabalha.

Quem está por trás dos produtos que você vende? Uma empresa que procura empurrar seus produtos para os compradores, uma que respeita os clientes e se preocupa em satisfazer suas necessidades ou uma que procura ajudar seus clientes a encontrar realização pessoal e satisfação?

Como você se sente em relação à postura da sua empresa ante o mercado? Confortável ou incomodado? Por quê?

Relacione cinco motivos que o levaram a trabalhar em vendas:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

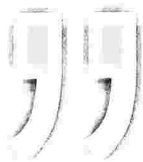
Relacione cinco características pessoais que o qualificam a estar nessa carreira:

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_



## Segredos de vendas

Antes de sair de casa, sempre leve uma lixeira com você para descartar os papéis que não precisam mais. Assim, você evita que qualquer negócio obtido por meio de uma pesquisa de mercado seja divulgado para quem não deve saber.





# Amor à arte

**Em tempo de** desemprego em alta, as pessoas têm sido levadas a exercer tarefas que em nada se parecem com o que sonharam para sua vida. Curiosamente, quando as portas da carreira que escolheram se fecham, as pessoas se dispõem a fazer “qualquer coisa”, até trabalhar em vendas, como dizem alguns, menosprezando essa profissão. Penso que o fazem por pura falta de conhecimento do que é realmente “ser vendedor”.

Outro dia, ouvi uma secretária executiva desempregada dizer: “Se as coisas continuarem difíceis, vou procurar emprego como vendedora...”

As pessoas ainda pensam que é possível atuar em vendas sem nenhuma qualificação prévia. Isso não é totalmente falso, mas está longe de ser 100% verdadeiro.

Antigamente, qualificação para vendedor era ser comunicativo e bom falante. Se a pessoa se considerasse um “vendedor nato”, melhor ainda! Hoje, o mercado recebe pessoas com essas características, mas também recebe aquelas como a secretária executiva desempregada, que podem acabar se apaixonando pela arte de vender e ir em busca de qualificação para conseguirem ser bem-sucedidas em vendas. Estas, acabam descobrindo que a habilidade em influenciar pessoas pode perfeitamente lhes proporcionar prestígio e muito dinheiro!

Quem se apaixona por vendas é forte candidato a uma carreira vitoriosa até mais do que “vendedores natos”. Estes, por confiarem demais na “vocação”, acabam subestimando a importância de treinamentos e de programas de atualização, arriscando-se a ficarem presos em uma faixa de desempenho muito abaixo de seu potencial. Destino melhor costuma ser reservado aos que se apaixonam por vendas, pois aliam-se não apenas a treinamentos, programas de atualização e literatura especializada, mas a todos os meios a que possam ter acesso para melhorar sua habilidade em vendas e seu poder de persuasão, viabilizando o sucesso de sua carreira.



# O Processo de venda



O PROCESSO DE VENDA envolve três elementos: **pessoas, bens e lucratividade**. Nenhuma venda acontece sem que haja a interação desses três elementos; por esse motivo, vamos nos aprofundar em cada um deles.

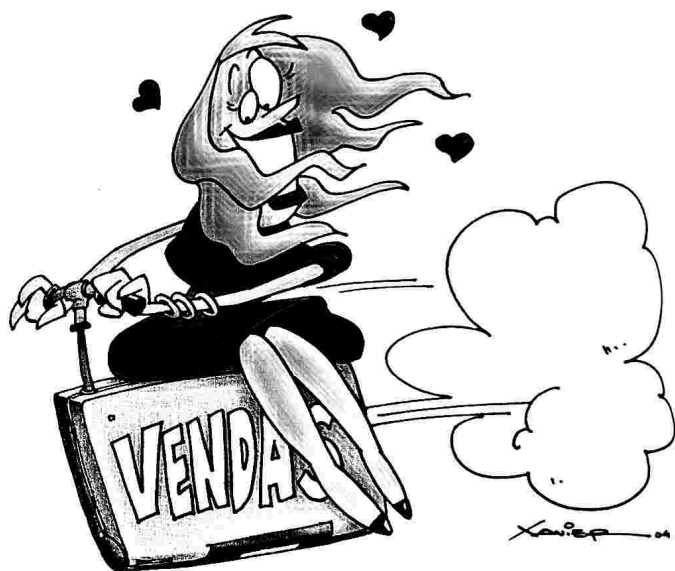
## Pessoas

### Vendedor

Uma série de atributos, natos ou adquiridos, compõem o perfil do vendedor. Conheça-os e desenvolva aqueles que você ainda não dispõe.

Se você é vendedor, sabe que a sua profissão é uma das mais bem pagas do mercado. Uma das poucas, talvez a única, em que se tem a oportunidade de enriquecer sem ter de arriscar o seu próprio dinheiro. O capital investido é quase sempre da pessoa ou da empresa para a qual você trabalha. E não importa o que você venda, pois vencer em vendas não depende do mercado em que se atua, mas do esforço pessoal.

Como alguns mercados movimentam mais dinheiro do que outros, é comum pensar que os vendedores que atuam neles têm mais chances de fazer fortuna. Isso não deixa de ser verdade, mas nem todos os que



trabalham em mercados potencialmente enriquecedores ficam ricos! Como eu disse, depende do empenho e do desempenho de cada um.

Em vendas, só os profissionais que assimilam o conceito – e a prática – de proporcionar satisfação a seus clientes conseguem ser bem-sucedidos. Para fazer isso, o vendedor deve conhecer muito bem o produto que vende, tanto quanto os clientes que tem (e os que pode vir a ter). Antes, porém, ele precisa contar com alguns atributos fundamentais para o sucesso.

# O que é preciso para ser um vendedor

## Presença marcante

Algumas pessoas têm o dom de atrair para si a atenção de todos à sua volta. Quando entram em uma sala, todos notam a sua presença; quando dizem alguma coisa, todos a escutam com atenção; quando se retiram, todos conservam a sua imagem e as suas palavras na mente durante um tempo maior do que conservariam a imagem e as palavras de outras pessoas.

Nem todos nascem especialmente dotados para marcar presença, mas isso não deve ser encarado como problema, uma vez que esse atributo pode ser desenvolvido.

Presença marcante é indispensável para quem lida diretamente com o público. O vendedor que quiser ser bem-sucedido, se não tiver esse dom, terá de aprender a valorizar seus recursos pessoais para que as pessoas notem a sua presença e escutem com atenção o que ele disser.

Para desenvolver esse aspecto, crucial a todo vendedor, vista-se de forma elegante e discreta e aprenda a usar a linguagem corporal para se comunicar. Se preciso, faça aulas de expressão corporal para adquirir controle sobre seus gestos, seus movimentos, seu olhar...

Tudo isso é muito importante e pode ser desenvolvido por quem estiver interessado na arte de marcar presença. Portanto, você pode se esforçar e entrar para o time das



peessoas carismáticas. Depois que estiver lá, ninguém vai saber se esse seu dom é nato ou adquirido, e o efeito que você provocará nas pessoas será surpreendente!

## **Autoconfiança**

Quando uma pessoa tem autoestima elevada, ela interage com o mundo de maneira mais confiante, e isso é muito simples de entender: quando você gosta de você, o mundo gosta mais de você e você gosta mais do mundo. Logo, para ter autoconfiança é preciso ter uma boa autoestima, que vem a ser o conjunto de parâmetros pessoais de que dispomos para julgar o desempenho que temos ou que julgamos ter em diversos aspectos de nossas vidas.

Autoestima é fundamental a todos os que querem ser bem-sucedidos em vendas ou em qualquer outra profissão. É o sentimento de importância que temos em relação a nós mesmos e o valor que atribuímos à nossa própria capacidade de viver produtivamente, seja individual ou socialmente. É a percepção do nosso potencial.

Especialmente vendedor bem-sucedido é aquele que sabe que é capaz mesmo antes de ter atingido suas metas! Para ele, “nãos” e rejeições nunca são encarados de forma pessoal, mas como etapas para chegar aonde quer: ao topo!

“ Não faça uma venda.  
Conquiste um cliente. ”  
**Katherine Barchetti**

Antes que você comece a pensar que nem todas as pessoas nascem com esse dom, vou lhe dizer que autoconfiança não é um dom. Autoconfiança é adquirida com autoconhecimento e formação profissional apropriada.

## **Comunicação e envolvimento**

Em toda atividade, seja social ou profissional, existe a necessidade da comunicação. Em casa, as pessoas têm de se relacionar com seus familiares; no trabalho, com clientes, fornecedores, chefes e colegas, e assim por diante. Contudo, mesmo a comunicação sendo tão importante, existem pessoas arredias, que não se comunicam com facilidade nem apreciam muito essa arte. Definitivamente, um vendedor não pode ter esse perfil.

## APARÊNCIA: O MELHOR CARTÃO DE VISITA

A maneira como nos vestimos é uma mensagem que comunica quem somos e qual é o nosso propósito. Quando nos trajamos de maneira formal, de acordo com a ocasião e com a posição que ocupamos na empresa, transmitimos uma mensagem bem diferente daquela transmitida quando estamos de jeans e camiseta. Uma pessoa adequadamente vestida para determinado contexto tem um impacto positivo, e o visual passa a ser vantagem estratégica. Não foi por acaso que o presidente norte-americano George W. Bush usou jaqueta ao invés de paletó quando se encontrou com os bombeiros, após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001.

Quem optou pela carreira em vendas tem de se submeter ao modo de vestir padronizado pela empresa que representa. Se a empresa adotar o uso de uniforme, ótimo. Roupa será um problema a menos para você, mas lembre-se de manter seu uniforme sempre limpo e bem conservado. Todavia, se não tiver uniforme para facilitar sua vida, veja as dicas a seguir.

### ♂ Dicas para HOMENS

**Camisas:** De preferência, branca ou azul-clara, de algodão puro, com mangas um centímetro mais compridas que as do paletó e colarinho aparecendo um centímetro acima do colarinho do paletó.

**Gravatas:** Discretas e longas o bastante para terminar na altura da fivela do cinto. Evite gravatas de fibras sintéticas, preferindo as de seda ou de lã pura.

**Paletó:** Lapelas proporcionais, ombros bem definidos e mangas terminando no começo das mãos.

**Calças:** Mais largas do que justas, com o comprimento na altura do começo dos saltos dos sapatos.

**Sapatos:** Com solado em couro, nas cores preto ou marrom-escuro. Sapatos pretos podem ser usados com terno azul ou cinza. Sapatos marrons não devem ser usados com terno azul.

**Meias:** Combinando com a cor dos sapatos.

### ♀ Dicas para MULHERES

Apesar de a cada estação a mulher procurar entrar em sintonia com a moda, existem peças que são indispensáveis para toda executiva:

**Blusas:** Brancas ou em tons pastel, de tricoline ou seda.

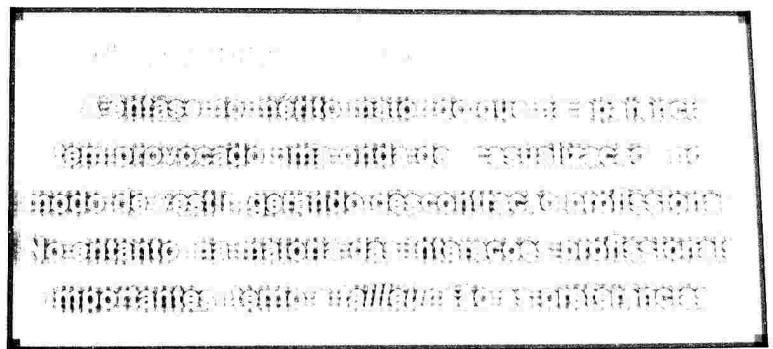
**Calças:** Corte reto, estilo masculino.

**Saia:** Retas ou plissadas, de acordo com a largura dos quadris, com comprimento na altura dos joelhos.

**Acessórios:** Sapatos bicolores ou coloridos, bolsas de tamanho e alças médios, lenços de seda para o pescoço e joias delicadas e pequenas.

**Maquiagem:** Discreta, mas nunca sem maquiagem.

**Perfume:** De boa qualidade e discreto.



Nem todos nascem especialmente dotados para marcar presença, mas isso não deve ser encarado como um problema, uma vez que esse atributo pode ser desenvolvido.

## Se você necessita, você consegue ter!

Um mendigo aproxima-se de um milionário que estava saindo de um restaurante, e pede-lhe uma esmola. O milionário, então, submete o mendigo a um breve interrogatório:

— Você é esbanjador?

— Muito, senhor! — responde prontamente o mendigo.

— Gosta de sentar-se por aí para tomar um cafezinho enquanto aprecia o movimento da cidade? — continua o milionário.

— Gosto muito, senhor!

— Suponho que goste de dormir em cama confortável e macia e de andar sempre limpo e bem vestido...

— É claro que sim...

— ... e também que aprecie presentear pessoas queridas e comemorar com elas as coisas boas da vida...

— Gosto de todas essas coisas, senhor.

— Ótimo — diz o milionário, tirando da carteira uma nota de cem reais e entregando-a ao mendigo.

Pouco adiante, outro mendigo, que presenciara a conversa anterior, aborda o milionário e pede uma esmola. Novamente, o

milionário começa a perguntar:

— Você é esbanjador?

— Não, senhor! — responde o mendigo.

— Gosta de sentar-se por aí para tomar um cafezinho enquanto aprecia o movimento da cidade? — continua o milionário.

— Não!

— Suponho que goste de dormir em cama confortável e macia e de andar sempre limpo e bem vestido...

— Não, senhor, eu durmo onde der pra dormir e ando como posso...

— ... e também que aprecie presentear pessoas queridas e comemorar com elas as coisas boas da vida...

— Não, senhor, prefiro viver modestamente, economizando o pouco que tenho.

— Ótimo — diz o milionário, tirando da carteira uma nota de um real e entregando-a ao mendigo.

— Mas por que — queixa-se o mendigo — você dá um real a mim, que sou humilde e controlado em meus gastos, e dá cem reais àquele esbanjador?

— Ora, meu caro amigo, as necessidades dele são maiores que as suas.



Comunicação é tudo na vida de um vendedor. Para se comunicar bem ele precisa gostar de gente, ser hábil na arte de fazer amigos e influenciar pessoas, e saber envolvê-las. Mas atenção aos limites do envolvimento, pois se você exagerar poderá deixar seus clientes constrangidos ou pouco à vontade. E mais: não caia na tentação de valer-se da sua capacidade de envolvimento para forçar uma venda.

O envolvimento do vendedor com o cliente inclui calor humano, sem exagero de afetividade, e manifesta-se por um real interesse pelos problemas e necessidades dele, sem invadir sua privacidade. Quando o vendedor realmente se envolve com o cliente, consegue influenciá-lo sem que ele se sinta manipulado, levando-o a encontrar soluções para seus problemas e meios eficazes para satisfazer suas necessidades.

## **Ambição e determinação**

Muita gente pensa que é ruim ser ambicioso, mas ambição é um sentimento benéfico, que nos faz crescer e nos impulsiona a dar o melhor de nós mesmos para obter aquilo que aspiramos. Ambição só é ruim quando os meios para “chegar lá” são prejudiciais à própria pessoa, aos que a cercam e ao meio. Fora isso, é uma ferramenta de produtividade como outra qualquer e, como tal, não funciona sozinha: precisa ser acoplada a habilidade, conhecimento e, principalmente, determinação.

Você pode ter a ambição de ser o maior vendedor do mundo, mas nada mudará na sua vida profissional sem que você desen-

volva as habilidades necessárias. É preciso adquirir conhecimento do mercado em que atua e buscar oportunidades de crescimento na sua área com determinação.

Se você tiver apenas determinação, é certo que conseguirá desenvolver habilidades e adquirir o conhecimento de que precisa para se colocar na trilha do sucesso. Ela não pode lhe faltar.

Determinação não é um fator isolado. Ninguém que se determine a obter alguma coisa fica parado esperando que ela lhe venha às mãos. Se isso não acontecer, a determinação não terá determinado uma ação.

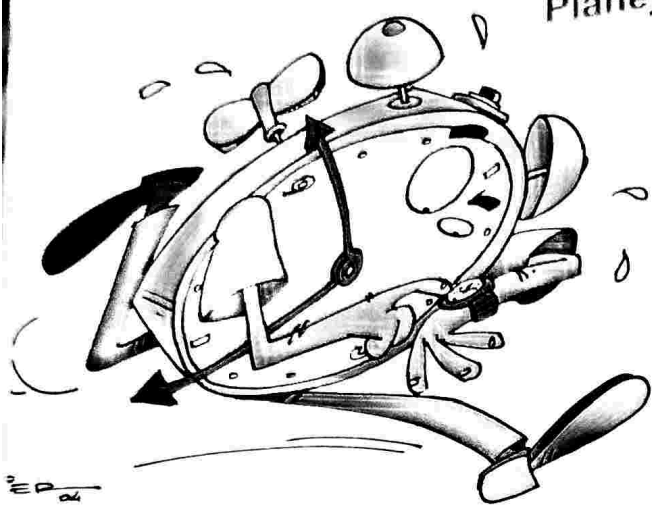
Determinação, como a própria palavra diz, determina uma ação que, naturalmente, conduz para a obtenção do resultado pretendido. Mas para que a ação seja produtiva, é preciso planejá-la.

Não pense que pessoas determinadas, que planejam tudo o que fazem, levam uma vida sem graça nem espontaneidade.

Viver calculadamente não nos torna calculistas no sentido negativo da palavra.

# Planejamento & Metas

Planejar é essencial às nossas realizações.



Planejar e agir calculadamente nos faz realizadores. Quem é realizador vive em tempo real, no presente, sem buscar subterfúgios nem se afastar do seu caminho. Quer modo de vida mais espontâneo do que ser realizador e viver em tempo real? Quer coisa melhor do que interagir com a vida para obter dela aquilo que se deseja? Aprenda a planejar. Aprenda a viver calculadamente, sem colocar nisso qualquer conotação negativa.

Você já reparou que quase todo mundo se planeja para fazer aquilo de que gosta? As pessoas planejam a ida ao teatro ou ao show de um artista que apreciam, planejam um cineminha com os amigos, planejam a viagem de férias... E sabe por que fazem isso? Porque são coisas importantes para elas e não querem que nada saia errado. Por isso as planejam. Você também pode fazer!

## Planejamento em três tempos

O pensar e o agir são capacidades distintas; porém, quando integradas, têm um poder fantástico para transformar a realidade. Ao planejar, nós acionamos esse poder, ou seja, colocamos nosso pensar e agir alinhados e igualmente direcionados para nossas metas. Então, alcançá-las torna-se muito mais fácil.

Fase I

Não se começa a planejar com lápis e papel na mão. Primeiro, você trabalha com as suas emoções, sonhando com o que quer e sentindo a importância de conquistar esse objeto de desejo para a sua vida. Apesar de essa fase envolver definições muito objetivas (o quê e por quê), se você não se envolver emocionalmente com elas, não conseguirá fazer com que tenham força suficiente para chegar à fase seguinte.

Fase II

Chega de sonhar. Depois de trabalhar no plano emocional, você passa a fazê-lo mentalmente, mas já com lápis e papel na mão. Está na hora de montar uma estratégia para a realização da sua meta. Então, é preciso descobrir como você vai conseguir o que quer (qual é a ação necessária), quem poderá ajudar ou atrapalhar sua ação rumo à meta determinada, onde você precisará agir e quando pretende ver a sua meta realizada.

Fase III

Tudo pronto? Agora, coloque os pés no chão e passe a trabalhar com dados concretos, como a quantificação e a especificação dos recursos necessários para a realização da sua meta, o prazo em que pretende implementar sua estratégia com os recursos que quantificou e especificou, que tipo de dificuldades poderá encontrar pela frente e as formas possíveis de lidar com elas.

---

Planejar é traçar o mapa que leva "lá". Não importa se "lá" é do outro lado do mundo ou na próxima esquina. Sem um mapa é muito difícil explorar qualquer território.

---

## Coragem e entusiasmo

Profissionais de todas as áreas estão sujeitos a algum tipo de rejeição. Mas apenas vendedores enfrentam a possibilidade de ser rejeitados a cada atendimento que fazem, tendo, portanto, de neutralizar essa situação e de manter o entusiasmo como se nada pudesse abalar sua força interior.

Será que é possível fazer isso sem coragem? Não digo coragem para enfrentar o comprador, mas para enfrentar a si mesmo, conhecendo-se e lidando com suas emoções e medos para se sentir mais seguro quanto ao seu próprio valor e potencial.

Lidar com suas emoções e medos ajudam-no a sentir-se seguro impedindo que você caia facilmente na armadilha da rejeição, principalmente em relação aos "nãos" que receber.

Vendedores inseguros encaram cada "não" como sinal de fracasso, deprimindo-se e perdendo o entusiasmo pela profissão. Vendedores seguros de si sabem que um "não" é apenas um começo de conversa.

## Motivação

Sem motivação, o vendedor dificilmente conseguirá fechar uma venda. Aliás, sem motivação, todos nós temos menos chances de ser bem-sucedidos em nossas atividades, assim como de extrair satisfação pessoal delas. Mesmo que tenhamos feito algo grandioso, se o fizemos apenas por obrigação, sem motivação nem entusiasmo, não nos sentiremos realizados.

## Situações delicadas

Vendedores estão sujeitos a cara feia, a agressões verbais e ao temido "não" todos os dias, durante toda sua jornada de trabalho. Os mais experientes não se intimidam com essas situações, mas quem ainda está em início de carreira precisa saber que:

- Cara feia não morde e quem vê cara, não vê coração. Logo, se um cliente estiver de cara feia, não tenha medo nem presuma que ele está "bravo" com você ou que o tratará mal. A sua gentileza e boa educação poderão desarmá-lo.

- Para lidar com agressões verbais é preciso ter bom senso e tranquilidade, pois você não é obrigado a tolerar grosserias, mas também não pode arrumar confusão. Lembre-se de que quando um comprador "parte para a ignorância", como se diz popularmente, ele está procurando motivo para brigar. Se você não conseguir detê-lo e retomar o atendimento cordial e respeitoso, peça ajuda a um colega, supervisor ou gerente.

- O temido "não", por sua vez, não representa rejeição pessoal e, na maioria das vezes, sequer significa "não". Logo, não tenha medo dele!

## Quanto vale cada "não"

Estabelecer uma correta relação entre o número de visitas, a quantidade de fechamentos que delas resultam e o quanto recebe por isso, causa um impacto positivo no desempenho do vendedor. Saber que está ganhando até mesmo quando recebe um "não" é muito animador!

Se para realizar uma venda pela qual recebe uma comissão de R\$ 100,00, um vendedor precisa fazer dez visitas, cada visita sua vale R\$ 10,00. Isso quer dizer que a comissão total (R\$ 100,00) não corresponde à visita em que ele fechou a venda, mas às dez visitas que fez, em nove das quais obteve "não". Portanto, se cada visita vale R\$ 10,00, as visitas aos clientes que disseram "não" não foram tempo perdido.

- **1 venda = R\$ 100,00 de comissão**

- **10 visitas = 1 venda**

- **1 visita = R\$ 10,00 (R\$ 100,00 : 10 visitas)**

Entendeu como funciona? Agora faça suas contas e responda: quanto você está ganhando por cliente prospectado?

Para ganhar mais por cliente, aumente o seu esforço em transformá-lo em comprador. Quanto mais reduzida for a relação clientes visitados vs fechamentos de vendas, mais valiosos serão os "nãos" que receber.

Não há receita para motivação, pois se trata de algo muito pessoal. Há quem vibre, por exemplo, quando o assunto é viagem ou se empolgue com o fato de poder controlar a sua própria rotina, demonstrando claramente sua motivação.

As pessoas costumam optar por carreiras profissionais que as aproxime daquilo que constitui a sua motivação natural, ou a sua paixão. Vendedores, de modo geral, escolhem essa profissão movidos pela possibilidade de estar em constante contato com o público, de ganhar tanto dinheiro quanto sua determinação lhes permitir, de controlar sua própria rotina, etc. Alguns escolhem segmentos de mercado que lhes permitam estar sempre viajando ou que lhes dê muito prestígio...

Empregadores têm de estar atentos à motivação de seus vendedores para não cometerem o equívoco de subestimar ou superestimar o valor do dinheiro. Quando subestimam, remunerando inadequadamente suas equipes de vendas, por mais que adotem outros motivadores, como premiações, por exemplo, correm o risco de ter uma equipe desmotivada. Já quando superestimam, pagando altas comissões e achando que isso é tudo o que um vendedor espera obter pelo seu esforço e dedicação, podem acabar tendo baixas em seus quadros. Vendedores carentes de motivação tendem a buscar outras oportunidades no mercado.

## Atitude

Na vida, podemos ter duas atitudes: positiva ou negativa. A negativa é sempre prejudicial, podendo pôr tudo a perder em

Você vende joias? Então, vá trabalhar com as unhas mal-cuidadas, deixe que o cliente perceba que você acha extorsivo o preço da joia que está mostrando e diga que usar uma joia daquelas é "pedir para ser assaltado". Depois dessas atitudes negativas, se o cliente comprar, será um milagre!

qualquer contexto que se apresente. A positiva, por sua vez, é indispensável para sermos bem-sucedidos em qualquer empreendimento, mas não o suficiente para o sucesso. Pode-se dizer que a atitude positiva é um precioso auxiliar para o sucesso, mas não o determina, assim como a máxima astrológica que diz: "Os astros inclinam, mas não determinam."

Em vendas, atitudes positivas incluem tudo o que vimos até aqui: cuidados com aparência pessoal, otimismo (apesar de eventuais "nãos" recebidos de clientes), confiança no produto que vende e no quanto sabe sobre ele, preparação para atender a necessidades específicas de cada cliente etc. Tudo o que você fizer e que deponha a seu favor, a favor da sua empresa ou do produto que você vende é atitude positiva. Por si, a atitude positiva não leva ao fechamento, mas a ausência dela pode impedir uma venda.

## Vontade de aprender

Educação tem sido cada vez mais importante para a carreira de vendedor, seja a formal ou a informal. Diplomas não são mais chaves mágicas que abrem todas as portas, mas educação continua sendo uma ferramenta tremendamente eficaz para ajudar o ser humano a desenvolver a sua inteligência e o seu potencial.

Não apenas o estudo, mas o hábito da leitura também contribui para que pessoas tenham um repertório maior de pensamentos e de palavras. Com isso, elas passam a ser mental e verbalmente mais ágeis, o que é muito importante em vendas. Quando vendedores passam a ler sobre o segmento de mercado em que atuam e sobre assuntos referentes aos hábitos culturais e sociais de seus clientes, eles potencializam a educação, alavancando suas chances de ser bem-sucedidos.

Uma empresa investe no treinamento de seus vendedores. Todos são convidados a participar do projeto, desde os que cursaram apenas o ensino fundamental aos que estão cursando escolas técnicas, faculdades ou cursos complementares. Todos os vendedores recebem o mesmo treinamento sem divisão por nível de escolaridade. Você acha que todos entenderão tudo o que for dito no treinamento e terão o mesmo grau de aproveitamento?



### ROTEIRO DO VENDEDOR APRENDIZ

- 1• Leia livros e revistas sobre vendas e sobre o que você vende, especificamente.
- 2• Encontre na *Internet* um *site* sobre vendas\* (se não quiser se dar ao trabalho de procurar, peça indicação a colegas) e habitue-se a visitá-lo uma vez por semana, pelo menos. Fazendo isso, você consegue manter-se informado sobre novos cursos e publicações relacionados a vendas e ainda terá a oportunidade de se atualizar *on-line* com notícias e artigos de profissionais da área, publicados no site.
- 3• Determine-se a participar mensalmente de, pelo menos, uma palestra ou curso.
- 4• Converse sobre vendas não apenas com outros vendedores, mas com qualquer pessoa que você admire e respeite por suas ideias e opiniões.
- 5• Ensine o que tiver aprendido, sempre que tiver oportunidade. Pessoas que sonham informação não costumam ser bem-vistas pelos colegas; por outro lado, as que ficam despejando informação, também não! Portanto, espere uma oportunidade para falar.

\*Uma referência básica de vendas na *Internet* é o site da Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil <[www.advbfbm.org.br](http://www.advbfbm.org.br)>

## Habilidades

Em vendas, habilidade significa conhecimento do produto e da técnica adequada para vendê-lo. As habilidades necessárias em vendas são quase tão variadas quanto a quantidade de produtos a serem vendidos, e cada vendedor tem de buscar formação e informação na sua área, especificamente, se quiser adquiri-las. Mas isso não é problema, pois cada vez mais, grandes empresas têm promovido periodicamente cursos de atualização aos profissionais que utilizam seus produtos.

Um amigo contou-me que quando fez uma reforma em sua casa, surpreendeu-se com o conhecimento que o encanador tinha sobre a aplicação de texturas em paredes. Ele sabia tanto quanto um decorador com a vantagem de saber aplicar a técnica e de conhecer fornecedores de material que ofereciam boas vantagens em preço e prazos de pagamento. Então, conversando com o rapaz, meu amigo descobriu que ele era frequentador assíduo de cursos promovidos por empresas que atendem ao setor da construção civil, os mesmos freqüentados por engenheiros, arquitetos, decoradores, vendedores... e encanadores com grande interesse em adquirir habilidades.

## Cuidado com a zona de conforto!

Todos temos uma zona de conforto para onde nos dirigimos com mais facilidade. Não é o melhor lugar para se ficar, mas é o mais confortável. Pessoas que não têm um plano de metas acabam permanecendo indefinidamente no aconchego dessa região. Como resultado, estacionam em um ponto da vida enquanto tudo à volta delas se movimenta e evolui. Literalmente, elas "empacam", não saem do lugar, e quando começam a sentir-se incomodadas com a situação, já perderam terreno para as que não se acomodaram.

Assim como o encanador que trabalhou na reforma da casa do meu amigo, você também pode vasculhar empresas relacionadas ao que você vende, participar de seus cursos e treinamentos abertos ao mercado e tornar-se um *expert* no assunto.

Venda é um processo do qual participam vários fatores e todos, igualmente, contribuem para o resultado. Não adianta ser muito motivado e não ter atitude ou habilidade, ou ter muita habilidade e pouca ou nenhuma motivação e atitude, por exemplo. Motivação, atitude e habilidade têm de estar presentes e precisa haver sinergia entre esses fatores para que o profissional de vendas cresça em qualificação e em resultados.

“ O que aprendemos na escola nos distingue como os melhores em pouquíssimas atividades. É simplesmente uma capacidade linear: precisamos dela para entrar na arena, mas ela não nos transforma em estrelas. As habilidades mais importantes para o desempenho brilhante são as emocionais.

**Daniel Goleman** ”

# Síntese:

- **Presença marcante:** indispensável para quem lida diretamente com o público.
- **Autoconfiança:** vendedor bem-sucedido é aquele que sabe que é capaz mesmo antes de ter atingido suas metas!
- **Comunicação e envolvimento:** comunicar-se bem inclui gostar de gente e ser hábil na arte de fazer amigos e influenciar pessoas, sabendo envolvê-las na medida certa para evitar constrangimentos.
- **Ambição e determinação:** ambição é uma ferramenta de produtividade como outra qualquer que requer habilidade, conhecimento e determinação que, por sua vez, “determina a ação” que conduz aos resultados pretendidos.
- **Coragem e entusiasmo:** vendedores enfrentam a possibilidade de ser rejeitados a cada atendimento que fazem, portanto, coragem e entusiasmo os ajudam a manter o “pique”.
- **Motivação:** vendedores são motivados, principalmente, pelas possibilidades de constante contato com o público, de ganhar tanto dinheiro quanto sua determinação permitir e de controlar sua própria rotina.
- **Atitude:** por si, a atitude positiva não leva ao fechamento, mas a ausência dela pode impedir uma venda.
- **Vontade de aprender:** educação, formal ou informal, alavanca suas chances de ser bem-sucedido.
- **Habilidades:** as habilidades necessárias em vendas são quase tão variadas quanto a quantidade de produtos a serem vendidos, e cada vendedor tem de buscar formação e informação na sua área, especificamente, se quiser adquiri-las.



# Agora

# é com você!

Responda às questões abaixo para que você possa definir a sua atual situação profissional e conhecer melhor a si mesmo e a empresa para a qual você trabalha.

Dê uma nota de um a dez para o seu desempenho em relação a cada um dos atributos a seguir:

Presença marcante

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Autoconfiança

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comunicação e Envolvimento

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ambição e Determinação

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Coragem e Entusiasmo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Motivação

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Atitude

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

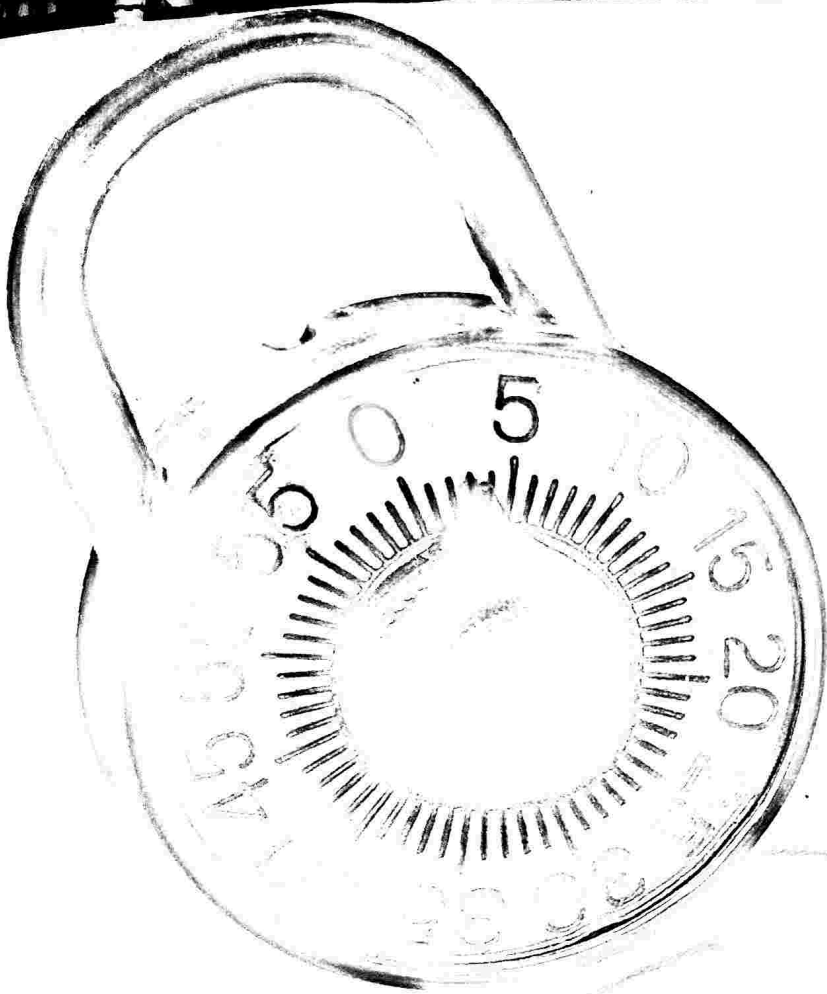
Vontade de aprender

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Habilidades

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Os atributos que receberam nota entre um e quatro são aqueles nos quais você precisa investir muito; os que receberam nota entre cinco e sete são os que precisam ser melhorados; e os que receberam notas entre oito e dez são os que você precisa manter.



## “ Segredo de Vendas

Você terá vantagem competitiva e despertará confiança no cliente se seus materiais de vendas se dirigirem a públicos específicos. Por exemplo, ofereça ‘serviços contábeis para agências de publicidade’ e não apenas ‘serviços contábeis’.

”

**Bob Bly**  
Redator de publicidade  
especializado em negócios.



# Ajustando o Foco

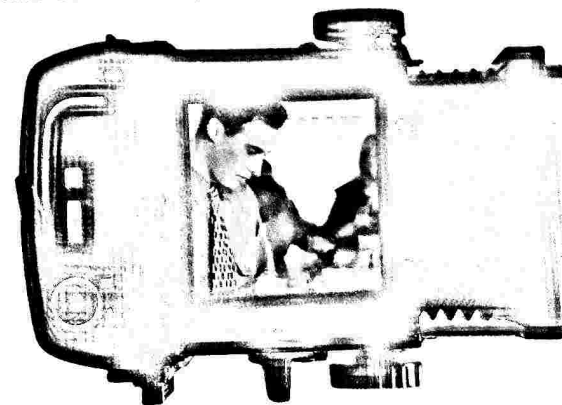
Já foi o tempo em que vendedor conquistava um cliente e depois ficava sossegado contando com sua fidelidade. Não que clientes tenham perdido a noção de fidelidade, mas eles se tornaram mais exigentes. O que tem modificado o comportamento dos clientes é, sobretudo, a concorrência. Não há quem resista a uma vantagem, e o concorrente está sempre pronto a oferecer uma ao seu cliente, que estará sempre propenso a aceitar. Portanto, não aposte todas as fichas numa parceria comercial, mas se esforce para superar as expectativas do cliente.

Lembre-se de que ganhar da concorrência não é baixar preços, mas saber justificar o valor do seu produto, mostrando ao cliente que você está gerando lucro para ele, e não despesa. **Ou seja, que você está agregando valor.**

Se o cliente não tiver certeza do lucro representado por uma transação comercial, certamente pensará nela como despesa e demorará para se decidir ou nem se decidirá. Afinal, despesa é dinheiro que sairá do bolso dele, e ninguém quer ter despesa – só lucro!

Todo mundo quer ir para o céu, mas ninguém quer morrer!

No mundo moderno e globalizado, vendedores estão deixando para trás o estigma de pessoas desagradáveis, que insistem em nos fazer gastar dinheiro. Agora, o mercado lhes dá a oportunidade de se tornarem parceiros de seus clientes, ajudando-os a gerar riqueza, seja por meio de negócios financeiramente vantajosos ou pela solução de problemas. Mas não basta mandar fazer novos cartões de visita alterando o termo “vendedor” para “consultor de negócios”, pois não é assim que funciona. Para operar de acordo com essa tendência do mercado e ser bem-sucedido, você, antes do seu cliente, precisa reconhecer-se como um intermediador de negócios, um gerador de lucros e um solucionador de problemas. No momento em que você estiver convencido disso, estará pronto para interagir lucrativamente com seus clientes.





## Processo de

# Venda

- Comprador: a importância de conhecê-lo bem
  - Você se conhece como comprador?
  - Os 4 tipos básicos de compradores
    - Comprador e estilo de vida
  - Tratando o cliente como ele gosta

**TECNICAMENTE**, o elemento do processo de venda de que passaremos a tratar é qualificado como “comprador” (aquele que compra), mas já foi muito conhecido como “freguês” e, mais recentemente, passou a ser “cliente”. O uso da palavra “comprador” como recurso didático é bastante apropriado, mas como forma de tratamento não é aconselhável. Referir-se a alguém como “comprador” não é nem um pouco gentil, pois demonstra mais preocupação em vender do que em satisfazer necessidades.

# Pessoas

## Comprador: a importância de conhecê-lo bem

No processo de venda, o comprador brilha absoluto, pois o fechamento de todo o negócio depende dele. Sua participação é crucial, pois o dinheiro, peça-chave para que a venda se realize, pertence a ele, que não o trocará pelo seu produto a menos que você, vendedor, o convença dos benefícios que ele terá com a troca. Porém, as chances de o vendedor conseguir convencer o comprador são proporcionais ao conhecimento que tenha dele.

### Observe e escute

Observando o comprador, você já consegue ter uma boa noção de como ele é, pois tanto a sua aparência quanto o seu comportamento, gestos, modo de movimentar-se e maneira de falar são muito reveladores. E se escutar bem o que ele diz, poderá saber muito mais, pois é falando que o comprador revela seu perfil psicológico e permite que você identifique a melhor forma de atendê-lo.

Um importante princípio de relações interpessoais diz que as pessoas tendem



a ser mais receptivas com quem se parece com elas. Em vendas, isso quer dizer que o vendedor precisa se tornar parecido com o comprador para que este lhe seja receptivo. Porém, o vendedor só poderá fazer isso se souber identificar o tipo de comprador que tiver diante de si.

Há vendedores naturalmente observadores e atentos. Outros precisam treinar um pouco para dispor desses recursos como ferramenta realmente eficaz para o reconhecimento do tipo de comprador com que estão lidando. Contudo, mesmo quem é observador por natureza necessita de meios para decifrar a incógnita que cada comprador representa e, assim, pôr em prática técnicas avançadas de persuasão e de convencimento, que levem ao fechamento da venda.

Quanto mais o vendedor conhecer o comprador, mais facilmente conseguirá vender para ele. Naturalmente, isso não é tudo em vendas, mas é quase tudo.

# Você se conhece como comprador?

Quando o cliente sente que você é parecido com ele, os sentimentos dele em relação a você tendem a ser positivos; então, para efetuar uma abordagem positiva, sem risco de rejeição, você precisa identificar o tipo básico do seu cliente. Facilite esse processo, descobrindo quem você é como comprador.

**Faça o teste e descubra qual é o seu tipo:**

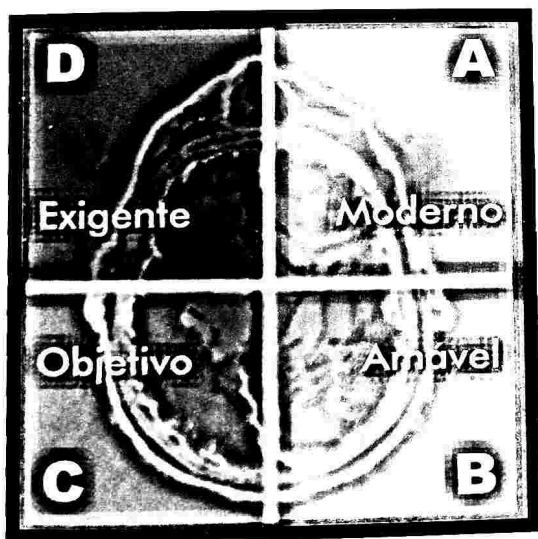
- Desta lista com 100 palavras, escolha 25.
- Depois, conte quantas palavras marcou para cada letra e anote na planilha.
- Em seguida, multiplique o total de pontos de cada letra por 4 e efetue a soma.
- Atenção, pois a soma da pontuação corresponde ao desempenho do cérebro inteiro, ou seja, 100%. Se, no final, não der 100%, refaça as contas.
- A letra em que você obteve porcentual mais alto corresponde ao seu tipo como comprador. Leia a respeito nas páginas seguintes.

A. Idealismo B. Diversão C. Persistência D. Meticulosidade	A. Inovação B. Cuidado C. Tarefa D. Organização	D. Regras B. Acordo C. Vitória A. Antecipação	A. Complexidade C. Objetividade B. Animação D. Sistematização
D. Planejamento B. Relacionamento C. Direção A. Curiosidade	A. Questionamento C. Impulsividade D. Detalhamento B. Participação	A. Descobertas C. Determinação D. Previsão B. Naturalidade	D. Inevitabilidade B. Socialização C. Facilidade A. Irrelevância
A. Liberdade C. Impaciência D. Controle B. Compreensão	D. Lógica B. Tradição C. Quantidade A. Revolução	D. Melhoria B. Lazer A. Escolha C. Autonomia	B. Assistência C. Empreendimento A. Independência D. Acúmulo
A. Aventura C. Execução B. Cooperação D. Ordem	D. Pontualidade B. Parceria C. Vantagem A. Criatividade	D. Consistência B. Liderado A. Inconstância C. Líder	D. Estratégia B. Percurso C. Chegada A. Despreocupação
D. Comando A. Novidade B. Solidariedade C. Atuação	D. Rotina B. Amizade C. Produtividade A. Mudança	D. Perícia B. Experiência C. Sucesso A. Estranheza	D. Gradativo C. Firme B. Justiça A. Desligado
B. União D. Prevenção A. Desconfiança C. Ataque	A. Mistério B. Reencontro C. Pressa D. Compensação	A. Eficácia C. Foco B. Envolvimento D. Perfeição	C. Persistência A. Polêmica D. Prudência B. Coletividade
	A. Multiplicidade C. Competição B. Conjunto D. Cautela		

	Quantidade	Valor	Pontos
A		x 4	=
B		x 4	=
C		x 4	=
D		x 4	=
	Soma =		100%

# Os 4 tipos básicos de compradores

Não há pré-requisito para ser comprador, logo, a diversidade desse universo é tão grande quanto a de pessoas existentes no mundo. Isso faz pensar que pode ser muito difícil empreender qualquer esforço no sentido de conhecer o comprador, mas não desanime, pois vamos simplificar as coisas e classificá-los de acordo com quatro tipos básicos. É claro que tal classificação não resume tudo o que se pode saber sobre tipos de pessoas, mas é um parâmetro bastante confiável, uma vez que se baseia na predominância cerebral.



## A. Moderno

Pessoas que utilizam predominantemente a parte anterior do hemisfério direito incluem-se na classificação de *comprador moderno*, que adora coisas novas e diferentes.

Esse tipo de comprador vai às compras

mais para conhecer as novidades que estão sendo lançadas no mercado do que pela necessidade de comprar algo. E mesmo quando sai para comprar alguma coisa, especificamente, sempre acaba comprando outra bem diferente.

O *comprador moderno*, quando entra em uma loja, quer logo saber dos lançamentos. Por ser muito visual e cinestésico, prefere lojas ousadas, que inovem tanto na variedade de objetos à venda quanto na forma de apresentá-los ao público, permitindo que sejam manuseados à vontade, pois isso estimula sua criatividade.

Esse tipo de comprador não é fiel a marcas nem está muito interessado em qualidade, durabilidade, serviços e outros agregadores de valor que costumam conquistar a maioria dos clientes. Para que ele compre, não é preciso muita coisa. Basta que o produto seja "interessante". Mas nem todos aceitarão uma engenhoca qualquer como "produto interessante". Interessante, para o *comprador moderno*, precisa ter estilo, ser arrojado, trazer a *grife* de algum *designer* premiado em salões internacionais...

Se souber de algum detalhe que revele a tendência vanguardista do produto em que ele estiver interessado, diga-lhe. Ele gostará ainda mais do produto e apreciará a sua sensibilidade.

Ao atendê-lo, mostre-lhe as novidades, reforçando as características modernas e interessantes dos produtos, enumerando

Não obrigue o cliente a fazer o que ele não deseja, mas faça com que ele deseje fazer.

todas as suas funções e enfatizando o quanto são diferentes do que já existe no mercado. Não escolha uma novidade em especial para apresentar-lhe, mas mostre-lhe todas, permitindo que ele explore sozinho as possibilidades de cada produto. Também evite pressioná-lo a decidir-se. Esse tipo de comprador tem seu próprio *timing* e qualquer tentativa de apressá-lo pode fazer com que se irrite e desista da compra por falta de "clima". Porém, deixando-o vasculhar a loja à vontade, ele poderá comprar artigos bastante inusitados.

## B. Amável

Pessoas que utilizam predominantemente a parte posterior do hemisfério direito incluem-se na classificação de *comprador amável*, que poderia ser o comprador ideal, exceto, talvez, pelo fato de apreciar mais uma boa conversa do que a compra propriamente dita. Mas não o subestime, pois dependendo da companhia em que estiver e do modo amável e amistoso com que você o acolher, ele poderá empolgar-se e comprar mais do que pretendia.

Raramente você encontrará um *comprador amável* sozinho, pois ele é uma pessoa comunicativa, que adora festas, comemorações e tudo o que sirva de pretexto para reunir pessoas. Ir às compras, para ele, é uma ótima oportunidade para reunir-se com amigos, a maioria deles, também amável. Juntos, eles se divertem muito e compram bastante.

Não há dificuldade em identificar esse tipo de comprador, pois além de ser animado e extrovertido, ele está sempre em grupo, e todos do grupo também são animados e extrovertidos. Logo, ao ver um grupo rindo muito, falando alto, permitindo que outras pessoas participem da conversa e riem junto, prepare-se para atendê-los.

Atendê-los, na verdade, não requer muita coisa além de delicadeza, gentileza, sensibilidade e bom-humor. Isso é praticamente tudo o que eles esperam de um vendedor, com o qual querem se relacionar como se fosse um de seus amigos. Não há nada de errado em rir com eles nem em se interessar pelas questões pessoais que apresentarem durante o atendimento; aliás, eles se sentirão confortáveis se você quiser saber um pouco sobre a vida particular deles. Enfim, aproxime-se o bastante, sem ser invasivo, e crie clima de informalidade e diversão, sem desviar-se do foco, que é a venda.

Um *comprador amável* nunca será indelicado com um vendedor, nem discutirá por questões como prazo de entrega, por exemplo.

## C. Objetivo

Pessoas que utilizam predominantemente a parte posterior do hemisfério esquerdo incluem-se na classificação de *comprador*

*objetivo*, que apesar de parecer muito fácil de lidar, pode ser um problema. Ele não quer saber de conversa nem de novidades. Só quer comprar aquilo que saiu para comprar e pronto.

O *comprador objetivo* não gosta de interagir com vendedores, pois acha que isso o faz perder tempo. Também não costuma sair para “fazer compras”, mas para comprar alguma coisa, especificamente, por isso prefere lojas de autosserviço, onde possa pegar o que quiser, ir direto para o caixa, pagar e ir embora. Se houver necessidade de atendê-lo, faça-o com muita precisão e objetividade para evitar que ele se irrite e inicie uma discussão.

Para atender a esse tipo de cliente, seja bem educado e prático. Mostre-lhe onde está o produto solicitado, responda de forma rápida e objetiva a tudo o que ele perguntar, e evite puxar conversa, fazer perguntas ou dar informações que não tenham sido solicitadas.

Há um provérbio que diz: “para bom entendedor, pinga é letra”. Se ele sentir que você é “bom entendedor”, é bem provável que se sinta à vontade e demonstre curiosidade por outro produto, além daquele que saiu para comprar.

## D. Exigente

Pessoas que utilizam predominantemente a parte anterior do hemisfério esquerdo incluem-se na classificação de *comprador exigente*. Desde que você conheça muito bem o produto que vende, não terá qualquer problema em atendê-lo. Ele sabe o que quer e conhece as principais características do que pretende comprar. Ele quer ter certeza absoluta de que a aquisição atenderá a todas as suas necessidades, por isso faz tantas perguntas e exige tanto comprometimento por parte do vendedor.

Ao contrário do *comprador objetivo*, que não quer perder tempo, o *comprador exigente* tem todo o tempo do mundo para avaliar em que um produto é melhor que outro. Ele quer saber por que um produto vale mais ou menos que o produto concorrente e o que está incluído na garantia. Também quer saber qual é o porte da rede de serviço credenciada, qual é a qualidade do serviço de atendimento ao consumidor e, ainda, fará questão de testar o produto.

Para dar a atenção que o *comprador exigente* requer, é preciso atendê-lo sem pressa. Responda a todas as perguntas dele com firmeza e sem titubear. Também tome a iniciativa de oferecer-lhe informações que considere pertinentes e, se possível, apresente dados por escrito. Se souber de algum problema com o produto, fale. A aproximação com esse tipo de comprador deve limitar-se ao terreno profissional; é assim que ele o respeita.

“Negócios baseiam-se no segredo, mas o sucesso tem base na cooperação.”  
**John H. Patterson**

## Conheça o seu mercado!

Uma loja de eletrodomésticos resolve abrir mercado em cidadezinhas do interior. Em vez de instalar-se em cada uma delas, elabora uma estratégia de abordagem porta a porta, tendo aspiradores de pó como carro-chefe, pois a maioria das cidadezinhas a serem abordadas não tem ruas asfaltadas, o que gera muita poeira dentro das casas...



Aí, o vendedor, empolgado e completamente desinformado, chega à casa da dona Maria e, ante o olhar assustado da mulher, despeja um saco de lixo no meio da sala. Dona Maria bem que tenta impedi-lo, mas não consegue. Então, o determinado vendedor diz:

— Vou lhe apresentar um aspirador de pó tão potente, mas tão potente, que se ele

não recolher todo o lixo que eu despejei na sua sala, eu como!

Dona Maria, então, diz:

— O moço me dê licença que eu vou na cozinha buscar uma colher...

Ao voltar, vendo o olhar de espanto do vendedor, ela completa:

— A casa é nova, moço... A luz só vai ser ligada no fim do mês!



Quando o cliente sabe objetivamente o que quer, ele não quer conversa... Só quer comprar aquilo que saiu para comprar e pronto. Portanto, saiba identificá-lo e não se arrisque, oferecendo-lhe outras opções, mesmo que para você sejam melhores.

## Evite problemas

Evitar problemas é dever de todo vendedor. Para isso, é fundamental que ele saiba identificar rapidamente o tipo de comprador que irá atender, pois as características de alguns deles são conflitantes e confundir-las pode dar confusão.

O *comprador moderno*, por exemplo, gosta que lhe mostrem todas as novidades, enquanto o *comprador objetivo* detesta perder tempo com isso. Se o vendedor não souber identificá-los e começar a mostrar uma variedade de artigos ao *comprador objetivo*, é briga na certa. Da mesma forma, se ele atender a um *comprador exigente* como se fosse um *comprador objetivo*, ou seja, de forma rápida e com poucas palavras, não irá satisfazer a principal necessidade desse tipo de comprador, que é a de obter dados compreensíveis e exatos.

<b>Exigente</b> Dados compreensíveis e exatos	<b>Moderno</b> Novidades estímulo
<b>Objetivo</b> Rapidez e eficiência	<b>Amável</b> Calor humano diversão receptividade

Como você pode ver, identificar o tipo básico do comprador não apenas permite que você faça uma abordagem adequada, mas também ajuda a evitar confusão. Tanto uma coisa quanto outra constituem meio caminho andado para o fechamento de uma venda. Portanto, esteja atento aos sinais transmitidos pelos compradores e, identificando-os, use o estímulo correto.

## Comprador e estilo de vida

O estilo de vida das pessoas se reflete na forma como elas se comportam em relação a compras, atribuindo-lhes qualificações bastante precisas e facilmente identificáveis. O vendedor que as conhece e sabe identificá-las, assim como conhece e sabe identificar os tipos básicos de compradores, dispõe de ferramentas muito úteis à tarefa de aproximar-se de pessoas estranhas sem que elas manifestem rejeição ou qualquer sentimento negativo, e, principalmente, mostrem-se receptivas à aproximação.

Vejamos os principais grupos de pessoas quanto ao estilo de vida que levam:



O importante é  
descobrir pessoas  
para quem  
vender e vender  
para as pessoas  
que descobriu.

### 1. Conservador

Tradicionais também seria um bom título para esse grupo de pessoas, que gosta do *status quo*, dedica-se muito à família e respeita as tradições. Se quiser vender-lhes um ferro elétrico a vapor, por exemplo, não diga que o produto é “novo”, mas que é “melhor” que o ferro elétrico tradicional, pois novidade é algo que não combina com elas.

As pessoas, de modo geral, vestem-se de acordo com seu estilo de vida; portanto, roupa é um referencial válido para identificá-las. No caso de pessoas conservadoras, o que as caracteriza é a elegância natural e sóbria; em alguns casos elas podem parecer excêntricas, de acordo com algum costume tradicional. Um homem que use chapéu, suspensórios e bengala, por exemplo, poderá parecer excêntrico, mas essa indumentária pode ser a que ele aprendeu a usar com seu pai, que aprendeu com o pai dele, e assim por diante, constituindo a tradição familiar. De qualquer forma, são pessoas que detestam modismos e estão sempre bem vestidas para qualquer ocasião.

### 2. Consciente

Esse grupo é formado basicamente por pessoas muito inteligentes e íntegras, quase sempre intelectuais e dedicadas a causas socioambientais. Têm clara convicção de que as pessoas não valem pelo que usam, mas nem por isso deixam de se preocupar com sua própria roupa, que costuma seguir uma tendência despojada, mas com estilo próprio. Não raro, exibem as causas que defendem nas camisetas, *bottons*, bonés ou outras peças que usam. Como seu nível de consciência costuma ser abrangente, essas pessoas são aquelas que sempre carregam uma garrafinha com água, pois sabem que é preciso beber pelo menos dois litros de água diariamente, têm um saquinho para depositar o lixo que geram na rua e, em suas casas, separam o lixo e encaminham para reciclagem, incentivando os outros a fazerem o mesmo. Costumam ser muito críticas em relação a comportamentos antissociais e detestam sentir-se manipuladas.

### 3. Empreendedor

Um misto entre o conservador e o consciente, o empreendedor acrescenta à nobreza de um e à inteligência de outro, sua agilidade e capacidade de fazer acontecer. Profissionalmente bem-sucedido, gosta do novo pelo novo e adora ser diferente, sempre buscando oportunidades e tentando encontrar formas de levar suas ideias adiante. Pessoas empreendedoras vestem-se bem, mas não têm muito tempo a perder com escolha de vestuário, podendo contratar consultores

de moda para estruturar seu guarda-roupa de acordo com seu porte físico e o estilo de vida que levam.

#### **4. Imitador**

Nesse grupo, encontramos pessoas que ainda estão buscando um estilo de vida próprio. Geralmente trata-se de jovens preocupados com conquistas amorosas e que, por apreciarem o estilo de vida de pessoas empreendedoras, as tomam como modelo. Na verdade eles sonham ser empreendedores, procuram vestir-se como eles e imitar o modo como se comportam, mas a pouca idade e a falta de conhecimento suficiente sobre o potencial de que dispõem faz com que se sintam inseguros para empreender. Como precisam sentir-se firmes na imagem que tentam transmitir, são receptivos a elogios, principalmente se forem dirigidos à inteligência e à perspicácia que eles pensam que têm.

#### **5. Necessitado**

Não há referência a um estilo de vida específico, mas à ausência dele, pois entre pessoas necessitadas a grande preocupação é a sobrevivência no dia-a-dia. Elas não têm poder aquisitivo suficiente, geralmente dependem do governo e vestem-se com simplicidade. Todavia, a simplicidade no vestir-se nem sempre caracteriza uma pessoa necessitada. Calça jeans e camiseta básica, por exemplo, traje usado por muitas pessoas sem poder aquisitivo, pode ser o preferido por pessoas conscienciosas com poder aquisitivo.

### **O poder da emoção positiva**

A atenção do cliente tem sido disputada por uma quantidade cada vez maior de produtos em cada segmento do mercado. Por causa disso, mesmo nas pessoas mais racionais, a decisão de compra resvala para o terreno emocional.

Um cliente está procurando determinado produto, mas a variedade de escolha é tanta, que se torna impossível escolher racionalmente. Então, o fator emocional entra em ação e ele começa a escolher, não mais com a razão, mas, sim, a partir das sensações que o produto é capaz de despertar. O vendedor, por sua vez, se quiser apoiar o cliente no processo de escolha, precisa estar atento para o momento em que as coisas tomam esse rumo.

Como perceber isso? Quando a fisionomia do comprador se modificar e ele deixar de ver as características objetivas do produto, passando a idealizar como se sentirá ao adquiri-lo. Nesse ponto, o comprador está passando, efetivamente, a "sentir", e ele mostra isso na sua expressão corporal. Basta saber enxergar esses sinais que nem sempre são tão sutis.

Vendedores experientes não apenas detectam esse momento com facilidade, como são hábeis em conduzir o comprador para uma decisão emocional. Primeiro, eles descobrem o que, além da utilidade prática do produto, o comprador quer obter com a compra. Em seguida, oferecem-lhe a melhor solução possível de acordo com o que tiverem para vender. Depois, deixam-no processar emocionalmente a oferta, mas se mantêm concentrados nas reações do cliente, pois precisam perceber o que ele está sentindo. E o que quer que o cliente sinta, o vendedor consegue transformar em emoção positiva que o levará ao *sim*.

# Tratando o cliente como ele gosta



Identificar o tipo básico do cliente ou o seu estilo pessoal ajuda, em muito, na abordagem que você fará a ele, mas nunca se esqueça das regras de ouro do bom atendimento, que são: deixar o cliente à vontade, tratá-lo com cortesia e deixá-lo sentir-se dono da situação.

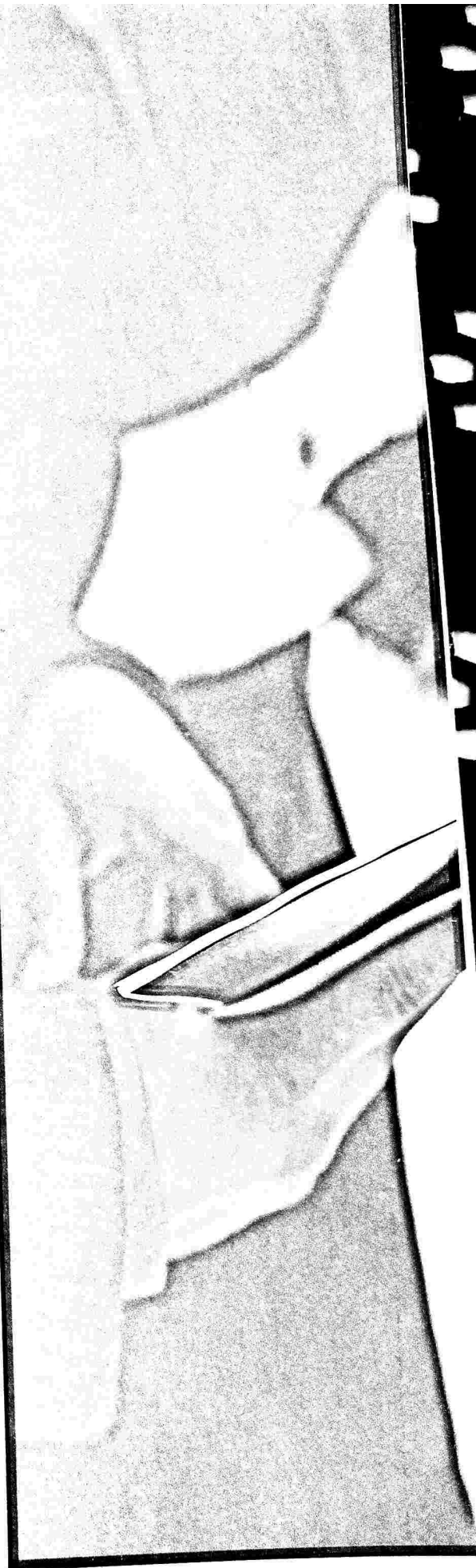
Quando o cliente não se sente pressionado nem manipulado pelo vendedor, ele aceita melhor os esforços que forem feitos para lhe mostrar os benefícios do produto. E sua atitude será igualmente receptiva se ele for tratado com cortesia; mas vale lembrar que cortesia não é a mesma coisa que polidez ou educação. Você pode ser muito bem educado e não ser cortês. Cortesia é o interesse sincero pelo cliente, e não apenas pelo que ele pode comprar e pelo que isso representa, em dinheiro, para você. Não há fórmulas para ser cortês ou gentil. Qualquer palavra ou gesto premeditado pode ter um péssimo efeito sobre o cliente; portanto, atenção. Se estiver dedicando ao cliente a atenção que ele merece, você saberá a hora de demonstrar sua cortesia.

Permitir que o cliente se sinta no controle da situação é um pouco mais complicado. Para isso, existem algumas regras:

1. Faça com que o cliente fale coisas boas sobre o seu produto. Isso se baseia na premissa de que "o cliente tem sempre razão... e sabe disso!". Portanto, tudo o que você disser sobre o produto, ele poderá contestar, mas se ele disser, então, será verdade.
2. Preste atenção às palavras que o cliente utiliza com mais frequência e utilize-as também. A familiaridade dele com as palavras fará com que preste mais atenção ao que você lhe disser e aumentará também o seu nível de compreensão.
3. Leve o cliente a dar-lhe uma sequência de respostas "sim". Para isso, antes de perguntar para obter o "sim", pergunte outras coisas. Conversando com o cliente, você "descobre" que a sala da casa dele é amarela, por exemplo. Aí, você mostra a ele uma poltrona branca e diz: "Vai ficar ótima na sua sala... A sua sala é amarela, não é mesmo?" Ao concordar com a cor da sala, o comprador praticamente concorda que ficará ótima... Um caso de concordância dupla! E depois que o cliente concordar algumas vezes com outras perguntas do mesmo estilo, o fechamento da venda ficará mais fácil e o comprador não se sentirá pressionado. Pelo contrário, sentirá que conduziu a situação.

# Síntese:

- O dinheiro, peça-chave para que a venda se realize, pertence ao comprador, que não o trocará pelo seu produto a menos que você, vendedor, o convença a fazer isso.
- As chances de o vendedor conseguir convencer o comprador são proporcionais ao conhecimento que tenha sobre ele.
- Observe e escute: observando, você nota a aparência, gestos, modo de movimentar-se e maneira de falar do comprador. Escutando, você descobre o que o comprador quer e qual é o seu perfil psicológico, identificando assim a melhor forma de atendê-lo.
- As pessoas tendem a ser mais receptivas com quem se parece com elas.
- Há 4 tipos básicos de compradores: moderno, amável, objetivo e exigente. Identificando rapidamente o tipo de comprador que irá atender, o vendedor consegue fazer uma abordagem adequada.
- Quanto ao estilo de vida, o comprador pode ser: conservador ou tradicional, consciencioso, empreendedor, imitador ou necessitado.
- Tão importante quanto conhecer os tipos de cliente é não se esquecer das regras de ouro do bom atendimento: deixar o cliente à vontade, tratá-lo com cortesia e fazê-lo sentir-se dono da situação.
- Para que o cliente se sinta dono da situação, faça-o falar coisas boas sobre o seu produto, preste atenção às palavras que ele utiliza com mais frequência utilizando-as durante o atendimento, e leve o cliente a dar-lhe uma sequência de respostas “sim”.



# Agora é com você!

— Um senhor, vestido com sóbria elegância, entra na loja, dirige-se a um vendedor e explica em detalhes o que está procurando, dizendo que gostaria de ver as opções disponíveis do produto.

1. Classifique esse cliente quanto ao tipo básico e estilo de vida.

---

---

---

2. Como você o atenderia?

---

---

---

— Uma mulher entra em uma loja de decoração e dirige-se à seção de novas tendências. Você aproxima-se para atendê-la e oferece-lhe um cafezinho, uma água... Ela prefere água. Você providencia a água, que é servida em copo descartável. Ela bebe e como não há cestos de coleta seletiva de lixo, ela guarda o copinho na bolsa. Então, ela sorri e volta a interessar-se pelos objetos que foram lançados no último salão de objetos de decoração de Milão.

1. Classifique essa cliente quanto ao tipo básico e estilo de vida.

---

---

---

2. Como você a atenderia?

---

---

---

a loja,  
e está  
níveis

ida.

se

ê-

a.

l.

,

a

o



## “ Segredo de Vendas

Seus clientes esperam que conheça o negócio deles, sua clientela e sua concorrência assim como você conhece seu produto ou serviço.

”

Barry J. Farber,  
presidente da Farber Training Systems, Inc.  
e da Maverick Medeia, Inc.  
e autor de vários livros



S

# Sempre há um bem em questão

**Toda negociação** só acontece porque alguém tem interesse em obter um produto, serviço, ideia ou talento que esteja à venda. Em tese, a negociação só deve se concretizar se puder ser boa para as partes envolvidas. Nem sempre é isso o que acontece, mas precisamos estar preparados para obter cada vez mais esse resultado. Negociações em que todos ganham é uma tendência, visto que aquelas em que um ganha e outro perde vão se deteriorando até que todos acabam perdendo.

Negociar é o processo de lidar com diferenças.

Uma boa negociação pode levar mais tempo do que você imaginava e necessitar de um esforço maior do que pretendia fazer, mas vale a pena! Nela, você pode se deparar com variáveis complexas, difíceis de ser controladas, ou, até mesmo, com situações incontroláveis. O que quer que aconteça, nunca se esqueça de que seu objetivo é encontrar uma solução satisfatória, de modo que as necessidades de todas as partes envolvidas sejam atendidas da forma mais completa possível. Inclusive as do bem que você vende!

Aquilo que você vende pode satisfazer a uma necessidade específica do seu cliente; porém, este nem sempre tem consciência de todas as necessidades que tem. O seu papel como vendedor é ajudar o cliente a descobrir necessidades latentes, que possam ser satisfeitas com o seu produto. Por isso é tão importante conhecer em profundidade aquilo que vende.

Um bem, qualquer que seja, não desperta o interesse do cliente só por suas especificações técnicas, nem o vendedor conseguirá levar um cliente à decisão de compra apenas com apelos emocionais relacionados ao produto. Existem compras por impulso assim como existem compras técnicas, mas quem determina isso é o comprador. O bem, seja ele um produto, serviço, ideia ou talento, será sempre um bem, a respeito do qual você, vendedor, terá de saber falar de modo técnico, emocional, ou ambas as formas...

# O Processo de Venda

- **BENS**  
O que se vende  
Interesse do consumidor
- **LUCRATIVIDADE**  
Analisando o processo  
Faça acontecer  
Como otimizar seus resultados

**BEM É TUDO AQUILO QUE SE VENDE**, podendo ser tanto um produto quanto um serviço, uma ideia ou um talento especial para alguma coisa. Há mercado para tudo. O importante é nunca se esquecer de que, qualquer que seja o bem e quem quer que esteja interessado nele, o resultado da transação tem de ser sempre lucrativa para todos.

Em vendas, quando se fala em bem, geralmente a referência é a produtos ou serviços. Aliás dificilmente se fala em venda quando o objeto da negociação é uma ideia ou um talento. Entretanto, desde que uma pessoa vá ceder a outra uma ideia ou uma aptidão especial que possua e, por essa cessão, vá receber uma importância em dinheiro ou algum benefício passível de quantificação, o que ocorre, tecnicamente falando, é uma venda.

## Bens

### O que se vende

Vamos falar mais de produtos e de serviços do que de ideias e talentos, pois é de produtos e serviços que se constitui a maior parte das transações comerciais. Mas é bom lembrar que todos os negócios milionários já foram simples ideias que tiveram de ser negociadas, como a *internet*, por exemplo, e toda a gama de negócios virtuais que ela possibilita.

Um bem, qualquer que seja, tem de preencher os requisitos mínimos a que se propõe. Vamos pegar um exemplo bem



simples: ferro elétrico. Esse produto tem uma função primária, que é esquentar o suficiente para alisar as fibras de que são feitas as roupas. Mas o mercado aumentou. Há muitos fabricantes de ferro elétrico no mercado. Se todos continuassem produzindo ferros elétricos que cumprissem apenas sua função primária, o comprador não teria motivo para preferir um e não outro. Como mudar essa situação? Agregando valor a ferros elétricos; estando atento às necessidades dos compradores.

No início, deve ter sido mais ou menos assim:

**Empresa:** Ferro elétrico que só esquentava é tudo o que a dona de casa precisa?

**Mercado:** Sim, mas eles poderiam ser mais leves.

**E:** Ferro elétrico que esquenta e mais leve é tudo o que a dona de casa precisa?

**M:** Sim, mas eles poderiam ter um controle de temperatura.

**E:** Ferro elétrico que esquenta, mais leve e com controle de temperatura é tudo o que a dona de casa precisa?

**M:** Sim, mas quando os ferros apresentam algum defeito, nem sempre o electricista comum consegue resolver. Então, a dona de casa precisa dispor de um serviço especializado no nosso produto.

**E:** Ferro elétrico que esquenta, mais leve, com controle de temperatura e com serviço especializado é tudo o que a dona de casa precisa?

**M:** ...

De pergunta em pergunta, cada vez mais respaldados por pesquisas junto ao público-alvo específico, produtos vão tendo valores agregados, o que os diferencia no mercado e os faz conquistar a preferência de consumidores, tornando-se poderosas ferramentas de vendas.

É certo que um valor agregado não diferencia um produto no mercado por muito tempo, pois outros fabricantes, rapidamente, também o agregam a seus produtos. Vantagem mesmo é sair na frente. É por isso que empresas planejam o desenvolvimento ou a inovação de produtos a sete chaves.

É importante destacar que valores agregados são bons não apenas para fabricantes e vendedores, mas para fabricantes, vendedores e compradores. Esses três elementos do processo de venda beneficiam-se quando a competitividade de um produto é incrementada.

## O que agrega valor a produtos

### BENS

- Qualidade
- Serviço
- Preço
- Interesse do comprador
  - Valor/utilidade do produto
  - Empatia com o vendedor
  - Poder de compra

## Qualidade

A qualidade de produtos geralmente pode ser constatada pelo cliente no ato da compra, e a garantia assegura que ele terá o direito de ter o produto que adquiriu funcionando de modo desejável sempre que, dentro de determinado período, algum problema comprometa tal funcionamento. Já a qualidade de serviços é assunto mais delicado. Não há como comprovar a qualidade de um serviço antes que ele seja realizado; logo, todo serviço necessita de um termo de garantia com especificações claras sobre a sua realização, bem como sobre o resultado que proporcionará ao cliente, além de outras especificações que permitam apurar se houve qualidade na sua execução e se o resultado foi satisfatório.

## Serviços

Tempos atrás, redes de serviços limitavam-se a serviços técnicos, geralmente oferecidos por fabricantes de eletroeletrônicos em geral. Isso, hoje, é diferente. Redes de serviços são formadas por tudo que dê ao cliente o suporte de que ele necessita depois de ter realizado a compra. Isso inclui centrais de atendimento ao cliente, rede técnica autorizada, montagem, entrega, etc.

Atenção: Uma rede de serviços eficiente não substitui o pós-venda realizado pelo vendedor.

## Preço

O *mix* do valor agregado inclui preço como fator crucial para definir a competi-

tividade de um produto no mercado. É possível acrescentar utilidades a um produto a ponto de torná-lo completamente desejável pelo cliente; contudo, se o preço não for compatível com o que estiver sendo oferecido, o cliente poderá não se interessar por ele. O preço de um produto tem de ser definido de modo a tornar a relação custo/benefício satisfatória para o cliente.

Mesmo que fabricantes coloquem no mercado o ferro elétrico dos sonhos de qualquer pessoa, a um preço muito razoável, terá sempre de contar com a possibilidade de o cliente dizer: “– Eu quero um ferro elétrico que es quente... Só isso!”

Agregar valor a um produto não é só aumentar a sua utilidade, mas também a qualidade e os serviços, mantendo os preços competitivos e o pacote interessante ao comprador. Sem isso, até mesmo o vendedor mais bem preparado terá dificuldade para vender. Não há motivação, atitude positiva nem habilidade em técnica de venda capaz de superar problemas decorrentes de falhas no *mix* qualidade, serviço e preço.

Pelo que vimos até aqui, dá para concluir que o interesse do comprador é fator determinante de venda, podendo ser avaliado em relação à percepção que ele tem do valor/utilidade do produto, à sua empatia com o vendedor e ao seu poder de compra.

Você conseguiria vender um guarda-chuva em tecido não-impermeável? E um par de sapatos que só pudessem ser entregues ao comprador três meses após a compra? E uma calça jeans que custasse o preço de um apartamento de cobertura com mil metros quadrados de área útil? Isso tudo é inviável. No primeiro caso, por falta de qualidade; no segundo, por falha no serviço; e no terceiro, por questão de preço. Por fim, você conseguiria vender uma máquina de desentortar bananas? Também não, pois mesmo que ela tenha qualidade, serviços e preço, não há interesse do comprador por esse produto.

## **Interesse do consumidor**

Para aumentar a percepção do comprador em relação ao valor/utilidade de um produto, crie na mente dele representações visuais de problemas e respectivas soluções, envolvendo o produto em questão. Essa técnica é muito útil quando se trata de vender produtos novos, para os quais o cliente ainda não consegue ver por si só a gama de vantagens oferecidas.

Por exemplo, quando chegaram ao mercado as primeiras chapas para alisamento de cabelo de uso doméstico, algumas mulheres, acostumadas a utilizá-las em salões de cabeleireiros, esperavam pela oportunidade de poder “chapar” o cabelo em casa, enquanto outras olhavam desconfiadas para a novidade, e outras, ainda, não faziam a menor ideia do que se tratava.

Para aumentar/despertar a percepção das clientes em relação ao novo produto, vendedores tinham de falar sobre os prejuízos à aparência provocados por cabelos mal-cuidados, realçar as vantagens de dispensar cuidados profissionais aos cabelos, comentar sobre o cabelo maravilhoso de alguma pessoa da moda e sobre a possibilidade de a cliente ter o seu cabelo tão bem cuidado quanto o dela. Enfim, tinham de mostrar que o novo produto era uma forma profissional de cuidar do cabelo em casa.

## **Valor & Utilidade do produto**

Novidades são lançadas no mercado praticamente todos os dias. O comprador precisa ficar sabendo desses lançamentos, mas, mais do que isso, ele precisa ser informado sobre o seu valor e utilidade. A publicidade cumpre seu papel, informando e despertando a curiosidade e o desejo das pessoas pelos lançamentos, mas não lhes oferece meios para que os avalie qualitativamente. São os vendedores que as educam sobre o que o novo produto é, para que serve, quanto tempo dura, quanto custa e muitas outras questões relevantes para que haja uma decisão de compra. Afinal, sem saber o valor e a utilidade de um produto, jamais o compraremos.

O cliente não comprará o fogão vitrocerâmico da propaganda, a menos que você, vendedor, mostre a ele para que serve a novidade e que diferença isso poderá fazer na vida dele.

# DESTRUTIVO      PRODUTIVO

Cada cliente que você atende é um relacionamento que se inicia. Como você se relaciona com as pessoas? Há dois tipos de relacionamentos: destrutivos e produtivos. A base dos relacionamentos destrutivos é a manipulação, e a base dos produtivos, a interação.

## Relacionamento destrutivo

Por mais que o vendedor se comporte de modo gentil e educado, ele estará estabelecendo um relacionamento destrutivo se considerar apenas as suas necessidades e de sua empresa. Deixar de ver as necessidades do cliente e limitar-se a considerá-lo meramente como a pessoa que vai desembolsar dinheiro para comprar o que lhe estiver sendo oferecido é má estratégia. Nesse caso, o cliente costuma perceber o intuito de manipulação por trás das atitudes do vendedor e a venda não se realiza.

## Relacionamento produtivo

A base desse tipo de comportamento é a interação. O vendedor produtivo sabe que ele e o cliente, como pessoas inteligentes que são, reconhecem que a satisfação das necessidades de um depende do outro — as necessidades do vendedor dependem do comprador e vice-versa — e age de forma a obter sempre uma solução equilibrada. Contudo, é preciso manter relacionamentos produtivos e não apenas iniciá-los. Se o vendedor conquistar a confiança do cliente para, em seguida, começar a manipulá-lo, a relação se tornará destrutiva rapidamente.

Relacionamentos produtivos tornam-se destrutivos quando, na falta de excelência emocional, o vendedor não consegue gerenciar adequadamente seus aspectos racional e emocional: o coração quer uma coisa e a razão, outra.

## Empatia com o vendedor

Ninguém faz negócio em ambiente hostil, quando não há clima ou quando não simpatiza com a pessoa com quem está negociando. Você pode ter todas as informações de que o cliente necessite, mas se não existir um tipo de afinidade especial entre vocês, a chamada *empatia*, nada feito.

Isso é um fator incontornável, eu sei. Na vida cotidiana, pessoas podem, perfeitamente, antipatizar conosco sem que lhes tenhamos dado motivo. Porém, na relação entre vendedor e comprador, há meios de lidar com isso. Um bom começo é dominando a arte de identificar o tipo básico do comprador e o seu estilo. Quando sabe com quem está falando, suas chances de aproximar-se do cliente sem gerar sentimentos negativos são maiores. Tendo conhecimento prévio de como o cliente é, você o tratará como ele gosta de ser tratado, ou chegará bem perto disso.

## Poder de decisão

Geralmente, em vendas para empresas, quem tem poder de decisão costuma ser mais importante do que quem tem poder de compra, no caso, a empresa. O dinheiro para

“ Vendedores medíocres improvisam, já os que querem ganhar dinheiro preferem preparar-se intensamente. ”



pagar a compra vai sair do caixa da empresa, mas para isso é preciso que, antes, alguém tenha tomado a decisão de fazer o pedido. Logo, procure descobrir se a pessoa com quem você está negociando tem o poder de decisão final. Falar com a pessoa errada pode representar perda de tempo e, em muitos casos, a necessidade de fazer mais concessões para a outra parte. Portanto, ou traga a pessoa certa para o processo desde o início ou reserve alguma concessão para satisfazê-la, pois quando ele entrar em cena, certa-mente, fará exigências extras.

Por causa de negociações com a pessoa errada, cerca de 20% das negociações iniciadas não se concretizam. Se não puder evitar que parte da negociação passe por um intermediário, cuide pelo menos de não fazer todas as concessões inicialmente, reservando algumas para o segundo tempo do jogo.

Você está prestes a fechar uma venda. Já está tudo certo e as negociações levaram a condições que atendem às suas necessidades e às do cliente. Nesse ponto, o representante do cliente, que está negociando com você, diz: "Vou passar sua proposta ao meu chefe... Ele entrará em contato com você para a decisão final." Aí, quando o "chefe" entra no processo, inicia-se outra rodada de negociações, pois ele não entra apenas para bater o martelo sobre o que foi discutido antes: ele quer conseguir condições melhores que as anteriores, seja por interesse comercial ou só para mostrar que negocia melhor do que o seu funcionário.

## Poder de compra

Este é um ponto delicado. O vendedor, antes de mais nada, tem de descobrir se o cliente tem ou não tem recursos financeiros para comprar aquilo em que está se mostrando interessado. Caso descubra que o cliente não tem poder de compra, ou o vendedor não perde tempo com ele, ou age sutilmente, apresentando-lhe um produto similar, adequado ao seu poder de compra. De uma forma ou de outra, o cliente não pode sentir-se desconfortável nem constrangido caso não tenha dinheiro para comprar exatamente o que queria.

## Faça aos outros o que eles gostariam que lhes fosse feito, não o que você gostaria que lhe fizessem.

Vendedores têm de conhecer mais seus interlocutores do que se deixar conhecer por eles. Isso é fundamental se quiserem influenciá-los, mas não significa que devam forçar situações para exercer controle sobre pessoas.

Desde que você conheça uma pessoa mais do que ela mesma se conhece, a sua influência sobre ela não será necessariamente uma forma de controle, mas um auxílio para a satisfação de suas necessidades. Todavia, isso só poderá ser praticado se você conhecer a fundo o seu produto.

## Não perca suas metas de vista

Um sitiante bastante metuculoso levava as abóboras que acabara de colher para vender na feira da cidade próxima, mas a cada solavanco da carroça, as abóboras se desarrumavam e, então, ele parava, descia e ajeitava as abóboras na carroça. Mal recomeçava a viagem e lá vinha outro solavanco, desarrumando outra vez as abóboras... Desanimado, ele pensou que nunca iria chegar a lugar algum por aquela estrada de terra...

Entre um solavanco e outro, ele viu passar à sua frente um sitiante vizinho, com a carroça cheia de abóboras. Observou e viu que o homem seguia em frente, sem olhar para trás, e que as abóboras desarrumavam-se e arrumavam-se sozinhas a cada solavanco... O homem seguia tão determinado que rapidamente sumiu na curva da estrada.

Só então o sitiante metuculoso percebeu que só chegaria ao seu destino se colocasse a carroça em movimento, no rumo certo... Observando seu vizinho, ele percebeu que os próprios solavancos cuidariam de acomodar tudo em seus devidos lugares, e tudo o que ele deveria fazer era não se desviar de sua meta.



Não adianta bajular o cliente...

Você pode ter todas as informações de que o cliente necessita, mas se não houver empatia entre vocês, nada feito.



# Lucratividade

Lucratividade é a engrenagem final do processo de vendas, que depende intrinsecamente do desempenho do mercado e do valor agregado ao produto. Porém, lucratividade, por si só constitui outro processo, do qual participam pessoas (compradores e vendedores) e fatores macro e microeconômicos, influenciando no desempenho do mercado e em seus resultados. Resultados esses que determinam a lucratividade e o sucesso, ou não, do processo de venda, pela harmonização dos elementos envolvidos. Ou seja: no fim das contas, só dá para dizer que o processo de venda foi lucrativo se todos ficaram satisfeitos.

## Desempenho do mercado

O desempenho do mercado, fundamental para a lucratividade, pode ser alterado a partir de novos valores agregados a produtos. É para isso que se agregam valores aos produtos: para sacudir o mercado quando este se encontra estagnado.

Um mercado se estagna quando, por ação da concorrência, um produto, seja ele novo ou antigo, ao qual já tenham sido agregado valores, perde suas características de exclusividade.

Um produto novo deixa de ser novo porque inúmeros fabricantes lançaram similares no mercado, ou um produto antigo com valor agregado deixa de ser novidade, pois a concorrência já incorporou os mesmos

valores dele aos seus produtos. Quando isso acontece, outro diferencial para o produto precisa ser encontrado rapidamente.

## Analizando o processo

No diagrama abaixo, você pode ver que o resultado da venda é a lucratividade decorrente de um processo do qual participam pessoas e bens. Se as necessidades desses elementos não estiverem sendo satisfeitas, é preciso fazer alguma coisa a respeito. E quando isso não acontece? O que fazer?

Quando você não estiver obtendo resultados satisfatórios, questione-se a respeito do seu *modus operandi* e descubra em que você pode modificá-lo.

Para saber o que modificar no seu *modus operandi*, pergunte-se:

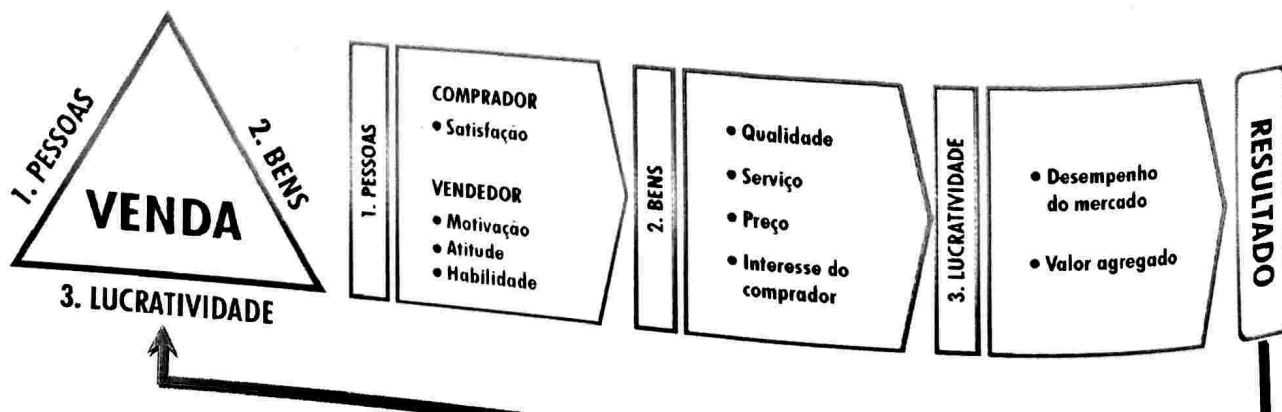
- Como devo proceder para obter o máximo com o mínimo esforço?
- Qual é o melhor custo-benefício?
- Quando e onde fazer isso?

Essas perguntas devem estar na sua mente como um disco quebrado.

A resposta dependerá do seu produto, do mercado em que atua e do que o seu concorrente tem para oferecer.

Uma vendedora de cosméticos tem um bom produto, porém, mais caro que o concorrente. Ela se queixa disso; diz que os clientes não compram porque é muito caro. Na verdade, ela assume o argumento do cliente como motivo para seus baixos resultados. A falha dela está no modo como ela conduz o processo, deixando-se influenciar pelo cliente.

Essa vendedora poderia melhorar seus resultados eliminando a atitude negativa que mantém quanto ao preço do produto e aumentando sua confiança na qualidade do que está oferecendo ao cliente. Para isso, ela teria de conhecer mais o produto que vende; assim, se sentiria mais segura para falar das vantagens dele sobre o concorrente. Ela também poderia ter amostras do produto concorrente para que suas clientes pudessem constatar diferenças de textura, de fragrância ou de absorção do produto na pele, introduzindo assim um componente novo à sua rotina de vendas.



## **Faça acontecer**

Fazer acontecer não é apenas vender, mas vender mais e melhor. Isso, porém, depende de fatores, tais como o tipo de atividade desenvolvida pelo vendedor, a forma como ele a desenvolve, e o momento e o contexto em que o faz.

Para vender mais, é preciso:

### **Abordar mais pessoas**

Isso é fazer prospecção, atividade que visa a constituir um universo de compradores em potencial. Originalmente, a palavra "prospecção" refere-se a técnica de localização de jazidas minerais. A metáfora me parece bem clara: quem quer encontrar ouro tem de fazer prospecção.

### **Aumentar o número de compradores no universo de prospectados.**

O êxito dessa atividade depende da qualidade da prospecção. Quando maximiza a prospecção, você aumenta o universo de compradores entre os prospectados. Naturalmente, suas possibilidades de vender mais aumentam. Quanto mais, melhor!

### **Aumentar o volume de compra de cada comprador.**

Pode-se pensar que para vender mais só é preciso fazer o comprador comprar mais. Porém, sem formar um universo de compradores em potencial, como o vendedor vai desenvolver essa atividade? Faça acontecer!

# **Acompanhe as mudanças se quiser progredir\***

No mundo de hoje, as estratégias de vítima e de predador são obsoletas. Precisamos fugir das armadilhas mentais desses modelos ultrapassados. Com eles, pensamos que estamos sendo bem-sucedidos até mesmo quando nos encontramos à beira do fracasso. O frágil progresso da sociedade contemporânea, que ruma para a destruição do planeta, deve muito à cultura de vítimas e predadores. A humanidade, até agora, esteve jogando o jogo do ganha-perde com o planeta. Para ser e manter-se bem-sucedido em um mundo de mudança, é preciso saber prosperar em ambientes difíceis, estar atento a tudo o que acontece ao redor, e tornar-se adaptável às variações do meio.

Como diz uma mensagem das runas, "em águas profundas, torne-se um mergulhador".

Regras fundamentais para o ganha-ganha:

- Ser individualmente competente e bem-sucedido em grupo.
- Buscar soluções que funcionem quando alguma coisa não estiver funcionando.
- Vencer predadores! Principalmente aqueles que existem dentro de nós.

Para ser bem-sucedida hoje, toda e qualquer pessoa precisa adotar esse novo tipo de mentalidade, que, automaticamente, estabelece um compromisso dela para tornar o mundo um lugar melhor para se viver.

\* RIBEIRO, Dr. Lair. Saber viver pessoalmente, profissionalmente e financeiramente. Editora Leitura.

## Como otimizar seus resultados

Para otimizar seus resultados, pergunte-se o que aconteceria se você...

**... continuasse fazendo tudo igual ao que faz**

Fazendo tudo exatamente igual ao que tem feito, seja em qualidade ou em quantidade, você só obterá resultados iguais ou menores. Subir sem esforço é contrariar as leis universais. Se não começar a fazer mais, melhor ou diferente, a tendência é que seus resultados piorem.

Se você não cuidar do seu relacionamento, ele irá piorar. Se você não cuidar da manutenção da saúde, esta irá se deteriorar.

### Questionamentos básicos

Vender é uma atividade em constante evolução, logo, o que estava dando re-sultado em determinado momento pode deixar de dar em outro... Para acompanhar o ritmo do mercado e das pessoas que o compõem, pergunte-se constantemente o que fazer e o que deixar de fazer no processo de venda.

- O que eliminar?
- O que manter, aumentar ou diminuir?
- O que introduzir ou inovar?

**... passasse a fazer mais do que faz**

Fazer mais do que já é feito, aumentando a quantidade e mantendo a qualidade, é proporcionar uma mudança incremental, em que a reação é proporcional à ação.

Se você aborda dez pessoas e duas compram, passando a abordar vinte, é provável que quatro comprem. Isso é fazer mais com mais: maior esforço, maior resultado.

**... começasse a fazer melhor do que faz**

Quando você faz melhor aquilo que já fazia, pode obter uma mudança substancial. Isso vai depender do ponto do sistema que estiver sendo melhorado e da magnitude da melhoria.

Imagine a mudança no desempenho de uma máquina em que faltava óleo e foi lubrificada! Um aumento de eficiência em pontos estratégicos pode ser fundamental para fazer a diferença.

**... passasse a fazer o que tem de ser feito de forma diferente.**

Fazer o que tem de ser feito de modo diferente pode causar uma mudança exponencial, tanto para melhor quanto para pior. Mudança não é sinônimo de melhora; tudo depende da qualidade da nova estratégia e da sua implementação. Uma estratégia errada, bem implementada, pode causar uma grande queda em vendas. Uma estratégia boa, mal implementada, pode não alterar em nada o volume de vendas. Uma boa estratégia bem implementada significa saber vender!



Para ser e manter-se bem-sucedido neste mundo em constante mudança, é preciso saber prosperar em ambientes difíceis, estar atento a tudo o que acontece ao seu redor e tornar-se adaptável às variações do meio.

**Como você tem lidado com mudanças?**

**Continua fazendo tudo como sempre fez  
ou está agregando valores à sua vida e  
ganhando vantagem competitiva?**





# Síntese:

- A maioria das transações comerciais envolve produtos e serviços, mas todos os negócios milionários já foram simples idéias que tiveram de ser negociadas.
- Um bem, qualquer que seja, tem de preencher os requisitos mínimos a que se propõe.
- Agrega-se valor a produtos para torná-los mais competitivos no mercado, o que beneficia fabricantes, vendedores e compradores.
- *Omix* do valor agregado inclui qualidade, serviços e preço compatível com o que estiver sendo oferecido.
- O vendedor tem de descobrir se o cliente tem recursos financeiros para comprar aquilo em que está se mostrando interessado.
- Em empresas, o vendedor precisa descobrir se a pessoa com quem está negociando tem o poder de decisão final.
- Lucratividade é uma etapa do processo de venda, da qual participam pessoas (compradores e vendedores) e fatores macro e microeconômicos.
- O desempenho do mercado, fundamental para a lucratividade, pode ser alterado agregando-se novos valores a produtos.
- Para vender mais e melhor, é preciso abordar mais pessoas, aumentar o número de compradores no universo de prospectados e aumentar o volume de compra de cada comprador.
- Para otimizar seus resultados, avalie o que aconteceria se você continuasse fazendo tudo igual ao que faz, passasse a fazer mais do que faz, começasse a fazer melhor do que faz, ou passasse a fazer o que tem de ser feito de forma diferente.

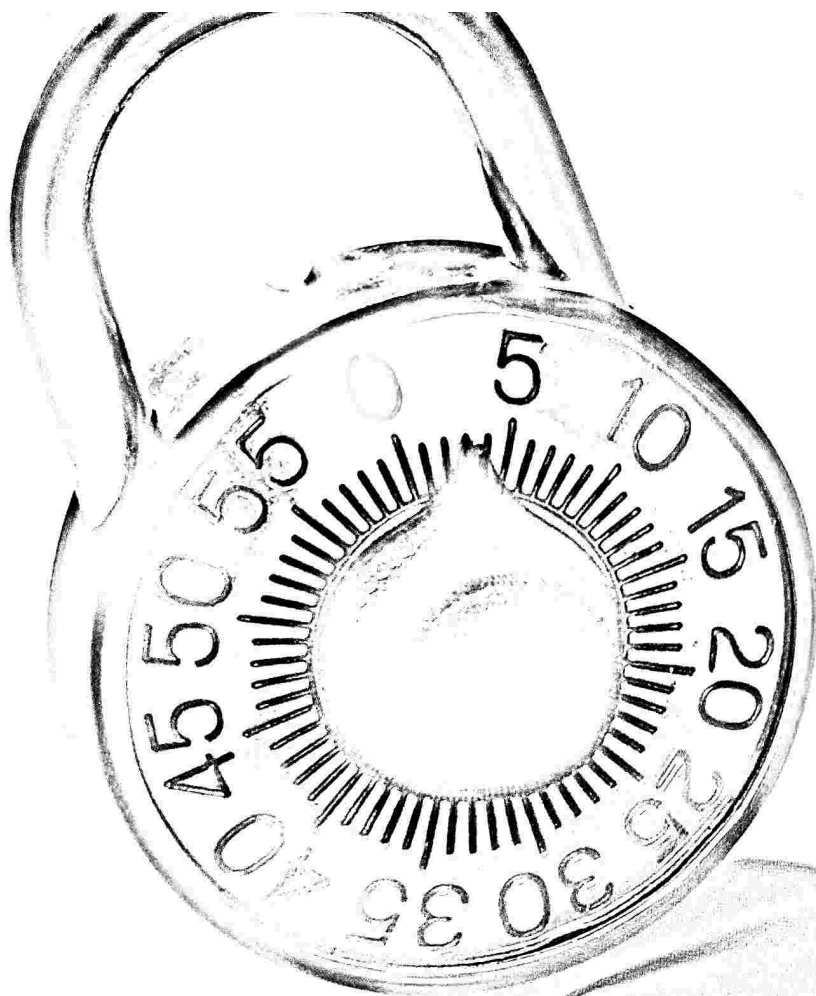
olve  
ócios  
eram

her

ais  
ri-

e

a



## Segredo de Vendas

É importante fazer perguntas que revelem a motivação para a compra, os problemas e as necessidades do cliente. Não tema em perguntar ao cliente o que ele sente. Essa é a única forma de compreendê-lo.

**Linda Richardson,**  
presidente da The Richardson Company, empresa líder  
em capacitação em vendas, sediada na Filadélfia (EUA), e  
autora do *Stop Telling, Start Selling*.



A a  
C

E in  
sa de  
mal fo  
encar  
de e  
venc

A  
ind  
sus  
co  
m  
e

MARSH

# A arte da comunicação

É impressionante a quantidade de energia que se perde no mundo todos os dias por causa de erros de comunicação. Memorandos mal escritos, explicações mal dadas, orientações mal formuladas, recados mal transmitidos, solicitações mal entendidas, conversações mal encaminhadas... Tudo isso provoca prejuízos econômicos, recusa de trabalhos, desperdício de esforços, conflitos pessoais e profissionais, processos judiciais, guerras entre nações e... vendas não realizadas.

A civilização sempre foi impulsionada por uma minoria. A massa, composta por bilhões de indivíduos, segue passivamente, como uma boiada. Se você quer exercer mais plenamente suas habilidades, é fundamental sair da boiada e participar do mundo como sujeito ativo, que conduz seu próprio destino. Usando melhor seus recursos, você faz mais com menos e otimiza seus resultados.

Comunicação é parte importante dos recursos de que dispomos para fazer a diferença no mundo em que vivemos. Quando a sabemos utilizar, produzimos resultados; quando erramos ao nos comunicar, nada acontece.

Existem dois tipos de linguagem: a que gera ação e a que não gera ação. Que tipo de ação um vendedor pode obter quando se aproxima do cliente e comenta: "Bonito dia, não é mesmo?". Certamente nenhuma! Pelo menos nenhuma que o conduza ao seu objetivo que é a venda. Contudo, ao aproximar-se do cliente, observando em que a atenção dele está concentrada, e oferecer-se para ajudá-lo, falando de modo afirmativo, sem frases no condicional, a ação gerada será proporcional à sua eficiência na continuidade do atendimento.

Resumindo, comunicação é uma arte que pode ser aprendida e aperfeiçoada. É uma ferramenta com a qual podemos manifestar ideias, sensações e sentimentos com vista a um resultado predeterminado. Em vendas, saber comunicar-se é um dos recursos mais poderosos de que você pode dispor. Aprenda a usá-lo!



# Comunicação e seus níveis

## COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

- A IMPORTÂNCIA DE NOS COMUNICARMOS
- OS TRÊS NÍVEIS DA COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL  
O território da confiança
- PROBLEMAS DA COMUNICAÇÃO  
Vícios de linguagem

DEPOIS DA SOBREVIVÊNCIA FÍSICA, a comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades do ser humano. As pessoas precisam se comunicar, estabelecendo entendimento umas com as outras e consigo mesmas, para atividades das mais corriqueiras às mais complexas, contatando-se com seus pensamentos, sentimentos, sensações... A comunicação das pessoas consigo mesmas (comunicação intrapessoal) é assunto dos mais interessantes, mas não constitui a tônica da abordagem que faremos ao tema. Aqui, trataremos da comunicação que as pessoas estabelecem umas com as outras — comunicação interpessoal.

## Comunicação interpessoal

### A importância de nos comunicarmos

Não que a comunicação intrapessoal seja dispensável a vendedores. Pelo contrário. Quando uma pessoa consegue se comunicar bem consigo mesma, é sinal de que ela está em contato com seus pensamentos e sentimentos. Isso lhe possibilita lidar com eles de modo mais equilibrado do que pessoas que evitam isso. Nestas, quase sempre há

um verdadeiro abismo entre o que pensam e o que sentem.

Todavia, esse aspecto da comunicação é parte do processo de autoconhecimento a que toda pessoa deveria submeter-se, o qual já foi mencionado como fator de qualificação do profissional de vendas.

Todo conhecimento do mundo estaria



perdido se não pudesse ser comunicado. O pai que ama intensamente seus filhos pode ser considerado insensível se não souber comunicar o amor que sente. O executivo que sabe tudo sobre o seu ramo de negócios pode ter resultados lamentáveis se não souber comunicar seus conhecimentos à sua equipe. O vendedor que sabe tudo sobre o produto que vende será um vendedor medíocre se não souber comunicar-se com seus clientes...

Alguém poderá dizer: "Ah, outro dia eu fiz um curso de comunicação que me ensinou a falar direitinho..."

Tudo bem! Não duvido que você tenha capacidade de falar corretamente e de ser compreendido por seus clientes. Mas a palavra representa apenas 7% da capacidade de influência contida na comunicação interpessoal. As palavras são importantes apenas como ingrediente coadjuvante do processo, assim como os temperos, que são utilizados para realçar o sabor do ingrediente principal.

Se colocarmos muito sal num molho, nos arriscamos a ter de jogá-lo fora. Palavras mal utilizadas podem pôr tudo a perder, seja num relacionamento pessoal ou numa venda.

### **Em comunicação, qual é o ingrediente principal?**

Segundo pesquisas, em comunicação, a palavra divide a cena com o tom da voz e a linguagem corporal dos interlocutores. Linguagem corporal participa do processo com 55%; tom de voz, com 38%; e palavra, com 7%.

Essa escala de participação dos elementos do processo de comunicação nos leva a refletir que, por mais que valorizemos a palavra, não desprezamos totalmente os outros elementos. Pelo contrário, os utilizamos mais do que imaginamos. Aposto como você não faria uma declaração de amor com o mesmo tom de voz usado para chamar o garçom num bar lotado, nem daria

um lance num pregão com o mesmo tom de voz usado para acordar seu filho, pela manhã. Penso também que você costuma levantar-se e ir ao encontro do cliente tão logo ele se aproxime, demonstrando a sua boa vontade em atendê-lo.

Como você pode ver, o tom de voz e a expressão corporal, que entram no processo de modo praticamente involuntário, são cruciais para a eficiência da comunicação nas situações exemplificadas. As palavras, nos dois primeiros casos, funcionaram como auxiliares de intenções manifestadas pelo tom de voz e, nos demais, nem foram necessárias. Entretanto, vivemos numa cultura que utiliza mais a palavra...

### **O segredo dos bons comunicadores**

Será que bons comunicadores têm algum talento especial, atavicamente herdado? Isso é uma possibilidade, mas não o único fator a ser considerado quando se trata de bons comunicadores. Há aqueles que parecem ter nascido com uma estrela na testa e criam verdadeiros impérios apenas com sua capacidade de comunicação. Entretanto, há outros que, definitivamente, não parecem ter sido iluminados ao nascer, mas que aprenderam a se comunicar e também desenvolveram impérios tão ou mais poderosos que os primeiros.

Este fascículo poderia ser destinado a ensinar "receitas" de comunicação aplicadas a vendas, mas seria um esforço em vão. As

## **OS 3 COMPONENTES DA PERSUASÃO HUMANA SÃO:**



possibilidades nesse sentido são imensas e se renovam a cada momento. Sem falar que acabaríamos nos perdendo ao desenhar as variáveis de uma mesma situação aplicada aos diferentes tipos de clientes com os quais vendedores interagem no dia-a-dia. Portanto, vamos entender o que vem antes disso. Com a chave-mestra que vou dar, você poderá abrir todas as portas da comunicação interpessoal.

### **Linguagem cria realidade**

Sabe-se que 99% dos problemas dos seres humanos são de natureza linguística.

Seu cão não ficará nervoso se você se esquecer de cumprimentá-lo no dia do seu aniversário, simplesmente porque aniversário não faz parte do universo dele. Entretanto, esqueça-se de cumprimentar sua mãe no dia do aniversário dela ou no Dia das Mães para ver o que acontece!

Sempre que alguém se comunica efetivamente, está criando uma realidade antes inexistente. A comunicação, com o uso da linguagem, permite-nos inventar possibilidades. A linguagem é o que nos faz humanos, diferenciando-nos dos outros seres vivos. No entanto é ilusão pensar que usamos a linguagem para descrever a realidade, pois a linguagem cria realidade.

Neste livro, eu estou criando uma realidade para você com os conhecimentos que estou lhe transmitindo, os quais você colocará em prática e obterá bons resultados. Da mesma forma, você cria realidade para seus clientes influenciando-os a adquirir produtos que proporcionarão determinados resultados em suas vidas.

## Os três níveis da comunicação interpessoal

Para atingir um padrão de excelência interpessoal é preciso conhecer os níveis em que a comunicação se processa. Portanto, vou lhe apresentar um modelo muito objetivo e funcional, a partir do qual você não apenas poderá aperfeiçoar a qualidade da sua comunicação, como também poderá escolher o nível mais adequado para os seus propósitos.

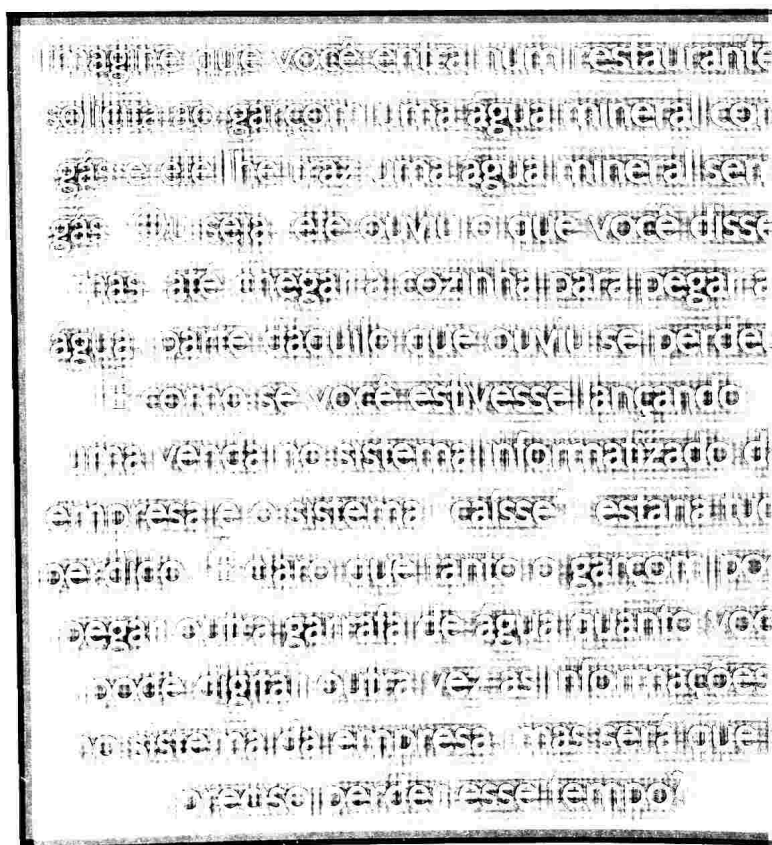
Modelo é uma sistematização de pensamentos e procedimentos. De acordo com esse modelo, a comunicação entre duas ou mais pessoas pode acontecer em três níveis, conforme apresentamos a seguir:



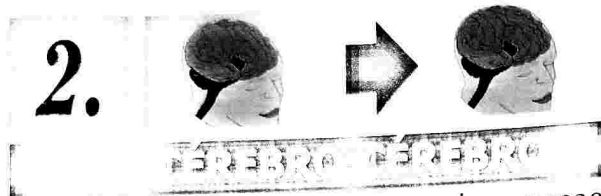
Quando a comunicação acontece nesse nível, uma pessoa fala e a outra ouve, sem necessariamente escutar.

Ouvir e escutar são funções diversas de partes diferentes do nosso corpo. Ouvir é função dos ouvidos, um ato passivo; escutar é função do cérebro, um processo ativo que envolve processamento de informação.

Embora a comunicação boca-ouvido seja completamente infrutífera, na maioria das situações as pessoas comunicam-se nesse nível. A vendedores, não se recomenda que o utilize nem sequer para cumprimentar clientes. Cumprimentar clientes em "outro nível" pode fazer a diferença entre vender ou não vender para ele.



Como nenhum sucesso profissional é possível nesse nível (boca-ouvido), é fundamental passar para o nível seguinte de comunicação em que o cérebro participa do processo.



Se você conseguir se comunicar nesse nível, suas possibilidades de sucesso estarão garantidas, pois quando o cérebro do vendedor e o do comprador estão em sintonia, o sucesso torna-se uma possibilidade.

Primeiro, concentre-se em você. Motivação, atitude e habilidade, na prática, já colocam o cérebro para participar do processo de venda. Agora, ao atender um cliente, é preciso fazer com que o cérebro dele responda na mesma sintonia que o seu, ou seja, é preciso levá-lo do nível de comunicação boca-ouvido para o nível cérebro-cérebro.

## **Técnicas para mudar o nível da comunicação**

### **• CHAMAR A PESSOA PELO NOME**

Está provado que o nosso nome provoca uma resposta imediata em nosso cérebro. Quando se diz o nome de uma pessoa que está em semicomá, observa-se uma imediata resposta em algum de seus sinais vitais. Portanto, se quiser que uma pessoa participe ativa e favoravelmente da comunicação, trate-a sempre pelo nome.

Se você tiver dificuldade em memorizar nomes, preste atenção no seguinte:

- *Ao ser apresentado a alguém, escute o nome da pessoa e não apenas o ouça.*
- *Durante a conversação, repita o nome da pessoa pelo menos três vezes.*

## **O JOGO DA EMA**

**Repetição funciona! Quer tirar a prova? Então, peça a alguém que repita três vezes a palavra ema. Ele vai dizer:**

**— Ema. Ema. Ema.**

**Em seguida, pergunte-lhe:**

**— Qual é o nome da clara do ovo?**

**Com certeza, ele vai lhe responder:**

**— Gema!**

**Ao repetir ema três vezes, a pessoa criou a memória da palavra. E de ema para gema...**

Essa técnica da repetição você pode usar consigo mesmo, para memorizar nomes de clientes, mas também poderá aplicá-la em seus clientes, levando-os à repetição da palavra "sim". Estando com o "sim" fresquinho na cabeça, o cliente lhe dirá "sim" mais rapidamente.

**Se você quiser obter um "sim" de alguém, crie em seu cérebro a memória do "sim", falando de assuntos com os quais ele vá sempre concordar evitando discutir assuntos polêmicos.**

- *Faça associações com o nome da pessoa.*  
O cérebro aprende por meio de associações. Quanto mais você sabe, mais fácil se torna aprender coisas novas. Não se impressione com uma pessoa que fale oito idiomas. Se ela já falava sete, para falar um oitavo, o esforço dela foi dez vezes menor do que o de quem sabe apenas um idioma e quer aprender um segundo. A existência de maior quantidade de material para estabelecer associações cria essas facilidades.

Para finalizar, associe o nome que você quiser memorizar com algo que já esteja armazenado na sua memória.

### • APERTO DE MÃO

O aperto de mão é uma forma de linguagem não-verbal, com a qual você pode transmitir firmeza, confiança e sinceridade, colocando o cliente em sintonia com você.

Quarenta por cento das transações comerciais que não se concretizam são perdidas por causa do aperto de mão. Imagine duas situações:

- *Uma pessoa coloca tanta pressão no aperto de mão que a outra sente como se a sua mão estivesse sendo prensada por um alicate.*
- *Outra pessoa aperta a mão com tanta delicadeza que mal se consegue tocar-lhe os dedos.*

Você já imaginou como seria um aperto de mãos entre essas duas pessoas?

Pense em um cliente cujo aperto de mão tem a força de um alicate indo negociar a compra de uma casa com um corretor que aperta a mão com delicadeza: o cliente duvidará da compe-

tência do corretor para conduzir a negociação e esta não se concretizará.

Agora, pense no contrário: um cliente com um aperto de mão delicado e um corretor com um aperto de mão forte. Igualmente, a negociação não acontecerá, pois o comprador considerará o corretor muito agressivo.



O aperto de mão é uma forma de linguagem não-verbal, com a qual você pode transmitir firmeza, confiança e sinceridade ao seu cliente, colocando-o em sintonia com você.

# Questão de foco

Na floresta, corria o boato de que caçadores estavam atacando. Os animais entraram em pânico, mas como pouco podiam fazer a respeito, trataram de reforçar sua competência natural. E foi assim que, num piscar de olhos, a floresta se transformou em um grande centro de treinamento: cada animal exercitando-se na sua habilidade.

No fim do dia, um pássaro, um peixe, um coelho e um pato reuniram-se para conversar.

O pássaro disse:

- Amigos, estou na minha melhor forma! Nenhum caçador vai me pegar, pois sou capaz de voar mais rápido que um foguete...

- A mim também ele não pega - disse o

coelho -, pois estou correndo que é uma maravilha!

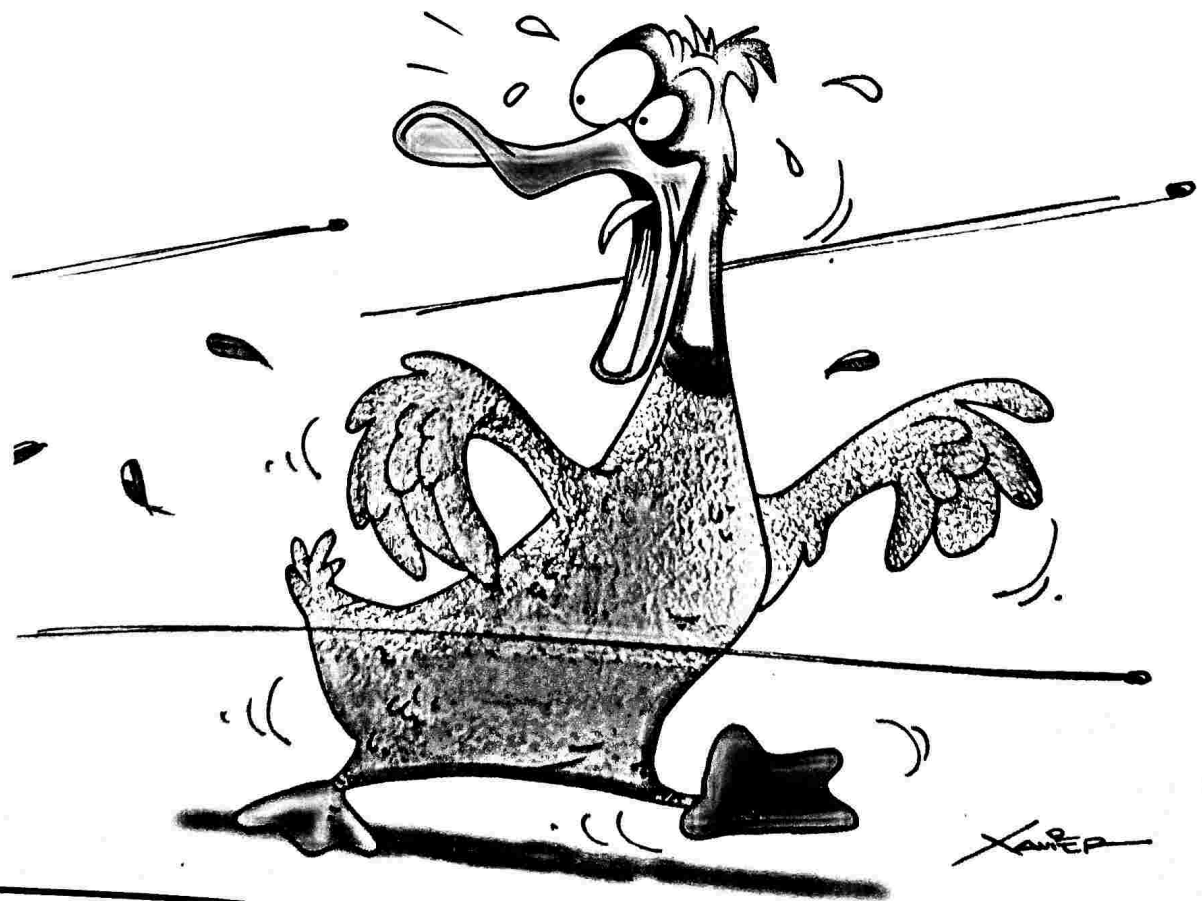
- Eu também não serei presa de nenhum caçador - acrescentou o peixe - pois ninguém nada melhor do que eu.

Então, o pato, com arrogância na voz, disse:

- Quanta limitação! Enquanto um voa, outro corre e o outro nada, eu faço as três coisas.

De repente, um caçador!

O pássaro, o coelho e o peixe conseguiram escapar, mostrando o quanto eram competentes em suas habilidades. Mas o pato, que tinha todas as habilidades em potencial, não desenvolveu competência em nenhuma delas e acabou sendo o prato principal de uma ceia.



## • PERGUNTAS ABERTAS

Existem dois tipos de perguntas: as fechadas e as abertas. Perguntas fechadas são respondidas simplesmente com um “sim” ou “não”, o que pode colocar um ponto final no seu processo de persuasão.

O cliente entra na loja interessado em uma cadeira. Você mostra-lhe o produto e pergunta: “Vai levar?” Se o cliente responder “Não!”, como é que fica? Ele vai embora e você não tem a oportunidade de persuadi-lo a comprar. Em vez de perguntar se o cliente está interessado em comprar uma cadeira, pergunte: “Se o sr. adquirisse esta cadeira, iria colocá-la na sala de visitas ou na de jantar?”

Qualquer pessoa, para responder a essa pergunta, precisaria imaginar que a cadeira foi adquirida e está na sua casa! Ao levar o cliente a pensar dessa forma, você está fazendo com que o cérebro dele participe do processo, em sintonia com o seu.

Vendedores, quando se habituam a usar perguntas abertas, passam a ganhar mais dinheiro.

Perguntas abertas também permitem que você direcione a resposta, ajudando a eliminar a dispersão do cliente. Não se trata de fazê-lo responder o que você quer que ele responda, mas de observar a amplitude do seu interesse e dar-lhe opções de escolha.

Ao cliente que aprecia sapatos sociais em uma vitrine, o vendedor não deve perguntar

“ Diga-me e eu esquecerei.  
Mostre-me e eu lembrarei.  
Envolve-me e eu aprenderei.  
Convença-me e eu  
comprarei! ”

**Adaptação de um provérbio  
indígena norte-americano**

que modelo ele quer experimentar, mas sim: “O sr. prefere que eu lhe traga este modelo em preto ou azul-marinho?”

É claro que o cliente pode responder “Nenhum dos dois!”, mas quando se vê em situação de escolha, necessariamente ele terá de prestar atenção, pelo menos, ao que o vendedor estiver lhe dizendo. Isso também estabelece sintonia entre o cérebro dele e o do vendedor.

No nível de comunicação cérebro-cérebro, muita coisa pode ser conquistada. Grande parte do seu sucesso profissional concentra-se em dominar a arte da comunicação cérebro-cérebro. Mas para que o sucesso profissional possa acontecer de forma ainda mais espetacular, você precisa aprender a passar para o nível seguinte.



Nesse nível de comunicação, a integração entre os interlocutores é total. Vendedor e cliente estão atuando no nível coração-coração quando passam a confiar um no outro, quando o cliente perde o medo de ser

# O território da CONFIANÇA

Confiança deve ser recíproca em qualquer relação. Se numa transação houver uma ponta de desconfiança, ninguém deve se iludir pensando que tudo se resolve com um contrato detalhado. Não há contrato que não possa ser burlado! A preocupação que temos em não nos deixar enganar é um desperdício de energia. O melhor que podemos fazer é nos relacionar bem, principalmente com pessoas de quem gostamos, e fazer transações ou contratos apenas quando houver confiança mútua.

Confiar e gostar andam lado a lado. Em geral, gostamos de quem é igual a nós; portanto, ao atender seus clientes, crie um contexto amigável. Observe os limites do outro. Não informalize o atendimento se o cliente mantiver-se formal. Não se mantenha muito formal se o cliente estiver descontraído.

**Seu cliente não precisa necessariamente gostar de você, mas é fundamental que ele confie o bastante para entregar-lhe seu dinheiro.**

A confiança sustenta-se num tripé formado pelos seguintes elementos: *competência*, *sinceridade* e *história pregressa*. A partir desses fatores, o cliente vai definir se confia ou não em você. Consciente ou inconscientemente, todos nós usamos — ou deveríamos usar — esses fatores para definir em quem confiar.

A *competência*, em primeiro lugar, mostra se a pessoa sabe o que está fazendo. Toda pessoa competente adquire um poder especial na sua comunicação, despertando confiança em seu modo de agir. A *sinceridade*, por sua vez, é a coerência entre o que você fala e o que pensa, e entre o que você fala em particular e em público. Por fim, a *história pregressa*, a maneira como você vem atuando na vida, completa o tripé da confiança.

Todo cliente, consciente ou inconscientemente, está sempre buscando descobrir se o vendedor é competente, se está sendo sincero no que diz (se está exercendo influência ou tentando manipular) e se os clientes já atendidos por ele ficaram satisfeitos.

manipulado pelo vendedor e quando o vendedor se sente seguro de que o cliente não está buscando segundas intenções nas suas palavras e, assim, pode comportar-se mais à vontade... Quando tudo isso ocorre, verdadeiros milagres da comunicação podem acontecer, pois vendedor e cliente estão jogando o jogo do ganha-ganha; um está torcendo pelo sucesso do outro e vice-versa.

**Sempre gostamos de falar "sim" para os nossos amigos e não nos importamos em falar "não" para os nossos inimigos.**

## Problemas da comunicação

Muitos problemas envolvendo a comunicação interpessoal decorrem de uma ou algumas destas situações:

### **Percepção incorreta**

*Apessoa que fala subestima ou superestima o nível de compreensão do seu interlocutor. O maître do restaurante, enólogo com larga experiência, ao orientar um cliente sobre a escolha do vinho não dá muitas explicações, pois, tendo prejulgado o cliente, imagina que ele não terá condições de compreender os motivos da escolha.*

*A pessoa que ouve pressupõe, incorretamente, que sabe o que o seu interlocutor quer dizer.*

*O cliente entra na loja e começa a explicar ao vendedor como é o produto que está procurando. O vendedor, ouvindo as primeiras palavras do cliente, apressa-se em dizer, erroneamente:*

*"Pode deixar que eu sei exatamente o que o sr. está procurando..."*

## **Desconsideração do contexto**

*A pessoa que fala não leva em consideração o contexto em que o seu interlocutor está inserido.*

*O vendedor, para persuadir uma cliente a comprar uma batedeira elétrica, faz com que ela se imagine batendo litros de creme chantilly, esquecendo-se de que, quando ele lhe ofereceu balinhas, ela agradeceu gentilmente, dizendo: "Obrigada, mas eu tenho diabetes..."*

*A pessoa que ouve não leva em consideração o contexto ao qual as palavras de seu interlocutor se referem.*

*Na loja de artigos para montanhismo, o cliente compra um sleeping bag, dizendo que vai para um safári na África. O vendedor, mesmo assim, insiste em vender-lhe isolante térmico e manta de aquecimento.*

## **Desinteresse**

*A pessoa que ouve não se interessa pelo que o seu interlocutor está dizendo.*

*O cliente aproxima-se do vendedor e procura explicar-lhe o que deseja. O vendedor assente com a cabeça,*

*demonstrando ao cliente que o está escutando, porém está mais preocupado em escutar o que seus colegas ao lado estão falando.*

Einstein dizia que não se pode obter respostas certas com perguntas erradas. Entretanto, mesmo com perguntas corretas, você não será capaz de compreender a resposta se não for capaz de escutá-la corretamente.

## **O lado bom dos problemas de comunicação**

Como diria Fredy Kofman, "em cada conversação inefetiva se escondem as sementes do aprendizado e da transformação", pois a competência mais importante de seres humanos e de organizações é a capacidade de "processar" aquilo que ouve para transformar em oportunidade de melhora. Assim sendo, tudo o que entra pelos nossos ouvidos pode ser matéria-prima para nosso crescimento, o que quer dizer que, se você estiver interessado em crescer, vale tudo, de treinamento técnico a conversa de elevador, desde que a sua capacidade de processar aquilo que ouve esteja em sintonia com seus anseios de crescimento.

“Negócios baseiam-se no segredo, mas o sucesso tem base na cooperação.”

**John H. Patterson**



# Vícios de linguagem

Compradores estão sempre prontos a dizer “não”, como se essa palavrinha tivesse o dom de afastar deles alguém que quer assumir o controle da situação e levá-los a fazer algo diferente do que fariam espontaneamente. Mas o “não”, muitas vezes, é apenas uma atitude defensiva, que nem sempre traduz a vontade do comprador. Em muitos casos, é como criança em relação a espinafre: diz que não gosta sem nunca ter provado.

Se o comprador está sempre pronto para dizer “não”, o vendedor não pode incentivá-lo ainda mais nesse sentido, devendo fazê-lo mudar de idéia. Portanto, esteja atento aos vícios de linguagem que induzem a respostas negativas. Os dois vícios mais importantes são o uso do verbo *no modo condicional* e as perguntas que incluem o “não”.

## **Falar no modo condicional induz à dúvida, e o cliente só diz “sim” quando não tem dúvidas.**

Expressões que distanciam o cliente da decisão:

- O sr. *gostaria* de saber como eu poderia ajudá-lo?
- Eu *poderia* ajudá-lo, sr.?
- Qual é a cor/tamanho/modelo que o sr. *gostaria* de ver?
- O sr. *permitiria* que eu lhe mostrasse as vantagens desse produto?
- Esta *seria* a melhor coisa que o sr. poderia fazer!
- Quando o sr. *gostaria* que entregássemos a sua compra?

– *Teria* mais alguma coisa que o sr. gostaria de saber?

## **Fazer perguntas que incluem o “não” coloca o “não” praticamente na boca do comprador.**

- O sr. *não gostaria* que eu lhe mostrasse outros modelos?
- O sr. *não quer* aproveitar a nossa promoção?
- O sr. *não prefere* levar agora?
- *Não seria* melhor se eu apresentasse o produto também ao seu sócio?

**Esses vícios devem ser combatidos o mais rápido possível ou você venderá menos do que poderia.**

# Síntese:

■ Saber comunicar-se vai além de falar corretamente e ser compreendido. Palavras são como temperos: se exagerarmos no tempero, podemos perder o prato; se errarmos nas palavras, podemos perder a venda.

■ A comunicação é composta por linguagem corporal (55%), tom de voz (38%) e palavra (7%).

■ Sempre que alguém se comunica efetivamente está criando uma realidade que antes não existia. Você cria uma realidade para seus clientes influenciando-os a adquirir produtos que proporcionarão determinados resultados em suas vidas.

■ Os três níveis da comunicação interpessoal:

— *Boca-Ouvido*: uma pessoa fala e a outra ouve, sem, necessariamente, escutar.

— *Cérebro-Cérebro*: a pessoa que fala e a que escuta estão em sintonia. Nesse nível, há respeito e a confiança começa a ser estabelecida entre os interlocutores. O sucesso torna-se uma possibilidade.

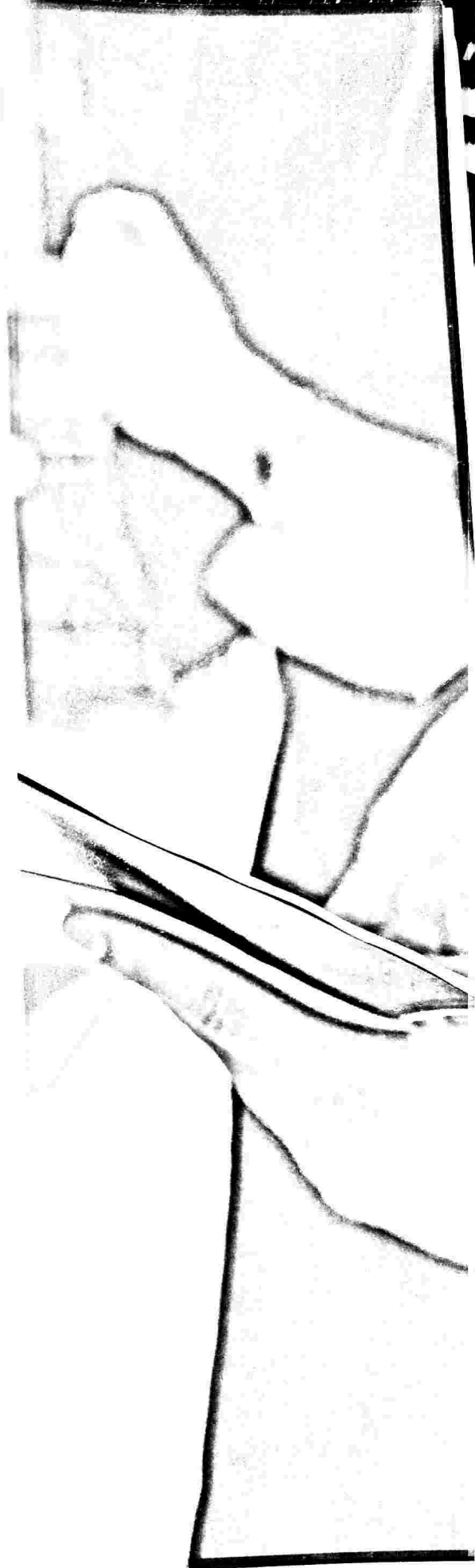
— *Coração-Coração*: aqui, a integração entre os interlocutores é total. O cliente se sente seguro, ele confia no vendedor e não tem medo de ser manipulado. Nesse nível, vendedor e cliente cooperam um com o outro.

■ Problemas da comunicação:

— *Percepção incorreta*: quem fala subestima ou superestima o nível de compreensão de quem escuta.

— *Desconsideração do contexto*: quem fala não leva em consideração o contexto de quem escuta.

— *Desinteresse*: quem ouve não se interessa pelo que o outro está dizendo.





# Contexto é fundamental!

Imagine que este livro chega às suas mãos quando você está trabalhando. Mesmo que aproveite para ler algumas páginas durante seu horário de almoço, você não conseguirá assimilar da leitura tanto quanto assimilaria se o estivesse lendo em outro contexto. O contexto em que você se encontra naquele momento é favorável ao desempenho de suas atividades profissionais. Então, qualquer outra atividade que você faça não sairá tão bem-feita quanto se o fosse em contexto apropriado.

Vou fazer-lhe uma pergunta:

— Numa briga entre um jacaré e um urso, quem sai vitorioso?

O que determina a vitória de um ou de outro é o contexto, ou seja, o ambiente em que a briga acontece. Se a briga for em terra firme, vence o urso. Se for na água, vence o jacaré.

Contexto é o ambiente, o meio em que se desenvolvem todos os relacionamentos interpessoais. Nada acontece fora de um contexto, que abrange elementos físicos, psicológicos, afetivos, sociais, culturais e muitos outros. Em vendas, o contexto é fundamental. É algo que pode determinar o fracasso ou o sucesso de uma transação. Vendedor que sabe lidar com o contexto recebe mais “sim” de seus clientes. Toda solicitação, quando feita dentro do contexto adequado, tende a ter resultado favorável.

No caso do jacaré e do urso, o contexto favorável para um é desfavorável para o outro. Mas, em vendas, não pode existir incompatibilidade entre o contexto do comprador e o do vendedor. No momento em que comprador e vendedor se encontram, passa a existir um contexto básico de venda, o qual sofre a interferência de inúmeros fatores. Se o vendedor não for hábil em identificar esse contexto e as variáveis que nele interferem, e se não souber transformá-lo em um contexto favorável à venda, ele ficará à mercê de eventualidades que prejudicarão o seu desempenho. É por isso que dedicaremos algumas páginas desse livro à linguagem transformativa que, em última análise, destina-se a transformar contextos pelo conhecimento prévio de seu elemento principal: o comprador.



# Linguagem transformativa

## MOTIVAÇÃO

- GRAMÁTICA TRANSFORMATIVA: UMA NOVIDADE
  - COMPORTAMENTO & LINGUAGEM
  - IDENTIFICANDO PADRÕES LINGÜÍSTICOS
    - Atitude
    - Valores
    - Direção
    - Fonte
    - Decisão

QUEM CONTROLA UMA CONVERSA NÃO É QUEM FALA, mas quem escuta. Não é por acaso que temos dois ouvidos e uma só boca. Muito do comportamento das pessoas é revelado por meio de padrões linguísticos. Logo, é preciso aprender a escutar. Só escutando você poderá conhecer seus clientes pelos padrões linguísticos que eles utilizam e, assim, poderá vender para eles utilizando a linguagem transformativa. Vendedores que desenvolvem essa habilidade têm uma vantagem competitiva sobre os outros. Eles adquirem um recurso que lhes permite vender mais e melhor para as pessoas assim prospectadas.



# Motivação

## Gramática transformativa: uma novidade

Em 1957, Noam Chomsky apresentou a sua tese de Ph.D. no Departamento de Linguística do Massachusetts Institute of Technology (MIT). A tese, intitulada *Transformational grammar* (Gramática transformativa), constituiu uma novidade no campo da Linguística.

*Gramática transformativa* é o estudo de como uma pessoa modifica uma informação recebida no momento de comunicá-la a outras pessoas. Sempre que falamos, estamos fazendo representação linguística. A comunicação verbal só é possível porque temos a capacidade de colocar em palavras (representar linguisticamente) algo que nos tenha acontecido ou que tenhamos sonhado, pensado, sentido ou escutado.

A representação linguística que fazemos de nossas experiências é o nosso mapa ou "mapa linguístico". Por exemplo, o mapa linguístico da paralisante sensação de frio percorrendo a coluna vertebral, para a maioria das pessoas, é associado a "medo", "pavor". Mas a representação linguística de situações em geral não pode ser feita de modo tão simples, pois uma mesma situação dificilmente será representada linguisticamente da mesma forma por duas ou mais pessoas que a tenham vivenciado. As representações não serão iguais porque as pessoas experimentam sensações diferentes ante estímulos idênticos e, também, porque cada uma tem um modo particular de reorganizar mentalmente fatos, sensações, pensamentos... Assim, cada pes-

soa constrói seus mapas linguísticos (elabora representações linguísticas) de acordo com o seu modo particular de pensar, sentir e perceber suas experiências. É nesse processo que cometem o que linguistas chamam de "violações sintáticas".

Sintaxe é a parte da Gramática que estuda a disposição das palavras na frase e a das frases no discurso. "Violação sintática" é a transgressão das regras estabelecidas por esse estudo.

### NA PRÁTICA:

Uma pessoa olha para um belo carro e diz: "É bonito esse carro!" A frase dela foi perfeitamente compreensível, mas a forma sintaticamente correta seria: "Esse carro é bonito." Ao colocar o sujeito (carro) depois do predicado (bonito), ela cometeu uma violação sintática.

Numa análise superficial desse exemplo, pode-se dizer que a pessoa em questão tende a valorizar mais as aparências que o conteúdo, pois, no mapa linguístico que fez para representar sua opinião sobre o carro, ela preferiu colocar primeiro o atributo do sujeito, deixando este para o fim da frase. Isso define um "padrão de comportamento" que pode ser encontrado em pessoas que cometem o mesmo tipo de violação sintática.

## Comportamento & linguagem

O padrão de linguagem e, consequentemente, de comportamento, pode mudar de um contexto para outro.

### CONTEXTO

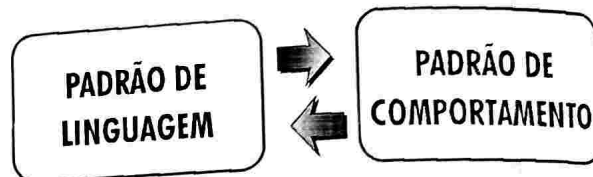


É O AMBIENTE HUMANO QUE DETERMINA AS LIMITAÇÕES DE SUAS AÇÕES E O ALCANCE DOS RESULTADOS OBTIDOS.

Por exemplo, na área afetiva, um homem pode ser excelente marido e, profissionalmente, ter um desempenho medíocre ou vice-versa. Neste caso, o padrão de linguagem (e de comportamento) no contexto familiar

é diferente do padrão de linguagem (e de comportamento) no contexto profissional.

Toda pessoa, quando vai às compras, carrega consigo elementos dos diversos contextos em que atua, além de componentes da sua estrutura psicológica e de inúmeros padrões linguísticos que definem a sua personalidade.



Para utilizar a linguagem como elemento transformador, capaz de influenciar o cliente na decisão de compra, primeiro, é preciso identificar os padrões linguísticos que determinam o comportamento dele.

Quem controla uma conversa não é quem fala, mas quem escuta. Escutando o seu cliente com atenção e dizendo o que deve ser dito no momento oportuno, você melhora muito sua comunicação e suas vendas...



# Fazendo o jogo

Há muito tempo, em uma cidadezinha do interior, vivia o “moço do carrinho”. De aparência humilde, ele andava pela cidade empurrando um carrinho de madeira com ferramentas e apetrechos variados com os quais fazia pequenos serviços para as pessoas. Em pagamento, recebia roupas, comida ou alguns trocados.

Como ele nunca tentou mudar de vida, algumas pessoas julgavam-no idiota. E para comprovar que estavam certas, todos os dias elas o chamavam e pediam que escolhesse entre duas moedas: uma grande, de 400 réis,

e outra menor, de 2 mil réis. Ele sempre escolhia a maior e menos valiosa. Então, todos riam e diziam: “Coitado!”

Certo dia, observando a troça que faziam com o “moço do carrinho”, uma boa senhora aproximou-se dele e disse: “Meu filho, da próxima vez pegue a moeda menor, que vale mais...” E ele, vendo a boa intenção da mulher, respondeu: “Eu sei, mas se eu escolher a moeda mais valiosa, a brincadeira se acaba: eles param de se divertir e eu deixo de ganhar a minha moeda diária...”



## Identificando padrões linguísticos



Existem cinco padrões linguísticos principais que determinam comportamentos distintos, que são: *atitude*, *valores*, *direção*, *fonte* e *decisão*. Dependendo do padrão que você identificar no seu cliente, terá mais facilidade para adaptar a sua estrutura linguística à dele e, assim, obter melhores resultados em suas vendas.

### 1. Atitude - REATIVA E PROATIVA

A maioria das pessoas, cerca de 60% delas, é igualmente *proativa* e *reativa*. Das restantes, cerca de 20% são pessoas *reativas* e de 20% são *proativas*.

Pessoas *reativas* sempre esperam que outros tomem a iniciativa. Linguisticamente, caracterizam-se pelo uso de frases incompletas, sem verbo ou com verbos passivos. Por exemplo: "Eu gostaria de ter a oportunidade de trabalhar junto a um mercado que fosse altamente rentável."

## O PRINCÍPIO DO DUPLO PODER

Na medida em que alguma coisa tem poder para o bem tem, também, poder correspondente para o mal. Cabe a nós decidir qual face do poder utilizar.

Essas pessoas não compram. Preferem que você venda para elas. Elas gostam que o vendedor fale exaustivamente sobre o produto e seus benefícios, pois assim estão tendo a oportunidade de aprender e de pensar sobre ele.

Já pessoas *proativas* são as que iniciam ações. Às vezes, são muito impulsivas. Rápidas na decisão de comprar ou não comprar, elas gostam de adquirir coisas que acrescentem ação a suas vidas. Caracterizam-se pelo uso de sentenças completas, com verbos ativos. Por exemplo: "Eu gosto de ganhar dinheiro."

## NA PRÁTICA

Para saber se uma pessoa é *reativa* ou *proativa*, peça-lhe que descreva em poucas palavras a melhor experiência de compra que já teve. Então, observe atentamente a forma como ela constrói as frases que diz e o tipo de verbo que mais utiliza na resposta. Todavia, lembre-se de que, a princípio, a maioria das pessoas é igualmente *reativa* e *proativa*.

## 2. Valores - POSITIVOS E NEGATIVOS

Pensamentos geram sentimentos que geram comportamentos que, por sua vez, geram sentimentos que geram pensamentos...



Se eu lhe perguntar qual foi a maior desgraça da sua vida, você vai começar a pensar em coisas desagradáveis, terá sentimentos negativos e poderá até mesmo chorar. E se eu lhe perguntar qual foi a melhor coisa que já lhe aconteceu até hoje, você pensará em coisas agradáveis, terá sentimentos positivos e, certamente, começará a sorrir.

Nós somos animais linguísticos; a linguagem é o que nos diferencia dos outros animais e nos torna humanos, capazes de criar a nossa realidade. Os nossos sentimentos (estados mentais) encontram-se codificados na linguagem; portanto, as palavras são as representações linguísticas daquilo que sentimos. E estas, quando utilizadas, têm o poder de despertar os sentimentos que estiverem codificados nelas.

No mundo dos negócios, sentimentos positivos são despertados com palavras como qualidade, investimento, produtividade e *empowerment*, entre outras. No contexto de relacionamentos, sentimentos do mesmo tipo são despertados com palavras como amor, consideração, respeito, integridade, lealdade, sinceridade, etc.

**Motivar** é dar motivo; é estimular, provocar interesse e entusiasmo para que algo aconteça. É algo que vem de dentro.

Nós não podemos motivar ninguém, assim como ninguém nos pode motivar.

Contudo, linguisticamente, podemos criar situações para que outra pessoa se motive. E quando outra pessoa se motiva a partir do estímulo que lhe damos, ela se movimenta conosco no Universo. A linguagem transformativa é a ferramenta mais poderosa de que dispomos para motivar, convencer e influenciar pessoas.

*Valores são as atitudes que nos predispõem a gastar tempo e dinheiro para obtê-los. E outros, como rejeição, humilhação e insegurança, que também nos predispõem a gastar tempo e dinheiro, mas para evitá-los. Os valores que queremos obter são os positivos, e os que queremos evitar, os negativos.*

Existem *valores*, como amor, aventura e realização, que nos predispõem a gastar tempo e dinheiro para obtê-los. E outros, como rejeição, humilhação e insegurança, que também nos predispõem a gastar tempo e dinheiro, mas para evitá-los. Os *valores* que queremos obter são os positivos, e os que queremos evitar, os negativos.

*Imagine-se perguntando a um cliente:*

*– O que é importante no seu trabalho?*

*E obtendo a seguinte resposta: – Além de dinheiro, é importante realização, liberdade, desafios, convívio social e segurança.*

Os cinco *valores* mencionados – realização profissional, liberdade, desafios, convívio social e segurança – representam uma boa experiência para a pessoa. Quando escuta essas palavras, vêm estados mentais correspondentes a elas em seu cérebro. Uma vez que palavras geram

sentimentos, se você usar aquelas que designam os *valores importantes* dessa pessoa terá mais facilidade em vender para ela.

Todos buscamos *valores* (estados mentais) que acreditamos ser importantes para nós e que estão codificados em palavras-chave.

Pessoas que têm muitos *valores* em um determinado contexto costumam ser compradores difíceis de satisfazer. O vendedor precisa contar com uma variedade muito grande de palavras-chave para conseguir criar estados mentais favoráveis. Imagine-se vendendo objetos de decoração a um *marchand*, a um *designer* de moda ou a outro profissional ligado à arte e estética. Essas pessoas devem ter um leque tão variado de *valores* no que se refere à estética que, a menos que você seja especializado no ramo, terá poucas chances de criar estados mentais favoráveis e estimulá-las a comprar.

As pessoas não compram produtos, serviços ou idéias, mas estados mentais que lhes sejam favoráveis. Portanto, um bom vendedor é, principalmente, um alterador de estados mentais, que sabe usar as palavras para gerar sentimentos positivos.

## NA PRÁTICA

Você descobre os *valores* de uma pessoa em determinado contexto perguntando-lhe: "O que é importante para você em...?" Normalmente, a pessoa responderá com quatro ou cinco palavras que traduzirão os seus *valores* envolvidos naquele tipo de transação.



### 3. Direção

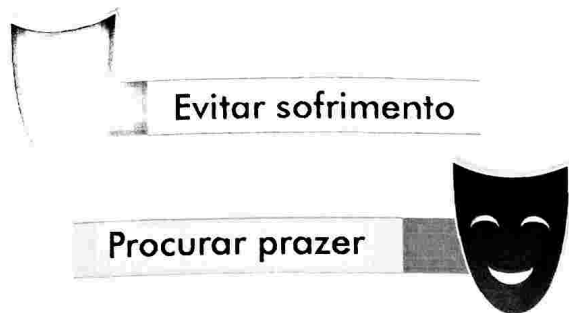
As pessoas vivem numa escala analógica entre sofrimento e prazer. Enquanto algumas se movimentam no sentido de *evitar sofrimento*, outras dirigem-se para a *busca de prazer*.

O número de pessoas que *busca prazer* e que *evita sofrimento* é bem equilibrado, cerca de 40% em cada caso. Os 20% restantes fazem tanto uma coisa quanto outra.

Levar em conta a direção de seus clientes pode ampliar muito o alcance do seu poder de influência.

Para saber se o seu cliente *busca prazer* ou *evita a dor*, faça-lhe perguntas que utilizem alguns de seus valores. Suponha que você lhe perguntou o que é importante em um carro e ele respondeu: segurança, economia e conforto. Então, para identificar

a direção dele, pergunte-lhe: "O que vai lhe proporcionar a obtenção de segurança, economia e conforto?" Se, na resposta, ele começar a *incluir coisas*, pessoas ou situações, a direção é: *buscar prazer*. E se ele começar a *excluir coisas*, pessoas ou situações, a direção é: *evitar sofrimento*.



## NA PRÁTICA

A *direção* define a motivação das pessoas em relação ao ato de comprar. Enquanto as pessoas que *buscam prazer* compram para acrescentar coisas positivas à sua própria vida; as que *evitam sofrimento* compram porque querem excluir de suas vidas coisas que consideram negativas.

Imagine uma pessoa comprando remédio para dor de cabeça: se ela for do tipo que *busca prazer*, sua motivação será acrescentar bem-estar à sua vida. Se for do tipo que *evita sofrimento*, a motivação será livrar-se do mal-estar.

Você pergunta a um comprador: "Por que você quer um detector de chamadas no seu telefone?" E ele lhe responde: "Para não ter de atender chamadas que não me interessem."

**QUAL É A DIREÇÃO DESSA PESSOA?  
COMO VOCÊ LHE VENDERIA MELHOR  
UM DETECTOR DE CHAMADAS?**

## 4. Fonte

*Fonte*, que pode ser externa ou interna, refere-se à origem da motivação das pessoas. Em pessoas automotivadas, a fonte de motivação costuma ser interna. Já nas que dependem da aprovação de terceiros para suas decisões, a fonte de motivação costuma ser externa. Veja este exemplo:

**Vendedor:** – Você ficou satisfeito com a compra do seu *laptop*?

**Comprador:** – Sim, fiquei muito satisfeito.

**Vendedor:** – Como você sabe que o negócio foi bom?

**Comprador:** – Tanto o meu gerente quanto o meu amigo Carlos, fera no assunto, elogiaram a minha compra.

**Saber como atende cada tipo de pessoa faz toda a diferença nos resultados que você obtém.**

Pessoas que têm fonte de motivação externa evitam tomar decisões quando se sentem emocionalmente inseguras. Elas tomam decisões quando se sentem seguras. Pessoas que buscam prazer compram para acrescentar bem-estar à sua vida. Se for do tipo que evita sofrimento, a motivação será livrar-se do mal-estar.

**O que é remédio para um, pode ser veneno para outro.**

É evidente que a *fonte de motivação* do comprador do *laptop* vem de fora, que ele depende da aprovação dos outros para se sentir bem consigo mesmo e com as decisões que toma.

Sabe-se que, no mundo, praticamente metade das pessoas é automotivada e metade depende de *fonte externa* de motivação. Logo, se você não souber com que tipo de pessoa está falando, sua margem de erro no atendimento será da ordem de 50%. É uma margem de erro muito alta, não acha?

## NA PRÁTICA

Se você estiver vendendo um carro novo para um comprador e souber que a opinião alheia tem grande influência nas decisões dele, estimule-o em nome de outras pessoas. Diga-lhe, por exemplo: "Seu pai será o primeiro a cumprimentá-lo pela compra deste carro..." ou "Sua esposa ficará orgulhosa de você pela escolha..." ou "Esse carro vai fazer sucesso entre os seus amigos...".

Já se estiver vendendo para uma pessoa automotivada, você pode argumentar à vontade, mas deve sempre terminar a conversa dizendo algo como: "...no entanto, a decisão final é sua!" ou "Afinal, você sabe o que é bom para você!"

## 5. Decisão

O nosso cérebro decide com base em semelhanças ou diferenças, de forma inconsciente e automática. Entender essa distinção cognitiva que existe nas pessoas é fundamental não só no processo de venda, mas em todas as formas de comunicação, pessoal ou profissional.

O processo básico da decisão é a comparação, só que as pessoas que decidem por semelhança comparam no que uma coisa é igual a outra, e as que decidem por diferença comparam no que elas são diferentes.

Quem decide por semelhança costuma usar mais as palavras: "igual, como esta, da mesma forma, a mesma coisa," etc. E

Imagine-se dirigindo numa estrada, próximo a outro automóvel. Então, você decide acelerar para ultrapassá-lo, mas o motorista do carro ao lado faz o mesmo: também acelera! Aí, você reduz a velocidade para deixá-lo avançar, mas o motorista vizinho também reduz a velocidade... Irritado, você pensa: "Esse engraçadinho está querendo me tirar do sério..." Nessa situação, o curioso é que o motorista "imitador" talvez nem esteja se dando conta do que está fazendo. Seguramente, ele não o está fazendo de propósito, por mais que pareça. Sabe o que está acontecendo? Vocês dois estão sintonizados! O que quer que você faça, ele, inconscientemente, o seguirá. No campo da comunicação ocorre o mesmo. O que você precisa saber é dominar a situação e decidir o momento certo de impor o seu próprio ritmo, acelerando, reduzindo, ultrapassando ou deixando-se ultrapassar. Assim, você estará assumindo a direção da comunicação com seus clientes e chegando com facilidade ao destino que deseja.

quem decide por diferença, utiliza mais as palavras: “mas, diferente, eu não sei, nada mal, provavelmente,” etc.

## NA PRÁTICA

É muito fácil descobrir se uma pessoa decide por semelhança ou por diferença. E como a ferramenta poderosa do vendedor é a pergunta, neste caso você deve perguntar coisas que levem a pessoa a fazer comparações.

**Vendedor:** – Comparando a sua vida hoje com a sua vida dez anos atrás, o que você diria?

**Comprador 1:** – Ah, eu mudei de vida... Hoje, está tudo diferente. Casei-me de novo, tenho um emprego melhor, pretendo...

**Comprador 2:** – A minha vida continua a mesma... Continuo no mesmo emprego, tenho um casamento estável, meus filhos se comportam como eu queria que se comportassem...

**O comprador 1 processa informação por diferença, enquanto o comprador 2 o faz por semelhança.**

“ Ao envelhecer, parei de escutar o que as pessoas dizem. Agora, só presto atenção no que fazem. ”

**Andrew Carnegie**

# Trabalhando com os diferentes processos de decisão

Imagine-se atendendo um cliente, João, que decide por semelhança, e outro, Pedro, que decide por diferença. A maneira como você motiva João é completamente diferente da maneira como você motiva Pedro. Para João, você apresenta o produto e diz: “Este produto tem as mesmas características de... Com ele, você vai manter... Para utilizá-lo, você poderá contar com o mesmo conhecimento que adquiriu para...” Ou seja, com João, a ênfase deve estar nas semelhanças do produto com coisas que ele já conheça. Já com Pedro a conversa tem de ser outra: “Este produto é diferente de tudo o que você já viu... Vai ser uma verdadeira inovação na sua vida... Ele vai ajudá-lo a mudar...” No caso de Pedro, a ênfase tem de estar nas diferenças do produto em relação ao que ele já conheça. São situações totalmente distintas. Quem decide por semelhança gosta de *status quo* e quem decide por diferença gosta de mudanças. Ao indivíduo que decide por semelhança, não interessa saber se o seu produto é revolucionário. Se você disser isso, ele pode não comprar. Ele só quer saber se o seu produto é melhor.

Para que uma pessoa se motive é preciso que o assunto lhe seja apresentado de forma a despertar mais o seu interesse, e é nisso que reside a diferença entre o vendedor bem-sucedido e o simples vendedor. Assim, falando para pessoas diferentes de uma mesma empresa, não hesite em fazer abordagens opostas, para motivar igualmente as que se decidem por semelhança e as que o fazem por diferença. Esse é o seu papel: motivar o melhor de cada pessoa a partir das características que elas apresentam.

## Resumo

1. As pessoas revelam se têm uma *atitude reativa* ou *proativa* perante a vida pelo modo de falar e pela estrutura de suas frases.
2. Os *valores* das pessoas em áreas distintas da vida são representados por palavras-chave, que codificam estados mentais importantes.
3. A *direção* das pessoas pode ser determinada observando se, quando falam, elas demonstram gostar mais de incluir ou de excluir coisas, pessoas e/ou situações de sua vida. As que incluem, *buscam prazer*, e as que excluem, *evitam sofrimento*.
4. Quando a *fonte de motivação* é interna, a pessoa decide por si só; quando é externa, ela depende da aprovação de outras pessoas.
5. O processo de *decisão por semelhança* ou *por diferença* é revelado pelo uso de palavras-chave. As principais de quem decide por semelhança são “mesmo” e “melhor”, e de quem decide por diferença são “mas” e “diferente”.

# Produto ideal não existe. O que existe é vendedor competente.

Se você está à procura de clientes para os quais o seu produto se adegue perfeitamente, lamento dizer que seus dias como vendedor podem estar contados. O que quer que você venda, não creio que seja a solução ideal para os problemas de ninguém. Aliás, se você tivesse o produto ideal, perfeito em todos os sentidos, ele seria sucesso de vendas e não precisaria de você para o vender.

Pensar como vendedor é pensar que o seu produto não tem de ser “o melhor”, mas que você deve torná-lo “o melhor” aos olhos do cliente.

É ilusão achar que seu produto irá atender

a todas as necessidades do cliente, tais como preço, qualidade, formas de pagamento, tamanho, cores, funcionalidade, prazo de entrega, durabilidade... Nenhum produto faz isso, nem o seu nem o do concorrente!

É importante saber o que o produto concorrente pode e o que não pode fazer pelo cliente, não para falar mal da concorrência, mas para ter uma dimensão clara dos pontos em que o seu produto é melhor. Porém, o que fará a diferença na hora de o cliente decidir-se pela compra será o seu poder pessoal de motivação e persuasão.

# Síntese

- A comunicação verbal só é possível porque temos a capacidade de representar linguisticamente (colocar em palavras) algo que nos tenha acontecido ou que tenhamos sonhado, pensado, sentido ou escutado.
- A representação linguística que fazemos de nossas experiências é o nosso “mapa linguístico”.
- Cada pessoa constrói seu mapa de acordo com o seu modo particular de pensar, sentir e perceber suas experiências. Pessoas que têm os mesmos “mapas” exploram os mesmos territórios.
- Os padrões de linguagem e de comportamento podem mudar de um contexto para outro. Um homem pode ser excelente marido e péssimo profissional ou vice-versa.
- Todo cliente traz consigo elementos dos contextos em que atua e componentes da sua estrutura psicológica e dos padrões linguísticos que definem a sua personalidade.
- Para utilizar a linguagem como elemento capaz de influenciar o cliente na decisão de compra é preciso identificar os padrões linguísticos que determinam o comportamento dele.
- Os principais padrões linguísticos são: atitude, valores, direção, fonte e decisão.
  - Atitude: reativa ou proativa.
  - Valores: positivos ou negativos.
  - Direção: buscar prazer ou evitar sofrimento.
  - Fonte: interna ou externa.
  - Decisão: por semelhança ou por diferença.





# Agora é com você!

Quando identifica os padrões lingüísticos do cliente e aplica esse conhecimento para obter um "sim", você não o está manipulando; ao contrário, você está ajudando o cliente a se decidir a partir de elementos da personalidade dele. Se a sua estrutura lingüística estiver adaptada à do cliente, ele gostará mais de você e se sentirá mais à vontade para decidir-se.

Experimente aplicar no seu dia-a-dia, em situações em que você não espere um "sim" da outra pessoa, os conhecimentos adquiridos neste livro. Dedique alguns minutos para conversar, por exemplo, com o porteiro do seu prédio, com o rapaz da padaria, com o frentista do posto de gasolina... Na conversa, procure identificar os padrões lingüísticos dessas pessoas e adapte a sua estrutura lingüística à delas. A recompensa por esse tratamento atencioso você receberá rapidamente.

E se quiser treinar um pouco mais antes de aplicar os novos conhecimentos com os seus clientes, comece a ser mais atencioso com os membros da sua família, com os seus vizinhos, com os colegas de trabalho... Todos, tenho certeza, passarão a gostar mais de você e a tratá-lo com mais consideração.



## “ Segredo de Vendas

O preço de mercado é um mito como tantos outros existentes no mundo dos negócios. O que existe é uma combinação circunstancial de níveis de aspiração. Em outras palavras, preço de mercado é o que duas pessoas ajustam como o melhor para seus interesses. ”

Donald Laird & Eleanor Laird,  
em *Practical Business Psychology*



C  
o P  
V  
res  
son  
a c  
P  
can  
perf  
lado  
tara  
inva  
Pedr  
O  
pont  
repre  
(no c  
prefe  
Já  
adotar  
vencer  
lendo  
habilid  
de con  
ficar o  
a lingu

# Convencimento

**Influência se exerce** por meio do convencimento. Nas próximas páginas, falaremos sobre o poder da influência; portanto, neste, aprenderemos a lidar com o convencimento.

Você se lembra da última vez que teve de convencer alguém de alguma coisa? O resultado foi favorável para você ou para a outra pessoa? Na vida, ou convencemos ou somos convencidos. E quando somos convencidos, acatamos, ao menos teoricamente, a convicção de outra pessoa. Mas será que é isso mesmo?

Pedro convida Paulo para jantar em um restaurante japonês, mas Paulo prefere ir a uma cantina italiana. Pedro argumenta sobre a qualidade da comida japonesa e enfatiza a incrível *performance* do *sushiman*, que ensina o cliente a preparar seu próprio *sushi*. Paulo, por outro lado, concentra sua argumentação na movimentação das cantinas italianas, lembrando da tarantela, das “mamas” preparando macarrão, do aroma dos temperos vindo da cozinha e invadindo o salão do restaurante, da peculiaridade do povo italiano, que fala com as mãos... Pedro, então, acaba ficando com mais vontade do que Paulo de ir à cantina italiana.

O que aconteceu? Será que a convicção de Paulo sobre comida italiana era tão forte a ponto de convencer Pedro? Pode ser, mas, na verdade, Paulo trabalhou com o sistema representacional do amigo. Ele identificou o Canal de Percepção predominante de Pedro (no caso, cinestésico) e usou o “idioma” preferido dele. Apenas isso.

Já pensou que maravilha poder adotar esse recurso mágico para convencer seus clientes? Então, continue lendo e aprenda. Sem dúvida, uma das habilidades mais importantes na hora de convencer alguém é saber identificar o seu Canal de Percepção e usar a linguagem adequada.



# Linguagem transformativa

- APRENDA A CONVENCER SEU CLIENTE
  - SISTEMAS REPRESENTACIONAIS  
ABC do rapport em apresentações
  - CANAIS DE PERCEPÇÃO
  - PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO

NO MUNDO, NADA ACONTECE sem que alguém se convença de algo. Um processo de venda não termina enquanto o comprador não se convença a comprar e faça o pedido, mande embrulhar ou assine o contrato. Para dominar as técnicas de convencimento, é preciso entender como funciona o processo, que envolve três componentes: o canal, usado para captar a informação que leva ao convencimento; o método de processamento da informação; e o referencial usado pelo cérebro para, finalmente, dizer "sim" ou "não": comprar ou não comprar! Estando convencida, a pessoa motiva-se a fazer alguma coisa. No caso, comprar!

## Aprenda a convencer seu cliente

Se você for capaz de apresentar a alguém um produto, serviço ou ideia de forma convincente, este se tornará disposto a gastar dinheiro com o que lhe estiver sendo oferecido.



## Sistemas representacionais

Nenhuma pessoa é igual a outra; elas se distinguem pelos sistemas representacionais que utilizam.

Sistemas representacionais são os canais que usamos para processar experiências de vida e para representar o mundo para nós mesmos. Lembra-se de que falamos de representação linguística? Pois bem, representação linguística é uma das principais formas como exteriorizamos informações processadas pelo nosso sistema representacional, o qual é constituído de receptores sensoriais. Nós nos baseamos nos receptores sensoriais para estabelecer o sentido particular que temos de mundo. Desta forma, nossos sistemas representacionais participam do processo de pensar, sentir, recordar e organizar a informação absorvida podendo acessá-la posteriormente.

Para pensar, nós usamos imagens, sons e sensações que recebemos pelos canais visual, auditivo e cinestésico. Esses canais funcionam como filtros, removendo determinados aspectos daquilo que vivenciamos em nosso dia-a-dia e enfatizando outros.

Apesar de todos termos os três canais — visual, auditivo e cinestésico —, temos nossas preferências por um ou outro, o que torna algumas pessoas mais visuais; outras, mais auditivas; e outras, mais cinestésicas. Por isso, para conseguir convencer, o bom vendedor precisa ser capaz de usar o canal preferencial do comprador e não o seu pró-

prio. Aliás, o bom vendedor precisa falar a linguagem dos três canais simultaneamente para conseguir comunicar-se efetivamente com pessoas diferentes.

**Para assegurar a atenção de um grupo, em uma apresentação de vendas, gesticule, varie o tom de voz, movimente-se pela sala, aproxime-se das pessoas, utilize recursos audiovisuais e faça tudo o que for possível para comunicar-se bem com os três tipos de pessoas que, certamente, farão parte do grupo. Esqueça-se do seu canal dominante e atue no canal dominante do cliente.**

**Se você for cinestésico, precisará controlar-se para não se aproximar excessivamente do cliente nem tocá-lo. Pessoas visuais, principalmente, preferem manter uma distância maior de seus interlocutores, possivelmente para ampliarem seu ângulo de visão, mais do que por qualquer outro motivo. Mas, mesmo que o cliente também seja cinestésico, cuidado com a aproximação. A distância média a que um vendedor deve ficar do cliente situa-se entre a informal-pessoal e a social.**

## VOCÊ SABE O QUE É RAPPORT?

É estar em sintonia com alguém; é entrar no mundo da outra pessoa e estabelecer com ela uma comunicação plena, uma perfeita conexão. Sabe por que, quando estamos envolvidos numa boa conversa, não vemos o tempo passar nem nos damos conta do que acontece ao nosso redor? Porque toda a nossa atenção está voltada para a conversa.

*Rapport* é encontrar a outra pessoa onde ela se encontra. É conseguir dizer a ela, verbal e não-verbalmente: "Eu sou igual a você, pode confiar em mim!"

Linguisticamente, podemos encontrar a outra pessoa onde ela estiver usando o mesmo vocabulário dela e palavras que falem diretamente ao seu canal de percepção dominante. Às pessoas mais visuais, podemos dizer: "Você está vendo o que eu quero dizer?" Àquelas mais auditivas, diremos: "Como isso soa para você?" E às mais cinestésicas, "Como você se sente em relação a isso?"

O doutor Edward T. Hall, em seu livro *The hidden dimension (A dimensão oculta)*, discute a importância da proxêmica (distância entre duas pessoas que se comunicam) na arte da persuasão.

Conforme a proxêmica, a distância entre uma pessoa e outra pode ser dividida em quatro categorias:



- Íntima: de 0 a 50cm.
- Informal-pessoal: de 50cm a 1,30m.
- Social: de 1,30 a 4m.
- Pública: acima de 4m.

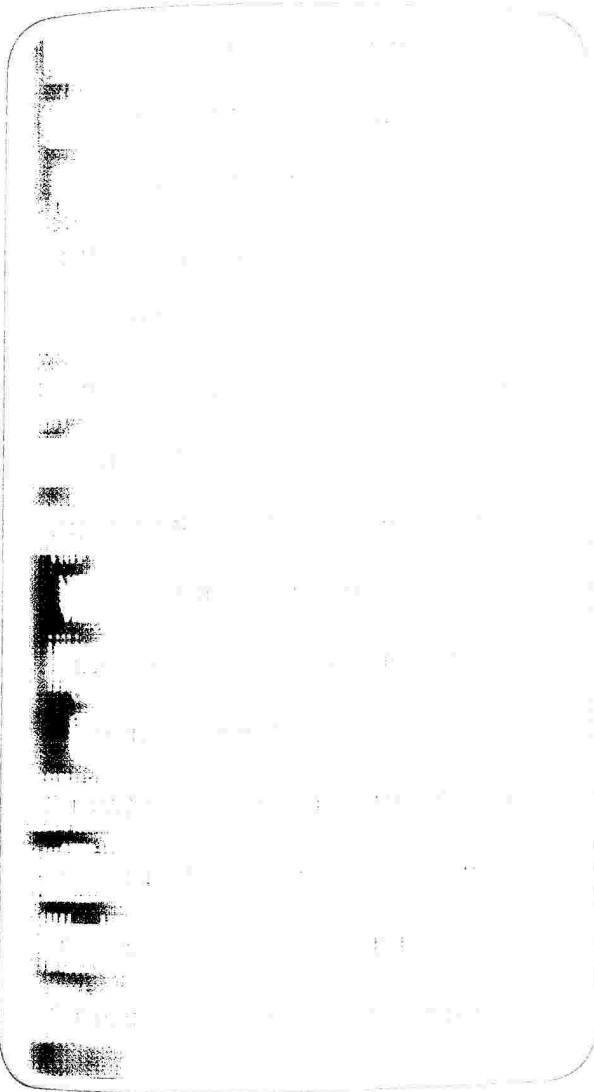
Quando você for a uma festa, observe as pessoas conversando. Algumas, começam a conversa num canto da sala e terminam no outro. Sabe por quê? Porque uma das pessoas é cinestésica e a outra, visual. À medida que a cinestésica chega mais perto, a visual se afasta, e assim elas vão caminhando pela sala.

### UMA CONVERSA DE VENDA:

O cliente, depois de ouvir tudo o que o vendedor lhe explicou, diz: "Desculpe, mas isso ainda não está claro para mim..." E o vendedor, gentilmente, lhe fala: "Então, escute: vou *falar* mais detalhadamente."

Nessa conversa, se você percebeu que o sistema representacional do cliente funciona em um canal e o do vendedor em outro, já sabe que as chances de a negociação ser bem-sucedida são pequenas. Observe: o comprador usa uma palavra visual (claro) e o vendedor responde com palavras auditivas (escute e falar). É como se um falasse em japonês e o

outro respondesse em espanhol. Como mudar isso? Basta o vendedor responder no mesmo sistema representacional do comprador: "Então, você vai *ver...* Vou *lhe mostrar* mais detalhadamente."



O vendedor, para obter a atenção do comprador e criar um ambiente de confiança, precisa usar o mesmo sistema representacional que este utiliza. Isso garante que os dois estarão falando no mesmo "idioma". O vendedor também deve procurar falar com entonação e volume de voz parecidos com os do comprador.



Especialistas em telemarketing, nos Estados Unidos, perceberam que uma conversa produz resultados muito melhores quando as pessoas falam na mesma velocidade. Nos estados norte-americanos, assim como ocorre nos estados brasileiros, há muitas diferenças de tom e de velocidade entre os diversos sotaques. Uma pessoa do Texas, por exemplo, fala muito devagar em relação a uma de Nova York. Diante disso, as empresas de vendas por telefone estabeleceram que seus operadores passariam a falar na mesma velocidade que seus interlocutores, muito embora todos devessem usar sempre os mesmos argumentos de venda. Feita a experiência e apurados os resultados, constatou-se um aumento de mais de 30% nas vendas.

**A receptividade do cliente é sempre maior quando ele encontra pontos de identificação com o vendedor.**

# O ABC DO RAPPORT EM APRESENTAÇÕES

## A — Apresentando-se

Entregue seu material em mãos (o seu cartão pessoal deve estar anexado na parte de cima do material), aperte a mão de cada participante da reunião e diga, em tom de voz moderado, o seu nome e o da sua empresa. Com isso, você os fez conhecerem-no cinestesticamente (apertando-lhes as mãos), auditivamente (dizendo-lhes o seu nome e o da sua empresa) e visualmente (entregando-lhes material com o seu cartão e estando presente na frente deles).

## B — Apresentando o produto

Posicione-se em frente da pessoa que comandará a tomada de decisão e lidere a sala. Tenha uma postura ereta, com os ombros para trás e a cabeça erguida e fale visualmente, isto é, com entusiasmo e mais alto, mais rápido e mais ritmado que o normal. Use um *flipchart* para fazer com que as pessoas olhem sempre para cima, pelo menos durante os primeiros dez minutos da sua apresentação (se iniciar a apresentação reportando-se apenas ao material de apoio, as pessoas olharão para você e para baixo, e você não conseguirá acessar a parte visual do cérebro delas). Depois, afaste-se de onde estiver e caminhe em volta da mesa, conversando com as pessoas. Faça-lhes perguntas e espere pelas respostas. Então, aproveite as palavras das pessoas para envolvê-las emocionalmente, isto é, repita o que disserem. Ao repetir as palavras dos participantes da reunião, use um tom de voz baixo e neutro; quando for apresentar o seu ponto de vista, coloque energia e entusiasmo na voz.

## C — Apresentando a proposta

Para encerrar em grande estilo é preciso, antes, ter identificado o canal de percepção preferido pela pessoa que decide. **Tratando-se de pessoa visual**, sente-se à sua frente, mostre-lhe algo na proposta e peça-lhe que sublinhe ou que anote alguns pontos-chave dos quais precisará lembrar-se depois. **Se a pessoa for auditiva**, sente-se obliquamente em relação a ela, exponha a proposta com um tom de voz agradável e fale em ritmo constante, enfatizando o que você quiser que ela preste mais atenção. **Já se tratar-se de pessoa cinestésica**, sente-se ao seu lado e, enquanto fala, segure a proposta, olhe para ela (proposta) e fale lentamente.

Ao terminar, despeça-se de cada um dos participantes com um aperto de mão.

ES

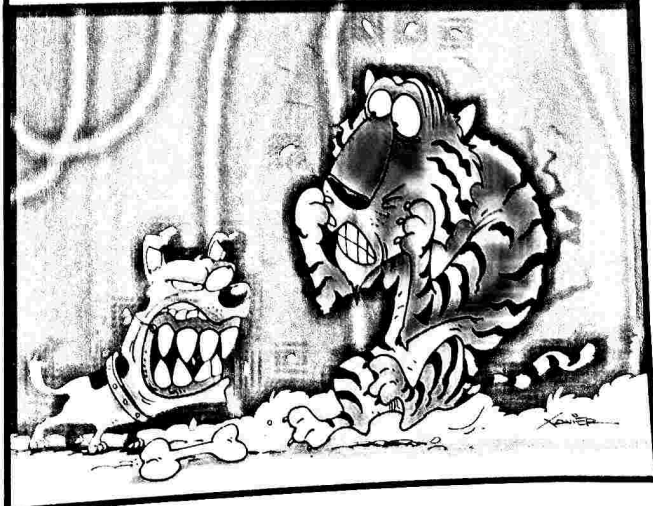
Quando o vendedor sabe trabalhar com sistemas representacionais, seu poder de convencimento é otimizado e ele consegue conduzir seus clientes com muito mais segurança, pois...



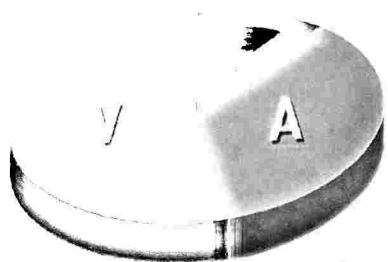
... além de falar a mesma língua que o cliente, ele sabe exatamente aonde quer chegar, o que nem sempre está claro para o cliente.

## Atreva-se a ser ousado!

Um cãozinho perde-se na selva. De repente, um tigre vem em sua direção e ele, pensando rápido, começa a morder alguns ossos que estão espalhados pelo chão, como se não percebesse o tigre se aproximando. Então, quando o tigre está prestes a atacá-lo, o cachorrinho deita-se no chão, refestelado, e fala bem alto: "Esse tigre estava ótimo, mas ainda não estou saciado... Comería outro agorinha mesmo!" Ouvindo isso, o tigre pára, dá meia volta e foge, apavorado, pensando: "Por pouco não viro comida de cachorro..." Então, um macaquinho aproxima-se dele e conta que viu tudo o que tinha acontecido, revelando que o cãozinho o havia enganado com aquela história de ter acabado de comer um tigre. Revoltado, o tigre resolve ir à forra. Com o macaquinho nas costas, vai atrás do cachorro: "Agora esse cão mentiroso me paga!" Vendo o tigre aproximar-se de novo — e com o macaquinho nas costas — o cãozinho mais uma vez pensa rápido e, como se não tivesse visto o tigre se aproximando, fala bem alto: "Que macaco preguiçoso! Já faz meia hora que ele foi buscar outro tigre para mim e ainda não voltou!"



## Canais de percepção



Rodger C. Bailey, em seus estudos, constatou que, qualquer que seja o sistema representacional do comprador, o processo de convencimento depende 12%

do canal cinestésico (C), 35% do canal auditivo (A) e 53% do canal visual (V).

Você deve ter algum colega de profissão que, no seu conceito, seja um excelente profissional e, por isso, você o admira. Se eu lhe perguntar como é que você sabe que ele é realmente bom no que faz, certamente você me dirá que sabe porque o viu em ação, ou porque ouviu falar da reputação dele, ou porque teve a oportunidade de trabalhar com ele no dia-a-dia. Ou seja, a informação que o convenceu de que seu colega de profissão é um excelente profissional chegou até você por um dos três canais de percepção: visual, auditivo ou cinestésico, predominantemente.

## COMPRADORES VISUAIS

São os que se convencem vendo. Têm de ver para comprar. Por isso, além de deixá-los ver literalmente tudo o que puderem sobre o produto, é importante também saber tornar visível o invisível, falando sobre o produto com linguagem visual. A melhor forma de falar com eles é posicionando-se à sua frente.

## COMPRADORES AUDITIVOS

São os que se convencem ouvindo. Têm de ouvir para comprar. Por isso, é importante saber descrever bem o produto e ter pessoas para falar sobre ele, enfatizando com a voz os seus aspectos mais importantes. A melhor forma de falar com eles é posicionando-se em diagonal.

## COMPRADORES CINESTÉSICOS

São os que se convencem fazendo, tocando, experimentando. Deixe-os manusear o produto à vontade, estimule-os a testá-lo. A melhor forma de falar com eles é posicionando-se ao seu lado.

## Como identificar sistemas representacionais

### LINGUAGEM

Para detectar o sistema representacional de um comprador, preste atenção às palavras que ele utiliza com mais frequência. Existem palavras específicas, que falam diretamente a cada canal do sistema representacional.

- Visuais: ver, observar, reparar, etc.
- Auditivas: ouvir, escutar, dizer, etc.
- Cinestésicas: sentir, tocar, pegar, etc.

Sabendo se o cliente é visual, auditivo ou cinestésico, você pode adequar-se ao sistema representacional dele e a conversação entre ambos será mais produtiva.

## MOVIMENTO DOS OLHOS

As pessoas, enquanto falam, costumam movimentar os olhos. Algumas fazem isso mais do que outras, mas todas o fazem, dando importantes pistas do sistema representacional e do canal de percepção que estão utilizando. Sabendo disso, passe a prestar mais atenção nesse detalhe enquanto atende aos seus clientes:

- se o cliente olhar mais para cima, ele está usando o canal visual;
- se movimentar os olhos para os lados, horizontalmente, ele está usando o canal auditivo;
- se olhar para baixo e para a esquerda (dialogando consigo mesmo) ou para baixo e para a direita (em contato com sensações/emoções), ele está usando o canal cinestésico.

Ao interpretar o olhar do seu interlocutor, você não vai descobrir o quê nem em quê ele está pensando, mas saberá de que forma ele o faz, o que é muito importante. Com essa informação, você tanto consegue entendê-lo melhor quanto tem condições de conduzi-lo de um canal a outro, como do visual ao auditivo, por exemplo. Além disso, saber como uma pessoa pensa é uma pista valiosa para descobrir em que ela pensa. E, mais precisamente, para saber no que ela está pensando enquanto interage com você!

“Uma gota de mel caça mais moscas que um galão de fel.”

Abraham Lincoln



## Planejando você faz acontecer

Um bom planejamento ajuda você a administrar o seu tempo e a manter o foco nas suas metas. Planejando, você também consegue assumir o controle sobre a sua energia vital. Entretanto, é preciso saber planejar. Se um plano for preparado de maneira inadequada, produzirá resultados inadequados.

Sabe qual é a diferença entre planejar e preocupar-se? Planejando, você determina as etapas para a execução de suas tarefas e as realiza; preocupando-se, você se ocupa previamente (pré-ocupa) das tarefas que deveria realizar e não as realiza. Preocupar-se não adianta nada. O que resolve é um bom planejamento. Sem ele, o tempo passa e você corre o risco de não fazer nada significativo; nada que possa fazer a diferença na sua vida.

Agora, convenhamos: adianta planejar a realização de coisas que não se tem habilidade o suficiente para as realizar? Para aumentar realmente a sua produtividade em vendas, não basta sonhar; é preciso planejar e preparar-se para dar conta do que tiver planejado. Você pode até achar que essa abordagem teórica sobre convencimento é desnecessária, mas, ela é parte da preparação. A teoria é a representação linguística de toda ação.

Os olhos não mentem e, em muitos casos, falam mais alto que a própria voz! É por isso que vendedor nunca deve usar óculos escuros enquanto estiver atendendo um cliente. Olhar dá credibilidade, inspira confiança, transmite segurança... Se você não mostrar os olhos, tudo isso fica prejudicado.

## **Processamento de informação**

Que critérios definem se há informação o bastante para que o convencimento ocorra? Quantas vezes você precisa ver uma pessoa acertando um alvo para convencer-se de que ela é boa atiradora? Ou será que, por mais que veja, você nunca vai se convencer disso?

Certamente, você já atendeu a clientes que se convenceram automaticamente das vantagens do produto que você estava lhes vendendo. Mas, também, já deve ter tido de repetir exaustivamente as informações sobre o produto para que o cliente se

convencesse ou teve de falar e deixar que o cliente assimilasse a informação no seu próprio tempo para, então, se convencer. Você também já deve ter precisado dar a informação, repeti-la, dar um tempo ao cliente e tudo inutilmente... Isso é natural; depende do cliente. Ou melhor: depende da forma como a informação é processada no cérebro dele.

## **Padrões básicos de convencimento**

### **POR REPETIÇÃO**

Segundo estudos, o convencimento ocorre pela repetição da informação em 52% dos casos.

Para compradores que se convencem por repetição, mostre o produto mais de uma vez, fale bastante sobre ele, repita várias vezes a mesma informação, e deixe que o utilizem.

### **AUTOMÁTICO**

O convencimento costuma ser automático, sem necessidade de repetição da informação, em apenas 8% dos casos.

Clientes que processam informação por esse método, basta recebê-la uma vez para dar asas à imaginação, convencendo-se automaticamente.

### **PAUSADO**

Há casos, em 25% deles, em que o cliente só se convence depois que se acostuma com a informação. Esse processo é lento e pausado, dependendo mais do período

de amadurecimento, que pode ser uma semana, uma quinzena ou um mês, do que necessariamente da repetição exaustiva da informação.

A esses compradores, dê-lhes o tempo de que necessitarem. Com habilidade, você pode fazer mais do que isso. Você pode antecipar o tempo para eles, levando-os a imaginar-se uma semana depois de terem recebido a informação e já tendo se convencido a adquirir o produto.

### CRÍTICO

Aqui, as coisas ficam difíceis. Em 15% dos casos, o convencimento nunca acontece totalmente e o processo tem sempre de começar do zero. Seja paciente. Invista algum tempo em clientes que processam informação de modo crítico, pois eles podem desenvolver uma relação de confiança com você.

Quando se trata de um crítico, não se deve tentar convencê-lo imediatamente. É necessário que se utilize alguma técnica que permita que ele se dê conta de que, por quanto tempo você tem de ver ouvir ou fazer alguma coisa para convencê-lo.



## Não discuta!

Quer ganhar em uma discussão? Então, não discuta! Discutindo você se descontrola, pode ofender a outra pessoa e criar inimizades... Discutindo, mesmo sendo vitorioso, você não necessariamente sairá da discussão mais forte do que o seu oponente. Será que uma vitória obtida "no grito" é produtiva? Será que desse modo você não acaba conquistando um oponente para o resto da vida? O que você prefere: os louros de uma vitória obtida a qualquer custo ou a boa vontade de alguém? Como dificilmente você conseguirá ter as duas coisas, tenha muito cuidado quando uma divergência de ideias estiver a ponto de tornar-se uma discussão. Para não discutir, siga este guia:

1. Aceite a divergência como algo natural.
2. Controle-se e neutralize a vontade instintiva de discutir.
3. Escute o que o outro tiver a dizer.
4. Tenha boa vontade em buscar um acordo.
5. Seja honesto e reconheça quando estiver tentando impôr suas ideias por mera vaidade.
6. Quando a discussão parecer inevitável, "dê o braço a torcer", mesmo estando coberto de razão. Há meios mais eficazes de apresentar os seus argumentos sem que seja discutindo.

# Técnicas de Persuasão

Persuadir é convencer, é motivar o outro para que aceite voluntariamente o nosso modo de ver as coisas e considere de maneira favorável as nossas solicitações. Essa é uma prática rotineira na vida do vendedor, que precisa mostrar ao cliente, não exatamente a sua "verdade", mas a do produto que vende.

Quando persuade, você exerce influência, mas a recíproca nem sempre é verdadeira. Isso porque a influência pode ser exercida inconscientemente, mas a persuasão, não. Quem persuade, o faz pretendendo produzir uma mudança de opinião no outro, desejando que este assuma o seu ponto de vista e o leve em conta na hora de tomar suas decisões.

A argumentação persuasiva tem de ser coerente com o raciocínio exposto e ter apelo emocional. Para aumentar a credibilidade de uma argumentação, convém apresentar dados incontestáveis e, sempre que possível, oferecer testemunhos de pessoas influentes. Uma mensagem efetivamente persuasiva é a que produz na outra pessoa sentimentos de vulnerabilidade, despertando nela a vontade de ir na direção que lhe estiver

sendo apresentada. A persuasão pode ser ainda mais eficaz se, conhecendo seu interlocutor, você se referir diretamente a seus gostos, comportamentos, valores e outras peculiaridades.

## **PARA SER MAIS PERSUA-VIVO, LEMBRE-SE:**

- Existem vários tipos de pessoas e você deve aprender a comunicar-se eficazmente com cada um deles.
- O cliente, quanto mais qualificado e racional, mais exigirá do vendedor em termos de argumentação.
- Para ser mais convincente, uma mensagem tem de atingir o cliente em seu sistema de crenças.
- Exemplos costumam ser mais eficazes do que mensagens teóricas.
- Use e abuse de fatos reais e, principalmente, de experiências pessoais.
- Abra espaço na sua argumentação para que o cliente manifeste dúvidas e dificuldades.



# Síntese:

- Todos temos três canais — visual, auditivo e cinestésico —, mas usamos mais um do que os outros, o qual vem a ser o nosso canal preferencial.
- Para convencer, o vendedor precisa usar o canal preferencial do cliente e não o seu próprio canal preferencial.
- Compradores visuais: têm de ver para comprar. Posicione-se à frente deles.
- Compradores auditivos: têm de ouvir para comprar. Posicione-se diagonalmente a eles.
- Compradores cinestésicos: têm de tocar, de experimentar, para comprar. Posicione-se ao lado deles.
- Existem palavras específicas para cada canal do sistema representacional. Conhecendo-as, você não apenas identifica o canal preferencial do cliente como pode comunicar-se mais eficazmente com ele. Observe:
  - Canal visual: ver, observar, reparar, etc.
  - Canal auditivo: ouvir, escutar, dizer, etc.
  - Canal cinestésico: sentir, tocar, pegar, etc.
- O canal preferencial do cliente pode ser identificado pelo movimento dos olhos:
  - Visual: o cliente olha mais para cima.
  - Auditivo: o cliente movimenta os olhos para os lados, horizontalmente.
  - Cinestésico: o cliente olha para baixo e para a direita, em contato com sensações/emoções.
- Independentemente do canal utilizado, o cliente pode processar a informação recebida das seguintes formas: por repetição, automaticamente, pausadamente e criticamente.

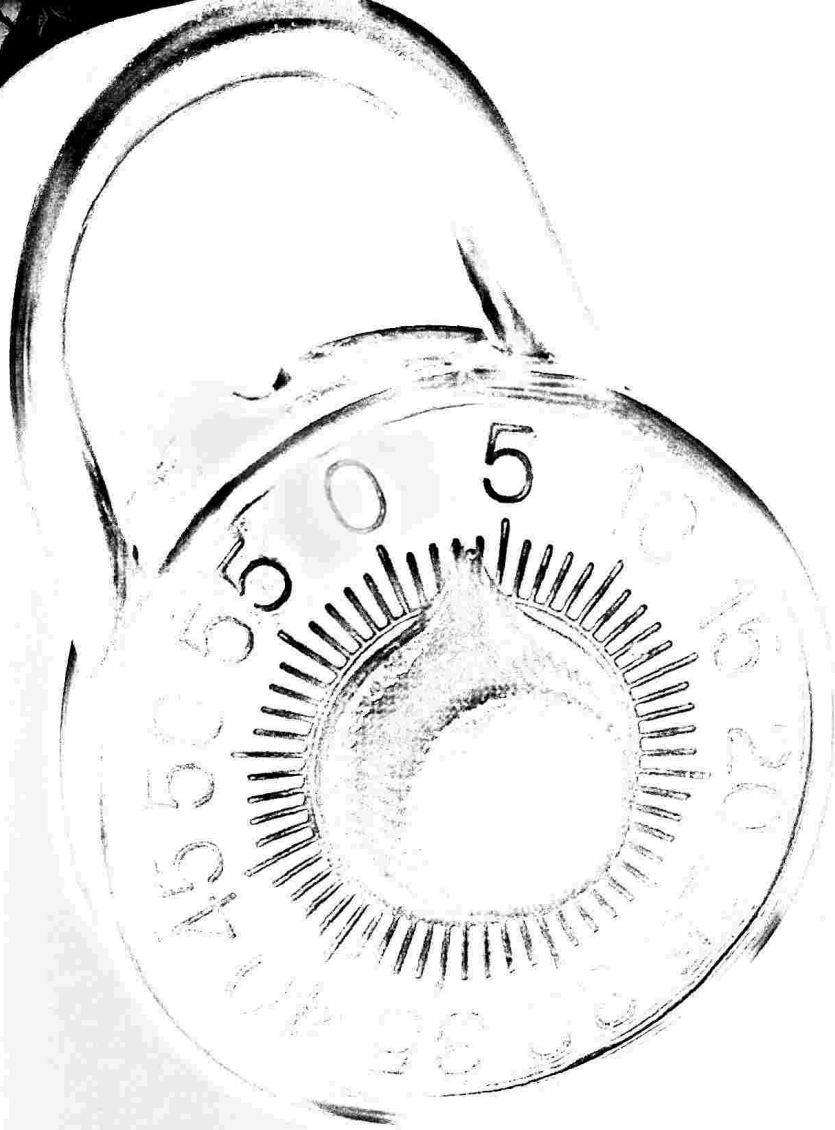
# Você, o cliente-padrão

Quer saber o perfil do cliente-padrão e, ao mesmo tempo, descobrir como vender para ele? Então, leia as afirmativas a seguir e faça um "X" apenas naquelas que você considere "Verdadeiras".

- Já entrei em uma loja e saí sem comprar nada, pois não me senti bem atendido.
- Se um vendedor me trata bem, eu o recomendo a amigos.
- Da mesma forma, prefiro comprar com vendedores que me são recomendados.
- Se eu sei que vou ser bem atendido por um vendedor, espero pacientemente até que ele possa me atender.
- Há vendedores com os quais nunca cheguei a fechar nenhum negócio, mas sei que não me "empurrariam" qualquer "porcaria" só para cumprir a meta.
- Quando gosto de um vendedor, procuro ajudá-lo com sugestões e dicas que só são percebidas pelo cliente.
- Quando entro em uma loja e sou bem atendido, acabo comprando mais do que gostaria.
- Quando sinto sinceridade em um vendedor, abro o jogo e digo exatamente de que estou precisando para que ele possa, realmente, me ajudar.
- Aprecio muito quando um vendedor diz que um produto irá me satisfazer e esse produto não é o mais caro da loja.
- Aprecio mais ainda quando ele consegue me fazer gastar menos do que eu pretendia, embora eu saiba que, de tão grato, acabarei comprando outras coisas e gastando bem mais.

O cliente-padrão é exatamente como você. O melhor modo de vender para ele, assim como para você, é tratando-o como ele gosta de ser tratado.

Segre  
A disposição  
do cliente em  
Deixe-o sabe  
pequenas dec  
nas suas próp



## Segredo de Vendas

A disposição para comprar requer autoconfiança. Fortaleça, portanto, a confiança do cliente em si mesmo, a fim de que ele confie mais em seus próprios critérios. Deixe-o saber que você respeita seu modo de pensar e de julgar. Felicite-o nas pequenas decisões e escolhas. Mostre com sua atitude que ele tem razão em confiar nas suas próprias decisões.

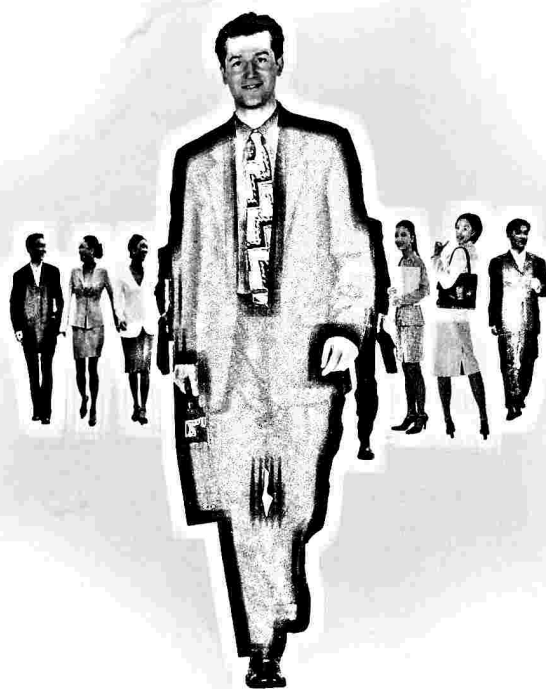
Donald Laird & Eleanor Laird,  
em *Practical Business Psychology*

Il

In  
P  
de  
ma  
dia

to  
q  
re  
q

c



MARKETING & VENDAS

# Influência e poder

**Influência e poder** andam lado a lado. Há dois tipos de poder no mundo: posicional e pessoal.

Poder posicional depende da posição que você ocupa em determinado contexto. O presidente de uma empresa tem mais poder que o vice-presidente, assim como o major, no quartel, tem mais poder que o capitão. Já o poder pessoal é aquele que a pessoa carrega consigo 24 horas por dia, aonde quer que vá.

Poder pessoal não depende de cargos, títulos ou posição social. Fulano, hoje, é importante, tem todas as mordomias referentes ao cargo que ocupa, é bem recebido em todos os lugares... Será que ele continuará sendo importante quando deixar esse cargo? Será que continuará gozando de regalias? Depende! Se todo o seu prestígio for devido apenas ao poder posicional, ele o perderá quando perder o cargo.

A grande sacada é conquistar poder pessoal. O próprio poder profissional, para ser atingido, depende do poder pessoal. Não é só com competência que se consegue subir na vida, mas também com influência, sabendo mostrar aos outros que você é competente.

O poder pessoal depende da sua capacidade de comunicar-se eficientemente para atingir seus objetivos, ou seja, depende da sua capacidade de influenciar outras pessoas por meio da comunicação.

Imagine-se numa tarde de domingo, passeando na pracinha de um bairro distante daquele em que você mora. Ninguém o conhece. Você aproxima-se da banca de jornal ao mesmo tempo que outra pessoa, que também não faz parte dos clientes habituais daquele jornaleiro, e ambos pedem o mesmo jornal ao mesmo tempo. Só há um exemplar do jornal na banca. Você não quer cedê-lo à outra pessoa assim como ela também não está disposta a cedê-lo a você. Para quem o jornaleiro venderá o jornal? — Àquele que tiver mais poder pessoal, não tenha dúvida!



# Linguagem transformativa

- O PODER DA INFLUÊNCIA
  - SOLICITAR: A HABILIDADE DE GERAR AÇÃO
  - TIPOS DE LINGUAGEM
  - CONTEXTO E INFLUÊNCIA
  - PRINCÍPIOS UNIVERSAIS QUE REGEM A INFLUÊNCIA E AJUDAM A MODIFICAR O CONTEXTO
    - Contraste
    - Reciprocidade
    - Concessão recíproca
- INFLUÊNCIA É SINÔNIMO de prestígio, crédito e ascendência. Também quer dizer entusiasmo e animação. Influenciar é ter poder e prosperidade. Profissionalmente falando, influência é o processo pelo qual você, vendedor, associa um sentimento de confiança àquilo que vende. No fundo, somos todos vendedores, mas precisamos saber vender o nosso peixe, ou seja, saber transmitir nossas ideias e desejos de modo que o outro se encante com eles.

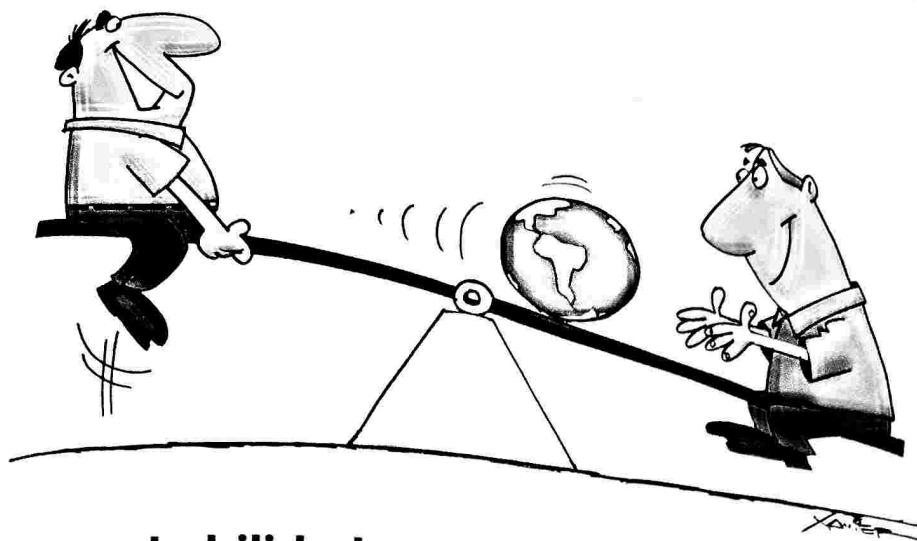
## O poder da influência

Os seres humanos, em geral, costumam fazer o que lhes parece mais fácil, seguindo a lei do menor esforço. É por isso que grande parte do nosso comportamento é automatizado e gostamos tanto de nos manter em uma zona de conforto, procurando evitar tudo o que nos seja desconhecido, inconveniente e desconfortável.

Pessoas que sabem como funciona o processo automático do comportamento humano têm vantagem competitiva sobre as que não sabem, pois são capazes de exercer influência sobre os outros mais facilmente.

A influência, segundo o Dr. Robert B. Cialdini, pesquisador norte-americano na área de comportamento, é uma ciência regida por princípios universais que, quando bem utilizados, criam contextos favoráveis à aceitação de solicitações. No contexto de vendas, a aplicação dos princípios universais que norteiam a influência pode facilitar muito o trabalho do vendedor, tornando a sua capacidade de solicitação mais poderosa.

Já dissemos anteriormente que “linguagem cria realidade”, e uma das formas de criar realidade com a linguagem é solicitar-



## Solicitar: habilidade em gerar ação

do. Quem não sabe solicitar, não tem poder, não tem habilidade de gerar ação.

Você solicita quando, na sua comunicação interpessoal, utiliza uma linguagem que gera ação. Existem pessoas que são capazes de conversar durante horas com você sem gerar qualquer ação. A conversa delas vai do nada a lugar nenhum. Com pessoas desse tipo, ou se joga conversa fora, como se diz popularmente, ou se exerce influência sobre elas, levando-as a agir. Por outro lado, há quem converse com você durante cinco minutos e, no final da conversa, vocês

já estão planejando algum trabalho juntos ou marcando um jantar para conversar sobre o assunto. A conversa dessas pessoas é estimulante e produtiva. Elas exercem o seu poder pessoal e, à medida que você souber utilizar a língua-gem que gera ação, terá condições de exercer melhor o seu.

“Ninguém sabe do que é capaz enquanto não tentar.”

Publius Syrus

**SOLICITAÇÃO**  
**GERA**  
**PODER**

Mendigo tímido termina o dia com a sacola vazia. Se você quiser ganhar, não basta apenas solicitar. É preciso saber solicitar!

## Tipos de linguagem

Tanto os conceitos quanto os preconceitos sobre os mais variados assuntos, os quais foram codificados em nossa mente durante a infância ou a adolescência, podem ser modificados pela linguagem, desde que saibamos utilizá-la.

Se você disser que a sala está quente, por exemplo, isso não modifica em nada a condição da sala. Se ela estava quente, continuará quente. Já se você pedir para alguém abrir a janela, pois a sala está quente, alguma ação poderá ser gerada. Você não apenas dirá, como solicitará alguma coisa.

Declaração, assim como solicitação, é um tipo de linguagem que gera ação, mas é preciso ter autoridade para utilizá-la. Se um homem e uma mulher comparecessem diante de mim para se casar, eu os mandaria procurar um juiz, pois não tenho autoridade para isso. Um juiz, porém, poderia declará-los marido e mulher. E, mesmo que no minuto seguinte à declaração do juiz um deles dissesse que mudou de idéia, a declaração feita pelo juiz já teria mudado a realidade jurídica daquelas duas pessoas, tornando-as marido e mulher. E para mudar essa condição, só mesmo uma nova declaração do juiz em um processo de divórcio.

Vendedor precisa saber usar esses dois tipos de linguagem, pois tanto a solicitação quanto a declaração, se usadas inadequadamente, podem trazer prejuízos. A primeira,

se malfeita, pode impedir que uma venda se realize; a segunda, se feita por quem não tem autoridade para fazê-la, pode gerar sérios conflitos.

Um vendedor declara ao cliente: "Pode comprar sossegado... Se não gostar da compra, volte aqui que eu devolvo o seu dinheiro". Se ele estiver autorizado a adotar esse procedimento, ótimo. Mas se não tiver autorização para fazer isso, terá de torcer para que o cliente goste da compra, pois do contrário...

Declaração pressupõe a existência de autoridade e a partir do momento em que é feita, gera compromisso. Portanto, saiba até onde vai a sua autoridade e não assuma compromissos com o cliente se não os puder cumprir.

### O que é solicitar, exatamente?

Solicitar é pedir. Quando se fala em pedir, muitas pessoas associam a algo negativo, como se quem pede fosse, necessariamente, inferior a quem vai atender ao pedido. Todavia, solicitar é algo inerente à natureza humana; é um recurso de que dispomos para que nossas necessidades sejam satisfeitas. O bebê chora quando sente fome, solicitando alimento. Mas, à medida que cresce, passa a ter necessidades mais complexas do que essa, assim como passa a ter recursos mais sofisticados para satisfazê-las. É a utilização desses recursos o que faz a diferença no poder pessoal de cada um.

# De olho na História...

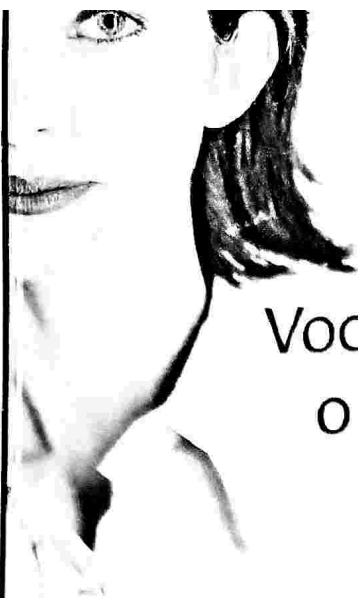
Na região do Colorado, nos Estados Unidos, há ruínas de uma árvore imensa. Ambientalistas afirmam que se trata da ruína de uma árvore que se manteve firme durante centenas de anos, mesmo tendo sido atingida por milhares de raios e incontáveis tempestades durante todo esse tempo. Nenhuma adversidade tinha sido capaz de derrubar a árvore, que conservava toda a sua majestade. Porém, um dia ela foi atacada por uma nuvem de insetos, sendo totalmente destruída.

Aquela árvore secular, gigante da floresta, que nem os mais fortes raios tinham conseguido derrubar, caiu ante o ataque de minúsculos insetos, que qualquer criança pode esmagar com as pontas dos dedos.

Invista no seu autoconhecimento para fortalecer o seu autocontrole. Sem ele, pequenas coisas tanto podem impedir que você feche uma venda como podem destruir toda a sua carreira. Autoridade, apenas, não é suficiente para construir uma carreira bem-sucedida em vendas. É preciso também conhecer e dominar todos os ingredientes da ciência da influência.

Cuidado! Todos podem estar "ao" seu lado, mas não "do" seu lado. Se na sua empresa todos o respeitam, mas, fora dela, querem ver-se livres de você, então empenhe-se em conquistar poder pessoal para não ficar dependente do poder posicional.





## Você conhece o seu poder pessoal?

Feche os olhos e pense numa cena, real ou imaginária, em que você esteja fazendo uma solicitação a alguém. Visualize a cena, como se a outra pessoa estivesse na sua frente.

Pronto? Conseguiu visualizar?

Agora, visualize-se saindo da cena e observando-a de fora, como se você estivesse diante de uma televisão assistindo à cena de uma conversa, na qual um dos personagens é você mesmo.

Pare de ler um pouquinho e faça isso! Vale a pena.

Nessa visualização, procure observar:

- O contexto em que se dá a solicitação.
- O contexto já é favorável a você ou é desfavorável e você precisa modificá-lo?
- Como você prepara o seu interlocutor para receber a sua solicitação?
- Como você se comporta quando a faz?
- Você está convicto do que faz?
- Você acredita que vai obter o que está solicitando?
- Como o outro reage à sua solicitação?
- Ele acredita no que você diz?
- Ele dá sinais de que vai fazer o que você lhe pede?

Caso você não consiga observar todos esses detalhes na primeira vez em que fizer essa atividade, não desista, pois observar a si mesmo é uma forma de aumentar sua inteligência. Seja persistente!

## Contexto & influência

Toda solicitação tem de ser considerada dentro de um contexto, que pode ou não ser favorável à sua aceitação. Lembra-se do exemplo da briga entre um jacaré e um urso? Então, não se esqueça: nessa briga, assim como em qualquer outra disputa, a vitória não é determinada apenas pelos adversários, mas também pelo contexto.

**Assim como a moldura pode mudar a percepção de um quadro, o contexto psicológico pode influenciar decisivamente nos resultados que você obtém.**

Todo vendedor precisa desenvolver sua habilidade em influenciar ações e crenças de outras pessoas. Mas apenas isso não é suficiente. Para fazer a diferença no mercado, é crucial saber como, quando, onde e por que exercer influência sobre alguém.

O seu nível de influência é o mesmo com todas as pessoas com quem você se relaciona? Será que você influencia igualmente seu chefe, seus colegas, seus colaboradores e seus clientes? É claro que não! Quando muda o contexto (chefe vs colaboradores), muda o seu poder de influência, não é verdade?

Apartir do momento em que você sabe exatamente como, quando, onde e por que exercer influência, você adquire controle sobre o processo, o que lhe permite progredir na arte da influência e tornar-se um mestre na sua aplicação.

## Princípios universais que regem a influência e ajudam a modificar o contexto

Influência é a arte de modificar o contexto para alterar o resultado. Muito pode ser feito para acelerar esse processo, mas para entrarmos no assunto, recordemo-nos de que o cérebro toma decisões por comparação. Algumas pessoas valorizam mais as semelhanças na hora de decidir-se, enquanto outras tomam decisões com base nas diferenças encontradas no processo de comparação (já falamos disso em *padrões linguísticos*).

### A ordem dos fatores

Em Matemática, mais especificamente em Aritmética, a ordem dos fatores não altera o produto. Você tanto pode referir-se a "3x4" quanto a "4x3" que, de qualquer modo, estará se referindo a um mesmo resultado: doze. No processo de decisão, porém, a ordem dos fatores altera, e muito, o resultado. O cérebro compara o que veio antes com o que vem depois. É a ordem em que os elementos de comparação se apresentam é crucial para a decisão.

Você conhece a história dos dois seminaristas que discutiam para saber se era permitido fumar e rezar ao mesmo tempo? Pois bem: o fumante achava que sim e o não fumante achava que não. Na dúvida, foram, um de cada vez, perguntar ao padre

## O poder da solicitação do vendedor depende do contexto psicológico vigente.

Um cliente entra numa joalheria e o vendedor, imaginando precipitadamente que se trata de alguém sem poder de compra, resolve não perder muito tempo com ele. Naturalmente, o cliente percebe que foi depreciado pelo vendedor. Este, por sua vez, percebe que o cliente pode comprar o que quiser e passa a tratá-lo com toda atenção e cordialidade. Entretanto, mesmo que a certa altura pareça que esse cliente vai fazer uma boa compra, ele agradece e sai sem comprar nada!

**O PODER DA SOLICITAÇÃO DESSE VENDEDOR FOI PREJUDICADO PELO CONTEXTO PSICOLÓGICO VIGENTE.**

superior do seminário, mas este respondeu "sim" para um e "não" para outro. Surpresos com as respostas, os seminaristas se questionaram sobre o que cada um tinha perguntado ao padre superior. Então, o primeiro disse: "Eu perguntei se podia fumar enquanto rezava e ele disse que não". Em seguida, o segundo falou: "Pois eu perguntei se podia rezar enquanto fumava e ele disse que sim!"

### Princípio 1. CONTRASTE

Faça essa experiência: encha uma vasilha com água quente, outra com água morna e outra com água fria. Primeiro, coloque uma de suas mãos na água quente e, em seguida, na água morna: esta lhe parecerá

fria. Depois, coloque sua outra mão na água fria e, em seguida, na água morna: esta lhe parecerá quente!

Ora, se a água é morna, como é possível senti-la fria e quente? Está certo, água morna é morna; mas, nesse caso, o contraste determinou a percepção da temperatura da água, assim como determina muitas outras coisas na vida, especialmente em vendas.

Trocando em miúdos, isso significa: começa pelo mais caro! Crie contraste.

Se o seu cliente acaba de comprar um terno de mil dólares, é fácil convencê-lo a adquirir duas gravatas por cem dólares (isso representará só 10% a mais na conta!). No entanto, se ele comprou duas gravatas por cem dólares, vai ser difícil influenciá-lo a comprar um terno de mil dólares, o que representaria um aumento de 1.000% na conta.

Certa vez, perguntei ao proprietário de uma relojoaria se ele vendia muitos Rolex, pois mantinha um sofisticado modelo de dez mil dólares na vitrine de seu estabelecimento. Ele me respondeu que nunca vendera um Rolex, mas, em compensação, não podia se queixar da venda de outras marcas, cujos modelos na vitrine, ao lado do Rolex, custavam 200 dólares. Ele achava que ter o Rolex na vitrine dava sorte para vender outros modelos de relógio. O Rolex, por contraste, fazia as outras marcas parecerem mais baratas do que realmente eram. Depois que o comprador ficava sabendo o preço do Rolex, o dos outros relógios tornava-se incrivelmente atraente!

Existe uma história muito popular para ilustrar o poder do contraste. Já a ouvi sendo contada em várias versões, com personagens e cenários referentes a diversas culturas. Vou contar esta, que se passa numa cidadezinha de interior...

Em uma modesta casa, um lenhador vivia feliz com sua mulher e seus filhos, além de muitas galinhas, cães e porcos soltos no quintal. Mas ele perdeu o sossego desde que a tia da sua esposa foi morar com eles. A tia era uma boa mulher, mas não se habituava à vida simples que eles levavam, por isso reclamava muito. Descontente, o lenhador foi pedir ajuda ao pároco local.

Depois de ouvir a história, o pároco recomendou: — Leve as galinhas do quintal pra dentro de casa e me procure daqui a uma semana.

O lenhador obedeceu, mas nada melhorou, só piorou. Então, na semana seguinte, o pároco aconselhou: — Agora, coloque também os cachorros dentro de casa e me procure daqui a uma semana.

Mais uma vez, o lenhador obedeceu, mas as coisas continuaram piorando! Na semana seguinte, o pároco deu-lhe outro conselho: — Dessa vez, leve os porcos pra dentro de casa e...

Uma semana depois, o lenhador disse que não aguentava mais aquela loucura... Então, o pároco disse: — Agora, coloque todos os bichos de volta no quintal, faça uma arrumação e uma boa limpeza na casa e me procure daqui a uma semana.

Na semana seguinte, o lenhador chegou à casa paroquial todo contente. Ao vê-lo assim, o pároco perguntou: — E os problemas com a tia da sua senhora, melhoraram?

E o lenhador, surpreso, respondeu: — Por que é que o senhor está me perguntando dela, padre? Ela está com algum problema?

O sábio pároco usou o poder do contraste para resolver o problema do lenhador! Por contraste, a tia da esposa dele deixou de ser um problema. Como dizia Einstein, tudo é relativo!

## Princípio 2. RECIPROCIDADE

Todos sentimos necessidade de retribuir favores que nos são prestados; isso está na nossa estrutura psicológica. Portanto, quando nos antecipamos em fornecer uma informação, prestar um serviço ou fazer algum tipo de concessão, geramos sentimento de reciprocidade na outra pessoa, colocando-a em dívida para conosco.

De acordo com Marcel Mauss, o ser humano costuma sentir-se obrigado a aceitar um favor que lhe seja oferecido, assim como se sente na obrigação de retribuir um favor, mesmo que não o tenha solicitado.

Se eu lhe dou um sorriso, você se sente na obrigação de me dar um sorriso de volta. Se eu estendo a minha mão para apertar a sua, você se sente na obrigação de estender-me também a sua para um aperto de mão. Enfim, é dando que se recebe.

Nas relações comerciais de todo tipo, a lei da reciprocidade é uma constante, se bem que nem sempre seja bem aplicada. Amostras, brindes e cortesias diversas existem para gerar sentimento de reciprocidade, mas tem tanta gente fazendo isso que o efeito pode ser nulo ou negativo. Para que um investimento em reciprocidade seja positivo, é preciso ter bom gosto, elegância e criatividade.

“Sem conhecer a causa, torna-se difícil reproduzir o efeito. Se eu o conheço melhor do que você me conhece, eu posso influenciar você. Se eu o conheço melhor do que você se conhece, eu posso controlar você.”

No caso de vendedores, pequenos gestos de atenção, informações privilegiadas a seus clientes e pequenas concessões ou favores são algumas formas poderosas de investir em reciprocidade.

A reciprocidade é facilitada quando a oferta vem antes da solicitação. Imagine-se ouvindo seu cliente dizer: “Você adivinhou o meu desejo!” ou “Você leu meus pensamentos!”

Coisas desse tipo podem acontecer quando o vendedor se preocupa sinceramente em descobrir as necessidades do cliente e, identificando-as, antecipa-se em apresentar-lhe a solução. Não se trata de ser interesseiro, mas apenas de abrir espaço para que um relacionamento possa se desenvolver, gerando benefícios para os dois: vendedor e cliente.

De que tipo de necessidade estou falando? De qualquer uma. Favores, por menores que sejam, podem criar em quem os recebe a obrigação de, em qualquer momento, ter de satisfazer a uma solicitação de quem os fez,

mesmo que esta represente um esforço muito maior do que o favor inicial. Da mesma forma, grosserias também dão a quem as recebe o direito de retribuição. É o famoso ditado: "Olho por olho, dente por dente." Contudo, em caso de hostilidade, precisamos tomar cuidado para não terminarmos cegos e banguelas.

## O barato pode sair caro

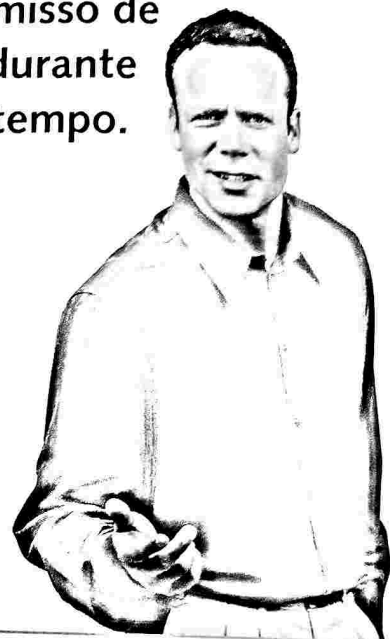
Como tudo nesta vida, esse princípio também tem um porém, uma parte vulnerável. Assim como nós podemos gerar sentimento de reciprocidade nas pessoas, elas podem fazer o mesmo conosco, fazendo-nos favores que não solicitamos e colocando-nos em situação de dívida, criando obrigações em nossa mente. Portanto, veja bem de quem você aceita favores. Nós nos sentimos obrigados a retribuir prontamente os favores que recebemos.

Quando você fizer um favor genuíno para alguém e a pessoa lhe agradecer, em vez de dizer: "Não é nada. Faz parte do meu trabalho!", olhe nos olhos da pessoa e diga em alto e bom som: "Eu sei que você faria o mesmo por mim, não faria?" Certamente, a pessoa responderá sim, selando o compromisso de retribuição dela com você por muito tempo.

Fazer isso não tem nada de antiético nem amoral. Afinal, você fez um favor e merece receber outro em retribuição. Só que desta forma a retribuição ficará garantida.

**EU SEI QUE VOCÊ FARIA O MESMO POR MIM, NÃO FARIA?**

Quando alguém vier agradecer-lo por um favor que você lhe tenha feito, diga essa frase com ênfase. Ela tem o poder de selar um compromisso de dívida durante muito tempo.



Você tem de decidir como usar o princípio da reciprocidade a seu favor no processo de vendas. Alguns a colocam em ação com a estratégia da amostra grátis, por exemplo. Na relação com o cliente, qualquer que seja a estratégia escolhida, seja sempre o primeiro a dar alguma coisa.

**SEJA O PRIMEIRO A DAR:**

Serviços

Informações

Concessões

### Princípio 3.

#### CONCESSÃO RECÍPROCA

Quando uma pessoa concorda conosco, ela tem o direito de receber uma concordância nossa em retribuição. Isso é concessão recíproca.

Você faz uma solicitação, já sabendo que a resposta pode ser “não” e aceita o “não” sem objeções. Em seguida, faz outra solicitação à mesma pessoa, para a qual quer obter um “sim” como resposta. Se a pessoa já disse “não” à sua primeira solicitação e você aceitou, a concessão recíproca manda que ela diga “sim” numa segunda oportunidade. Ao aceitar o “não” que ela lhe disse, você, indiretamente, disse “sim” a ela. Então, quando você faz a segunda solicitação, é a vez de ela dizer “sim” a você.

Receber e aceitar um “não” sem objeções deixa o seu interlocutor em dívida com você. Da próxima vez ele não terá outra saída a não ser dizer “sim”.

Um garoto de 8 anos chega para a sua mãe, que está na cozinha fazendo o almoço, e diz: “Mãe, posso ir à casa do Joãozinho?” E a mãe, sem pestanejar, responde: “É claro que não. O almoço está quase pronto!” O filho aceita o não de sua mãe sem reclamar. Em seguida, ele solicita: “Mãe, posso comer um biscoito?” A mãe, então, responde: “Claro que pode, meu filho!”

“As pessoas sentem-se na obrigação de retribuir a quem lhes tenha feito um favor da mesma forma que se sentem autorizadas a revidar uma grosseria que lhes tenha sido feita.”

O garoto queria comer um biscoito, mas sabia que se fosse direto ao assunto sua mãe não deixaria. Então ele começou pela casa do amigo...

Sabe como obter a aprovação do seu chefe para um projeto muito especial? Comece levando à apreciação dele um projeto muito maior do que aquele que você quer ver aprovado. Aceite o não sem reclamar. Em seguida, apresente-lhe o projeto que você realmente quer que ele aprove.

#### Concessão recíproca funciona?

A seguir, relaciono dois estudos importantes que comprovam a eficácia da concessão recíproca no processo de influência.

No primeiro deles, o Dr. Cialdini trabalhou com dois grupos de universitários, usando a concessão recíproca em apenas um deles. O pesquisador solicitou ao primeiro grupo de estudantes que acompanhasse um grupo de adolescentes delinquentes a uma única visita ao zoológico. Dos estudantes desse grupo, 83% responderam não e apenas 17% disseram sim. Aos membros do segundo grupo, antes de fazer a mesma solicitação, ele pediu

que fossem voluntários, trabalhando duas horas por semana, durante três anos, como supervisores de um grupo de adolescentes delinquentes. Naturalmente, todos disseram “não” e o pesquisador aceitou a recusa sem contestar. Em seguida, solicitou-lhes que acompanhassem o grupo de adolescentes delinquentes a uma única visita ao zoológico. Então, 50% deles responderam “sim”, indicando um percentual de aceitação praticamente três vezes superior ao obtido no primeiro grupo (50% vs 17%). Isso quer dizer que os estudantes desse grupo (ao qual estava sendo aplicada a concessão recíproca) que disseram “não” à primeira solicitação ficaram muito mais comprometidos com o pesquisador do que aqueles do grupo ao qual tinha sido feita apenas uma solicitação.

**Agora você entende por que sindicalistas comemoram quando obtêm 12% de aumento, depois de o seu pedido de 30% ter sido recusado pelos empregadores? Eles comemoram porque 12% era exatamente o que queriam. O pedido de 30% de aumento, que os empregadores se recusaram a dar e os sindicalistas aceitaram a recusa sem reclamar, foi só para desencadear o princípio da concessão recíproca!**

Outro estudo, este canadense, feito por R. Miller e colaboradores, mostrou que usando a concessão recíproca, não só os índices de aceitação à segunda solicitação se tornaram muito maiores, conforme confirmado por Cialdini, como também o percentual dos que cumpriram a palavra de aceitação, chegou a ser quase três vezes maior (85% vs 29%).

Prosseguindo seus estudos, o Dr. Cialdini, agora com o Dr. Ascani, mostrou que aqueles que disseram sim após terem dito não à primeira solicitação eram mais propensos a concordar em repetir o favor no futuro. Entre os que aceitaram e cumpriram o favor sem que lhes tivesse sido feita uma primeira solicitação, somente 50% se dispunham a repeti-lo no futuro; no grupo da concessão recíproca, 84% dos estudantes estavam dispostos a fazer o favor outra vez.

A concessão recíproca (rejeição-então-aceitação) provou ser muito melhor do que outras formas de abordagem quando se tratou de concordância em repetir o favor no futuro.

**Usando a reciprocidade e a concessão recíproca, você pode alterar o contexto de uma transação comercial a seu favor. Lembre-se da importância do benefício mútuo. A vida é um eco. Se você não gosta do que está recebendo, preste atenção ao que está emitindo. Agora é com você!**

# Síntese

- Grande parte do comportamento humano é automatizado, pois costumamos seguir a lei do menor esforço.
  - Quem sabe como funciona o processo automático do comportamento humano é capaz de exercer influência sobre os outros mais facilmente.
  - A aplicação dos princípios universais que norteiam a influência pode facilitar muito o trabalho do vendedor, tornando a sua capacidade de solicitação mais poderosa.
  - Uma das formas de criar realidade com a linguagem é solicitando. Quem não sabe solicitar, não tem poder, não tem habilidade de gerar ação.
  - Declaração e solicitação são tipos de linguagem que geram ação.
  - Declaração pressupõe autoridade e, a partir do momento em que é feita, gera compromisso.
  - Solicitação é um pedido; é um recurso de que dispomos para que nossas necessidades sejam satisfeitas.
  - Toda solicitação tem de ser considerada dentro de um contexto, que pode ou não ser favorável à sua aceitação.
  - Influência é a arte de modificar o contexto para alterar o resultado. Entre os princípios universais que regem a influência, temos: *contraste, reciprocidade, concessão recíproca, escassez e autoridade*.
  - *Contraste*: Einstein dizia que tudo é relativo; então, ofereça primeiro o que for mais caro. Em relação a ele, o que você quiser realmente vender parecerá mais barato.
- Atenção à ordem dos fatores, pois como o cérebro compara o que veio antes com o que vem depois,

a ordem em que os elementos são apresentados ao cliente é crucial para a sua decisão.

▣ **Reciprocidade:** Todos sentimos necessidade de retribuir favores que nos são prestados; isso está na nossa estrutura psicológica. Quando nos antecipamos em fornecer uma informação, prestar um serviço ou fazer algum tipo de concessão, geramos sentimento de reciprocidade na outra pessoa, colocando-a em dívida para conosco.

– O vendedor gera sentimento de reciprocidade no cliente quando se preocupa em descobrir suas necessidades e, identificando-as, antecipa-se em solucioná-las.

▣ **Concessão recíproca:** Quando uma pessoa concorda conosco, ela tem o direito de receber uma concordância nossa em retribuição. Isso é concessão recíproca. Receber e aceitar um “não” sem objeções deixa o seu interlocutor em dívida com você. Da próxima vez, ele não terá outra saída a não ser dizer sim.

Trataremos nas próximas páginas sobre *escassez* e *autoridade*.

## é com você!

Relacione três situações, ocorridas no mês passado, nas quais você tenha conseguido gerar sentimento de reciprocidade em alguma pessoa, cliente ou não.

---

---

---

---



## Segredo de Vendas

**Não dependa da memória para recordar-se do que é importante para o cliente. Pergunte diretamente se ele não se importa que você tome nota durante a apresentação e, então, escreva os pontos-chave para poder referir-se a eles mais tarde.**

**Barry J. Farber,**  
presidente da Farber Training Systems, Inc.  
e da Maverick Medeia, Inc. e autor de vários livros.



E

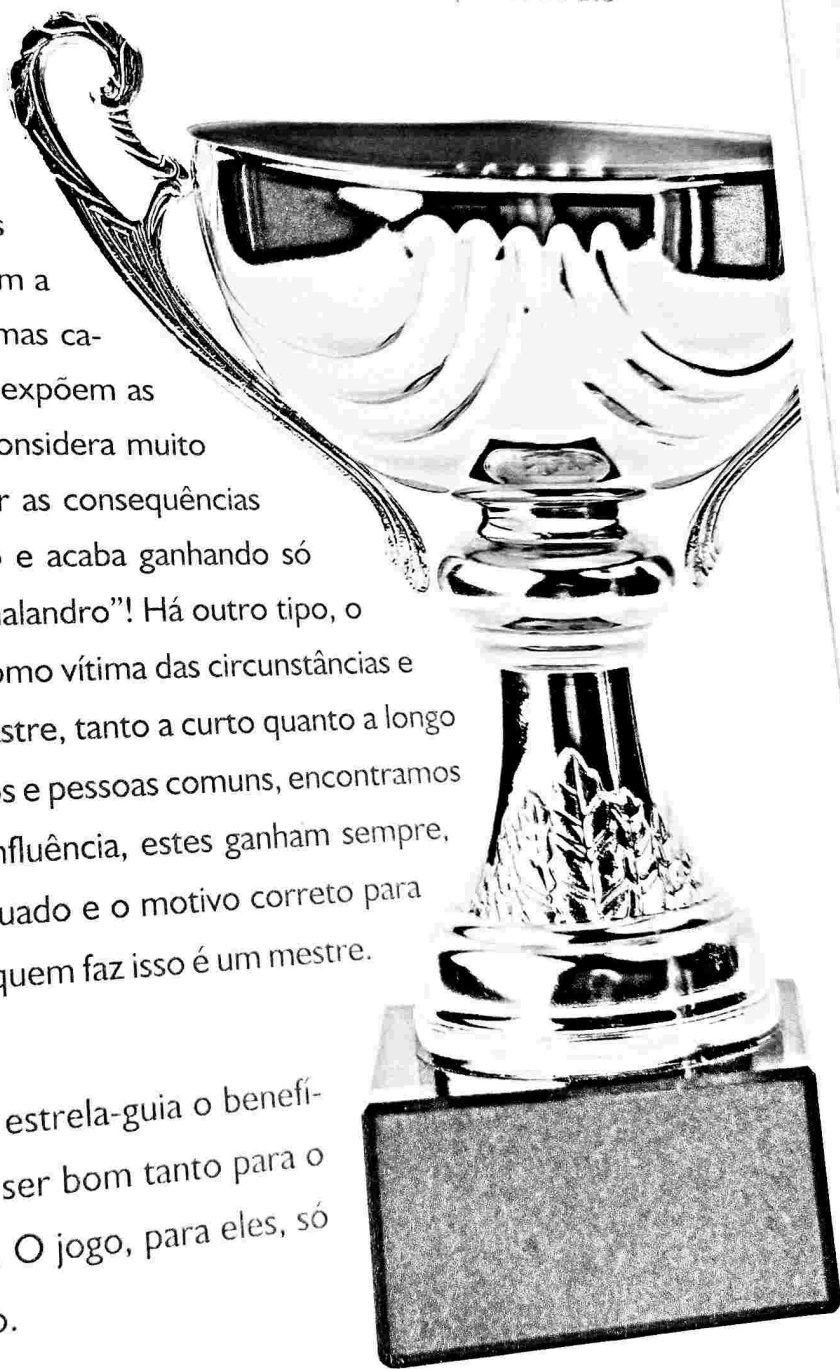
in  
e  
o  
n  
a  
t  
v

# Emoções & resultados

Situações emocionalmente fortes costumam estreitar o foco da nossa percepção, inibindo o processo que nos levaria a avaliá-las cuidadosamente. Quando abalados emocionalmente, nos tornamos impossibilitados de pensar de forma abrangente e assim os resultados de nossas ações nem sempre são aqueles que esperamos, podendo até mesmo ser desastrosos.

Sempre que emoções fortes nos atingem, tendemos a agir de modo automático, o que obviamente nos sujeita a riscos. Porém, não são apenas as situações emocionalmente densas que nos sujeitam a riscos e a resultados desastrosos. Algumas características de personalidade também expõem as pessoas a resultados ruins. Quem se considera muito esperto, por exemplo, não sabe avaliar as consequências de seu comportamento a longo prazo e acaba ganhando só no curto prazo — estou falando do “malandro”! Há outro tipo, o “ingênuo”, que se comporta sempre como vítima das circunstâncias e seus resultados costumam ser um desastre, tanto a curto quanto a longo prazo. E em meio a malandros, ingênuos e pessoas comuns, encontramos os “campeões”. Mestres na arte da influência, estes ganham sempre, pois sabem a hora certa, o lugar adequado e o motivo correto para influenciar alguém. Pode-se dizer que quem faz isso é um mestre. E no âmbito de vendas, um campeão!

Verdadeiros campeões têm como estrela-guia o benefício mútuo, isto é, o negócio tem de ser bom tanto para o comprador quanto para o vendedor. O jogo, para eles, só é bom quando todos saem ganhando.



# A influência e seu poder

## PRINCÍPIOS REGENTES DESSA ARTE

- PRINCÍPIOS UNIVERSAIS QUE REGEM A INFLUÊNCIA E AJUDAM A MODIFICAR O CONTEXTO

— Escassez  
— Autoridade

AGORA, começamos a tratar de um assunto muito importante: a influência e o poder conquistado por aqueles que sabem exercê-la. Pequenos gestos de atenção, concessões, favores ou serviços podem ser muito eficazes à medida que estabelecem uma relação de camaradagem; isso constitui os passos iniciais da abertura de uma nova relação de benefícios recíprocos. Nós próximas páginas trataremos do poder da influência sob a ótica dos princípios da escassez e da autoridade.

## O poder da influência

### Princípios universais que regem a influência e ajudam a modificar o contexto

#### Princípio 4. ESCASSEZ

Você deve saber a razão de o ouro valer mais do que a prata, de a prata valer mais do que o cobre e assim por diante, não sabe? A razão é muito simples: na terra há mais cobre do que prata e mais prata do que ouro.



Tudo se torna mais valioso quando sua disponibilidade é menor. Tudo o que é menos disponível é mais atraente. Esse é o princípio da escassez, que só existe porque a nossa tendência é querer aquilo que não temos.

Não é de hoje que o que mais se vê na mídia são chamadas para oportunidades que “terminam amanhã”, que vão “só até sábado”, ou alertas para aproveitá-las porque “nossos estoques são limitados”.

Por trás disso tudo está o princípio da escassez. Por mais que o uso desse princípio para exercer influência pareça estar banalizado, é certo que funciona! Cada pessoa que, consciente ou inconscientemente, estiver necessitando do bem anunciado em uma promoção por tempo limitado, ficará tentada a conferir de perto se a oferta é boa de fato. E o fará logo. Afinal, se for boa mesmo, é bom chegar antes que acabe!

### Vulnerabilidade coletiva

Todos somos vulneráveis ao princípio da escassez. Sempre queremos aquilo que não temos e a nossa reação à escassez bloqueia a nossa habilidade em pensar corretamente. Colecionadores que o digam. Quanto mais raro, mais caro!

Quando a nossa liberdade em realizar/ter algo é limitada, nosso desejo em possuí-lo aumenta. Especialistas dizem que, apesar de *Romeu e Julieta* ser uma ficção, eles não se amariam tanto se suas famílias aprovassem o romance. A proibição fez com que o desejo de um pelo outro aumentasse.

### Demanda escassez

Para mostrar a estreita relação entre preferência e escassez, foi feito um estudo como se fosse uma simples pesquisa de preferência. Dois jarros com biscoitos foram colocados sobre uma mesa em um *shopping center* nos Estados Unidos. Pesquisadores convidavam as pessoas a provar de cada um deles e, em seguida, perguntavam qual era o mais saboroso. Porém, um dos jarros era mantido sempre cheio de biscoitos e o outro, sempre com apenas dois ou três, como se estivessem acabando. Os biscoitos eram absolutamente iguais, mas a preferência do público era quase sempre pelo jarro de biscoito que parecia estar acabando.

Sabe o que é isso? Efeito da escassez!

Use, mas não abuse, da escassez de informação.

Seus clientes vão desconfiar se, sempre que os encontrar, você tiver uma informação de “primeira mão” para lhes dar. Principalmente se a informação os levar a comprar alguma coisa que você esteja vendendo!

“ Se você quer que o seu produto se torne importante, torne-o exclusivo. ”

Em 1985, a Coca-Cola realizou uma pesquisa de opinião pública para saber o que as pessoas achavam de um novo sabor, que substituiria o tradicional. Na primeira fase da pesquisa, todos experimentavam o refrigerante sem saber em que copo estava a Coca-Cola com sabor tradicional e a com novo sabor. Isso resultou em 55% de preferência pelo novo sabor. Na segunda fase da pesquisa, com as pessoas sabendo em que copo estava a Coca-Cola tradicional e a com novo sabor, a preferência pelo novo sabor foi de 77%. Convictos de que o público preferia o sabor novo, foi lançada a New Coke em substituição à Coca-Cola tradicional. Esse lançamento foi, na verdade, um dos maiores vexames da História do marketing, pois consumidores de todo o país reagiram negativamente, tanto que a empresa teve de relançar a Classic Coke, com um prejuízo de milhões de dólares. Isso só aconteceu porque o planejamento não levou em conta o efeito da escassez. Enquanto o sabor novo era escasso no mercado, ele era o preferido. Depois que o sabor tradicional tornou-se escasso, o preferido passou a ser ele.

Quando escassez se une a rivalidade, o princípio fica ainda mais forte. Em leilões, por exemplo, as disputas costumam ser acirradas, levando os interessados a perder a cabeça e a dar lances absurdos, dos quais

podem se arrepender amargamente. Mas só chegam a se arrepender depois porque durante o pregão, a ânsia de adquirir um determinado bem, não deixando que outro o faça, é muito mais forte. Não é à toa que alguns leiloeiros costumam levar falsos compradores a seus leilões, para que “esquentem” a disputa e parem de dar lances na hora certa, quando um comprador real tiver dado o melhor lance possível para determinado lote.

## Escassez e informação

Escassez não se limita a produtos. Aplica-se também à informação que, quando exclusiva, tem mais valor aos olhos do consumidor. Em vendas, escassez de informação aplica-se mais a contatos pessoais do que a mídias de grande público. A partir do momento em que você dá uma informação exclusiva em rede nacional, ela deixa de ser exclusiva; porém, se ela for dada a um cliente ou a um grupo de clientes, sua valorização pode representar um incremento nas vendas.

Ao utilizar o efeito da escassez na informação, preste atenção à ordem dos fatores. Comece a conversa salientando a exclusividade para depois dar a informação, e não o contrário. Quando começa uma conversa, dizendo “Vou lhe contar uma coisa que ninguém sabe...”, você predispõe seu interlocutor a prestar mais atenção no que você vai dizer. Mas se você contar algo realmente exclusivo e só disser isso depois de ter dado

a informação, a atenção que poderia ser prestada já terá se perdido.

Veja essa interessante experiência feita por um atacadista de carne australiana, fornecedor do produto para cadeias de supermercados norte-americanos. Ele dividiu seus clientes em três grupos, A, B e C, e para cada grupo adotou uma abordagem diferente:

- **Grupo A:** Os vendedores telefonavam aos clientes e informavam sobre a chegada de um novo carregamento de carne perguntando se havia interesse.

- **Grupo B:** Os vendedores telefonavam aos clientes, informavam sobre a chegada do carregamento de carne e alertavam que, devido a condições climáticas adversas na Austrália, em breve poderia faltar carne australiana no mercado.

- **Grupo C:** Os clientes eram abordados da mesma forma que os do grupo B, mas os vendedores lhes diziam que a informação sobre as condições climáticas australianas era exclusiva, que só aquele atacadista a possuía e que a estava repassando somente a seus clientes preferenciais.

Veja a seguir os resultados dessa experiência:

CARNE AUSTRALIANA		
GRUPOS	ABORDAGEM	MÉDIA DE PEDIDOS/GRUPO
A	Normal	10 caminhões
B	Falta de carne	24 caminhões
C	B + exclusividade	61 caminhões

Como você pretende aplicar o princípio da escassez no seu negócio? O procedimento é simples, mas a execução é uma obra de arte que vai com a sua assinatura!

Lembre-se de que confiança é uma das bases de sustentação de todo tipo de relacionamento, principalmente do que você mantém com seus clientes. Dificilmente ele comprará se não sentir confiança em você. Então seja ético: só utilize escassez de produto quando isso for um fato, só realce características únicas quando elas forem realmente singulares, e só diga que a informação é exclusiva quando isso for verdadeiro.

SUPER  
MEGA  
ULTRA  
HIPER  
PLUS



# Coerência, sazonalidade e escassez

## Imagine esta situação:

Um pai está assistindo à televisão com seu filho e passa a propaganda de um brinquedo. O filho, então, lhe diz: "Olha! É isso o que eu quero de presente de Natal..." E o pai responde: "Tudo bem... Só vai depender das suas notas na escola!"

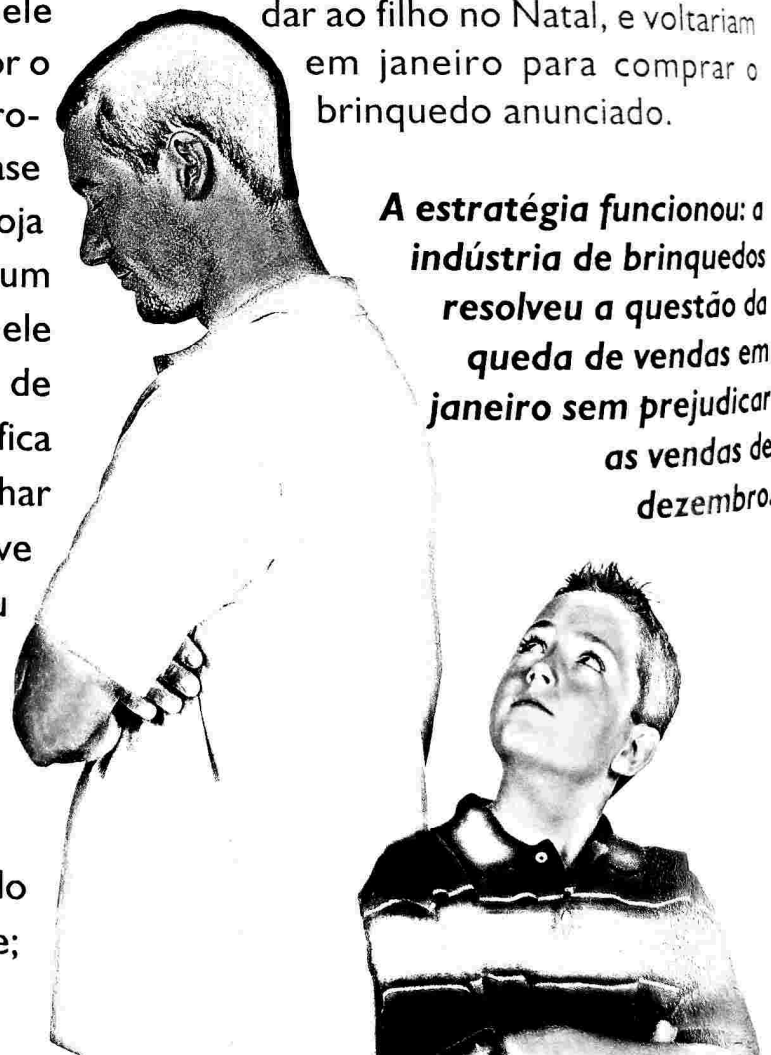
O tempo passa. O filho lhe apresenta boas notas todos os meses e, a cada mês, faz com que o pai veja o quanto está empenhado em ganhar o tal brinquedo: "Está vendo como estou me esforçando?"

Enfim, chega dezembro. O pai vai fazer as compras de Natal. Deixa para comprar o presente de seu filho por último; afinal, se sabe exatamente o que vai dar a ele, pra que a pressa? Porém, ao chegar à loja e pedir o brinquedo, o vendedor lhe diz: "Não temos mais esse brinquedo. A procura foi tanta que esgotou". Inconformado, ele quer saber quando o fabricante irá repor o estoque, mas o vendedor lhe diz que, provavelmente, só depois do Natal. É quase véspera de Natal. O pai já está numa loja de brinquedos e tem de comprar algum presente para seu filho... O que é que ele faz? Compra outro brinquedo. No dia de Natal, quando seu filho abre o presente, fica desapontado: ele pensava que iria ganhar uma coisa e ganhou outra. O pai não teve culpa, mas também não gostou de ver seu filho triste... Então, na primeira semana de janeiro, ele volta à loja e compra o presente que seu filho queria. Por que ele faz isso? Porque tinha de ser coerente com seu filho. Houve um acordo entre eles. O filho cumpriu a parte dele;

agora, faltava o pai cumprir a sua! Então o pai, que já havia comprado um presente de Natal para seu filho, foi lá e comprou outro. Agora, vamos ao outro lado dessa história, ao mercado de brinquedos...

Esse mercado todos os anos sofria com a queda nas vendas durante o mês de janeiro. Uma consultoria contratada para resolver o problema sugeriu aos fabricantes que trabalhassem com o princípio da escassez: eles anunciariam um brinquedo na época do Natal e fabricariam poucos (a lei não permite que se anuncie algo que não esteja em produção), de modo que o estoque desse brinquedo se esgotasse rapidamente nos pontos de venda. Assim, muitos dos pais que fossem procurar pelo brinquedo seriam informados de que o produto estava em falta e que a reposição do estoque seria feita em janeiro. Então, eles acabariam comprando um brinquedo qualquer para dar ao filho no Natal, e voltariam em janeiro para comprar o brinquedo anunciado.

**A estratégia funcionou: a indústria de brinquedos resolveu a questão da queda de vendas em janeiro sem prejudicar as vendas de dezembro.**



# O poder da autoridade

## Princípio 5. AUTORIDADE

Numa definição clássica, autoridade é o poder de se fazer obedecer por possuir competência indiscutível, de fato ou de direito, em determinado assunto.

Desde a infância fomos ensinados a obedecer a autoridades. Aprendemos que obedecer a autoridades é certo e que lhes desobedecer é errado. E depois que isso entrou em nossa cabeça paramos de pensar no assunto. Apenas seguimos a ordem de quem tem mais autoridade.

Pessoas com autoridade costumam ser percebidas de forma diferente. Quando dizem algo, raramente são questionadas, pois imagina-se que sabem perfeitamente do que estão falando, o que nem sempre é verdadeiro; portanto, atenção! Poucos se arriscam a questionar o que uma autoridade diz, mas deveriam fazê-lo mais amiúde. E mais: deveriam questionar se uma pessoa percebida como autoridade, realmente tem autoridade e, mais que isso, se é competente no que realiza.

## Percepção da autoridade

Autoridade é muito diferente de prepotência ou arrogância, muito embora alguns a confundam e a tentem exercer pela força ou por meio de argumentos, como: "Você sabe com quem está falando?".

A filha de um empresário famoso está dirigindo o seu carro em uma rodovia movimentada. De repente, ela escuta uma sirene. Olha no retrovisor e vê uma viatura policial aproximando-se. As luzes da viatura estão piscando e o policial sinaliza, mandando-a parar no acostamento. A situação é inesperada. Não há nada de errado com ela nem com o seu carro. Ela sente um friozinho na barriga. Pensa em ligar para o pai, mas o policial já está ao lado do carro, mandando-a sair. Tentando manter a calma, ela sai do carro; afinal, quem está mandando é um policial. Infelizmente aquilo era um golpe e a jovem é sequestrada.

Numa situação como essa, ninguém pensaria em questionar. Daria para imaginar que na viatura pudessem estar sequestradores disfarçados de policiais? Acho que qualquer pessoa obedeceria à ordem dos falsos policiais; primeiro, porque não saberia que eram "falsos"; segundo, porque é sabido que policiais têm autoridade; terceiro, porque, como também é sabido, autoridade tem de ser obedecida. Isso nos faz constatar que a autoridade de fato ou a

percepção dela gera o mesmo efeito sobre nós: a obrigação de obedecer.

Quando a autoridade é vazia, ou seja, quando se sustenta apenas na pose, como na história dos sequestradores disfarçados de policiais, ela pode até ser percebida e respeitada num primeiro momento, mas dificilmente será mantida por muito tempo.

A jovem sequestrada, que de início respeitou a autoridade daqueles que percebeu como policiais, continuará respeitando a autoridade deles enquanto estiver sendo mantida em cativeiro, mas por outro motivo: medo.

A partir do momento em que uma máscara de autoridade cai por terra, dificilmente pode ser recuperada.

## Principais componentes da autoridade

Quem demonstra profissionalismo tem conhecimento sobre um assunto e, além disso, tem credenciais, experiência e credibilidade; consegue criar uma aura de autoridade em torno de si, que lhe dará poder em qualquer solicitação que venha a fazer.

“ Para vencer, comporte-se como se já tivesse vencido. Parecer competente é tão importante quanto ser competente. ”

Larry Ford

## Credibilidade

Credibilidade é perícia e honestidade juntas, constituindo o principal pilar de sustentação da autoridade. Quando falta credibilidade, acaba a autoridade.

Em uma transação comercial, primeiro temos de estabelecer credibilidade. Um dos caminhos para isso é começar dizendo aquilo que você não é capaz de fazer pelo outro, ou seja, comunicando as suas limitações.

Uma forma de o vendedor estabelecer uma relação de credibilidade com o comprador é sendo sincero com ele. Dizendo primeiro o que não poderá fazer pelo cliente o vendedor cria condições favoráveis para dizer tudo o que de fato poderá fazer por ele. Sabendo, por exemplo, o que o cliente está procurando, o vendedor pode apresentar-lhe os produtos de que dispõe, informando os pontos negativos e os positivos de cada um, relativamente às necessidades específicas



do cliente. Nesse processo, o vendedor não deve "criar" pontos favoráveis ao produto mais caro se este não puder atender às necessidades do cliente. Se quiser realmente gerar credibilidade, tem de ser absolutamente sincero.

### Conhecimento

- Quem conhece os outros é inteligente.
- Quem conhece a si mesmo é iluminado.
- Quem vence os outros é forte.
- Quem vence a si mesmo é invencível.

No âmbito de vendas, conhecimento refere-se àquele que se deve ter a respeito dos componentes básicos do processo. Sem conhecer o cliente, o mercado e o produto, dificilmente um vendedor consegue transmitir autoridade.

### Credenciais

As credenciais de um vendedor incluem experiência, treinamento, cursos, carteira de clientes...

Estamos tratando de um item perigoso, pois muitas pessoas se julgam no direito de dizer o que quiserem a respeito de suas credenciais, achando que dificilmente alguém poderá contestar o que dizem e/ou colocam no papel. Isso não deixa de ser verdade, mas apenas parcialmente. Ninguém vai desmentir um profissional brasileiro que diga ter sido treinado nos Estados Unidos,

mesmo que a maioria das pessoas saiba que ele nunca saiu do Brasil.

Há um ditado popular que afirma que é preciso "matar a cobra e mostrar o pau". Eu discordo. Se você quer provar mesmo as suas credenciais, tem de matar a cobra e mostrar a cobra morta!

Quando estiver montando o seu currículo, seja preciso nas informações sobre as suas credenciais. Inclua dados que possam ser comprovados, sem exagerar, nem que seja um pouquinho, só porque o papel aceita tudo! Não corra o risco de ser descoberto em uma "mentira inocente" e perder a credibilidade junto a seus clientes.

### Efeito de credenciais

Um estudo feito por Wilson, em uma universidade australiana, mostra claramente o efeito de credenciais na percepção das pessoas. Esse estudo consistiu, inicialmente, em apresentar um visitante vindo da Universidade de Cambridge, na Inglaterra, a cinco turmas de uma universidade australiana.

Na primeira, ele foi apresentado como estudante; na segunda, como funcionário da Universidade; na terceira, como professor assistente; na quarta, como professor adjunto; e na quinta, como professor titular, chefe de departamento.

Terminadas as visitas, foi solicitado aos estudantes de cada sala de aula que avaliassem a estatura do visitante. Da sala em que ele foi apresentado como estudante à que foi apresentado como professor titular, chefe de departamento, a percepção dos alunos acusou um aumento de quase 1 cm na estatura avaliada do visitante.

Experimente vestir-se totalmente de branco e ir visitar um amigo no hospital. Você será tratado como médico! Mas não tente dar ordens no Exército usando o uniforme da Marinha que ninguém lhe obedecerá.

### Profissionalismo

Concluindo esse processo, a sua autoridade só será mantida se a sua postura perante o cliente for extremamente profissional.

Gentileza, cortesia e educação aliam-se a credibilidade, conhecimento e credenciais, fortalecendo a sua autoridade. Contudo, atitudes que visem a envolvimento pessoal com o cliente devem ser descartadas, pois sugerem segundas intenções, mesmo quando estas não existirem.

**Percepção é realidade.  
Tudo o mais é ilusão. Por esse motivo, devemos ter muito cuidado com a nossa aparência, determinando claramente qual é a mensagem que queremos comunicar por meio dela.**

## Seja flexível se quiser sobreviver

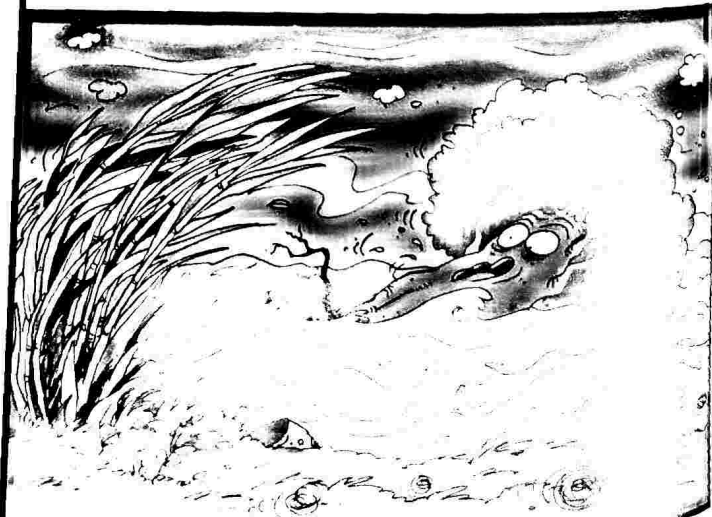
Em meio a uma tempestade, um grande carvalho foi arrancado do chão pela ventania e arrastado por forte correnteza. Dentro da água, ele olhou à sua volta e, vendo alguns juncos, falou-lhes:

— Gostaria de ser como vocês... Tão esguios, tão frágeis e ao mesmo tempo tão fortes que nem os fortes ventos o afetam.

Ouvindo isso, um junco respondeu:

— Você lutou e se manteve rígido ante os ataques do vento, querendo demonstrar que é mais forte do que ele; por isso ele o derrubou! Nós, porém, nos comportamos de outro modo: diante do menor sopro de ar, nos curvamos; por essa razão permanecemos inteiros e a salvo.

*Na vida, sobrevivem não os mais fortes ou os mais inteligentes, mas aqueles com mais flexibilidade e capacidade de adaptação.*





Pessoas com autoridade costumam ser percebidas de forma diferente. Quando dizem algo, raramente são questionadas, pois imagina-se que sabem perfeitamente do que estão falando, o que nem sempre é verdadeiro...

# Experimente fazer diferente. Nisso pode estar a diferença!

No primeiro Natal que passavam juntos, o jovem casal resolveu dividir tarefas no preparo da ceia. Na cozinha, enquanto ele preparava a maionese, ela ajeitava o pernil para levar ao forno, gabando-se de que sabia prepará-lo tão bem quanto sua mãe. Observando que ela cortara a ponta do pernil antes de colocá-lo em uma grande forma refratária, ele pergunta-lhe o motivo, e ela, misteriosamente, responde: “Aí está o segredo, meu querido! É exatamente como minha mãe faz”.

À noite, com a família reunida, o jovem esposo pergunta para sua sogra o motivo de se cortar a ponta do pernil e ela, também misteriosamente, responde: “Aí está o segredo! É exata-

mente como minha mãe fazia”.

No ano seguinte, uma novidade: “Querido, a vovó vai passar o Natal conosco e – adivinhe! – ela mesma vai preparar o pernil!”

Na véspera de Natal, a avó coloca o pernil no forno. O jovem esposo, reparando que ela “não” cortara a ponta, pergunta-lhe o motivo e ela, prontamente, responde: “Não precisa, meu filho; ele cabe inteirinho nessa forma... Em casa, quando eu não tinha uma forma assim, tão grande, eu também cortava; mas agora não corto mais...”



# Síntese

(Continuação dos princípios universais que regem a influência.)

■ **Escassez:** Tudo se torna mais valioso quando sua disponibilidade é menor; o que é menos disponível é mais atraente.

– Todos somos vulneráveis ao princípio da escassez; desejamos o que não temos e reagimos a esse desejo de modo irracional. Colecionadores sabem disso: quanto mais raro, mais caro!

– A escassez pode ser aplicada tanto a produtos quanto a informações. Informações privilegiadas (escassas para o público em geral) são valiosíssimas.

– Para utilizar a escassez na informação, primeiro enfatize a exclusividade e depois dê a informação.

■ **Autoridade:** É o poder de se fazer obedecer por possuir competência indiscutível, de fato ou de direito, em determinado assunto.

■ Não confunda autoridade com prepotência ou arrogância.

■ **Principais componentes da autoridade:** credibilidade, conhecimento, credenciais e profissionalismo.

– Credibilidade é perícia e honestidade juntas.

– Conhecimento é o que habilita o vendedor a oferecer os produtos que vende a seus clientes.

– Credenciais são a bagagem de conhecimento, experiência e treinamento de um profissional.

– Profissionalismo é o atributo de quem tem credibilidade, conhecimento e credenciais para exercer uma profissão.



# Agora é com você!

Avalie a sua autoridade. Atribua-se uma nota de um a dez para os itens a seguir:

## A - CREDIBILIDADE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## B - CONHECIMENTO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## C - CREDENCIAIS

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## D - PROFISSIONALISMO

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## E - REAÇÃO DOS OUTROS À MINHA AUTORIDADE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Contagem de pontos:

A -  x 2 =

B -  x 2 =

C -  x 2 =

D -  x 2 =

E -  x 2 =

TOTAL

- Até 50 pontos: Preste atenção aos itens para os quais você atribuiu nota mais baixa e melhore-os o quanto antes; eles são a pedra no seu sapato.
- Entre 50 e 80 pontos: Nada mal, mas poderia estar melhor! Veja em que é preciso melhorar para que a sua autoridade seja realmente reconhecida.
- Entre 80 e 100 pontos: Parabéns! Orgulhe-se de você.



de um



# Segredo de Vendas

Como é que os grandes vendedores conseguem vender mais e ganhar mais dinheiro? O segredo está em saber o que os clientes realmente querem e como oferecer isso de uma maneira que eles não possam recusar. Este livro revela os segredos dos grandes vendedores e ensina a você a aplicar esses princípios em seu próprio negócio.

Brain Tracy  
The Psychology of Selling  
How to Increase Your Profits by Selling the Right Way



# A alma do negócio

A propaganda pode ser a alma do negócio, mas a razão de todo negócio existir são os clientes. Pelos novos paradigmas, o cliente é o centro das atenções. Cliente quer preço, relacionamento, qualidade e atendimento.



Clientela satisfeita é garantia de sobrevivência no mundo competitivo em que vivemos. Esse objetivo aparentemente simples – satisfazer clientes – envolve uma série de desafios que muitos vendedores não se encontram preparados para enfrentar. O cenário do futuro será dominado pelos profissionais que souberem fazer mais do que simplesmente satisfazer as necessidades manifestadas pelos clientes. Esses profissionais de vendas terão de saber o que os clientes querem, mesmo que eles ainda não tenham manifestado seus desejos. Terão de levá-los para onde quiserem ir, mesmo que eles ainda não saibam que é lá onde querem estar.

No mundo globalizado, produtos ou serviços passam a ser personalizados. Propaganda, marketing e vendas têm papel fundamental, unindo-se em torno de um objetivo comum. Esse objetivo é ajudar clientes a evoluir como seres humanos, nunca se esquecendo de que todo ser humano é um cliente e vice-versa, colaborando para que eles se descubram e se realizem como seres completos.

# Estrelas do esforço de venda

- PROPAGANDA & MARKETING

—Marketing & Vendas

—Tecnologia, propaganda e marketing

- MEMÉTICA

—O uso da memética em vendas

NÃO ADIANTA LANÇAR UM PRODUTO sem o esforço necessário para que ele se torne conhecido do mercado consumidor e atraente para o mercado vendedor. Sem isso, o produto é fabricado, mas não sai da fábrica. Os representantes comerciais do fabricante podem se esforçar ao máximo, mas poucos lojistas vão querer ocupar suas prateleiras com um produto que ninguém sabe que existe. Para seduzir o público, investe-se em propaganda; para seduzir o mercado, investe-se em marketing. Propaganda e marketing andam juntos, englobando-se mutuamente. E quando se pretende lançar no mercado um produto campeão em vendas, tanto a propaganda quanto o marketing trabalham com os conceitos da memética.

## Propaganda & Marketing



## QUEM LEVA A MELHOR?

Imagine o representante de uma conceituada marca de cosméticos visitando um de seus clientes e apresentando-lhe um lançamento que vai revolucionar o mercado: kit de maquiagem semidefinitiva. Trata-se de um produto prático, fácil de ser usado e absolutamente seguro. Clinicamente testado, só se fixa na pele duas horas após a aplicação, o que facilita o uso por permitir correções antes de o produto ter se fixado. E, depois de aplicado, se mantém inalterado na pele durante seis meses. O fabricante, porém, tem tanta certeza de que o mercado aguarda ansiosamente um produto como esse que considera desnecessário qualquer investimento em propaganda. Esse representante apresenta o produto a seus clientes e, quando perguntado sobre o esforço de venda, tem de ser sincero: "Este produto dispensa qualquer esforço de venda. Ele se vende por si só!" O cliente insiste: "... nem promotoras de vendas?" E o representante diz: "Nada disso será preciso. Estou lhe dizendo: o produto é fantástico e se vende sozinho! Além do mais, é de uma das melhores marcas do mercado!"

Agora, imagine o representante de uma marca de cosméticos recém-lançada no mercado, oferecendo a um de seus clientes um produto idêntico, mas com todo o suporte de vendas. Depois que apresenta o produto, esse representante informa ao seu cliente que, no próximo mês, a campanha publicitária será lançada pela mídia impressa e televisiva em rede nacional, com uma grade que inclui as principais revistas femininas e as emissoras de televisão líderes de audiência. Além disso, paralelamente à campanha, promotoras irão demonstrar a utilização do produto nos principais pontos de venda. Ao cliente, bastará colocar o produto nas prateleiras!

Sem propaganda, tudo fica mais difícil. Ninguém vai procurar por aquilo que não conhece ou que nem sabe que existe. Quando se faz propaganda de um produto, o público fica sabendo que ele existe e quais são os principais benefícios que ele oferece — o suficiente para qualificá-lo e despertar o interesse e/ou desejo de posse.

Para planejar a estratégia de aproximação de um produto com o mercado, existe o marketing, que nasceu da necessidade de escoar lucrativamente no mercado bens produzidos em larga escala.

Esse tipo de produção ocorreu a partir da aplicação dos avanços da tecnologia ao maquinário industrial. Com isso, a atividade comercial tornou-se tão importante quanto a produtiva, equiparando-se à agricultura e à própria indústria.

A dona de casa que produz doces caseiros precisa fazer propaganda de seus doces para que as pessoas os comprem. Para ela, pode ser suficiente mandar imprimir alguns folhetos e fazê-los chegar às mãos dos moradores de seu bairro, deixando-os em bancas de revistas ou nas portarias dos prédios. Mas se ela resolver investir mais no seu talento e montar uma fábrica de doces, sua produção será muito maior do que fazendo doces na cozinha de sua casa, e ela precisará de algum esforço de marketing para escoar a sua produção.

“ Marketing não é apenas um departamento na empresa, mas sim responsabilidade de todos. ”

O advento da produção em larga escala deslocou o foco de atenção das empresas, que se concentrava na produção, transferindo-o para o esforço de venda. Preocupar-se com produção significava lidar com elementos estáticos e com variáveis até certo ponto conhecidas e previsíveis. Mas concentrar-se no esforço de venda passou a exigir muito mais “esforço”, uma vez que nem sempre a mesma ação produzia o mesmo resultado. Cada mercado exige um esforço específico, que se modifica dependendo de fatores nem sempre controláveis pela empresa. Assim, logo se descobriu que esforço de venda não era uma atividade que, uma vez desenvolvida e implementada, seguiria o seu curso sem precisar de mais esforços. Ao contrário, representava uma atividade cuja manutenção dependia de esforços continuados, pois lidava com uma entidade viva e muito mutável: o mercado.

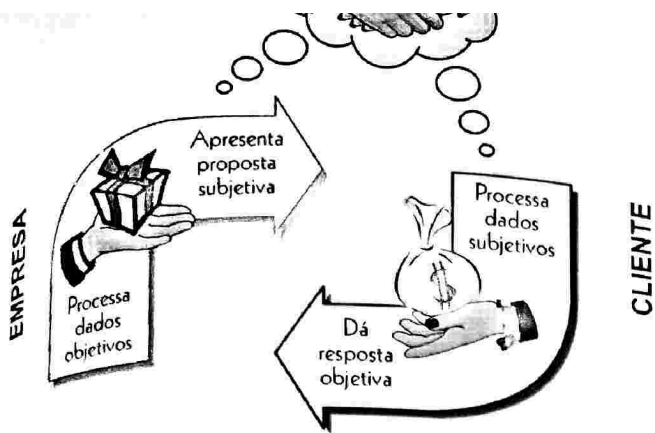


## Marketing & Vendas

O marketing surgiu como função do departamento de vendas. Mesmo havendo quem diga que é tudo a mesma coisa, marketing e vendas constituem fases distintas de transações complexas que objetivam, por um lado, a satisfação de necessidades e, por outro, a obtenção de lucro, tendo a propaganda como um de seus principais recursos. Mas o processo não é tão objetivo assim. Aliás, é bem subjetivo e tende a tornar-se ainda mais. Se as empresas não estiverem atentas para perceber as necessidades, objetivas ou não, de seus clientes, não terá argumentos, objetivos ou não, para os sensibilizar a comprar seus produtos.

### OBJETIVIDADE E SUBJETIVIDADE

Na relação empresa-cliente, objetividade e subjetividade fazem um caminho inverso. Isso quer dizer que a empresa, para obter do consumidor uma resposta objetiva (compra), precisa sensibilizá-lo de forma subjetiva. Ou seja, o produto oferecido, mais do que sua função básica, tem de proporcionar esperança, segurança, beleza, realização pessoal, entre tantos outros motivadores, de acordo com as características do produto e do público ao qual se destina.



Por trás disso, está o marketing

Dito assim, a relação empresa-cliente parece fria e calculista. Aí, entra o marketing, somatório de atitudes e de procedimentos que envolvem praticamente todas as áreas da empresa, respondendo diretamente pela "humanização" dessa relação, ou seja, por fazer com que a transação deixe de ser meramente comercial e se torne também humana.

O verdadeiro marketing, sintonizado com a atual onda de mudança que estamos vivendo, é aquele que ajuda as empresas a levar os clientes ao encontro de sua paixão, mesmo que eles ainda não saibam qual é essa paixão.

## EVOLUÇÃO DO MARKETING & PROFISSIONAIS DE VISÃO

Profissionais de visão são aqueles que:

- trabalham mais para oferecer soluções do que produtos aos seus clientes;
- enxergam mais possibilidades a longo prazo do que a oportunidade imediata; e
- preocupam-se mais em criar mercados do que em, simplesmente, participar deles.

A evolução do marketing, portanto, passa pela evolução desse profissional, que a refletirá na faixa de mercado em que estiver atuando.

## UMA PONTE

Marketing, pode-se dizer, é a ponte que liga empresas ao mercado. É o conjunto de elementos de que as empresas dispõem para adequar seus produtos às necessidades do mercado, com vistas ao lucro.

A cada dia, tudo se modifica. Indústrias passam a produzir mais e melhor. O mercado torna-se mais exigente e sofisticado. E o marketing tem de encontrar formas de conciliar os interesses de ambos.

O mercado é formado de pessoas. E as pessoas, hoje, têm parâmetros diferentes dos que tinham tempos atrás para definir suas necessidades.

Os produtos, hoje, são vendidos mais pela emoção que despertam do que pela função que cumprem. Por exemplo, para um mercado formado por pessoas cujas necessidades básicas são minimamente satisfeitas, a necessidade de roupas visa a atender a fun-

ção específica de proteger o corpo. Porém, a partir do momento em que necessidades básicas estão satisfeitas, roupas passam a ser compradas por outros motivos, muito mais emocionais do que funcionais.

No inverno, quando pessoas com poder de compra adquirem casacos, elas o fazem porque necessitam de uma roupa que as proteja do frio, mas não é esse o único critério de escolha para a compra. Se fosse, elas não passariam horas andando pelos *shopping centers*, olhando vitrines e experimentando os mais variados modelos de casacos até encontrar aquele que satisfaça suas necessidades subjetivas de compra e pelo qual possam pagar.

O que leva pessoas a buscar por um casaco de inverno específico e não se satisfazer com o primeiro que encontram na primeira loja que entram? A propaganda, subsidiada por estudos de marketing que revelam com precisão cada vez maior como pensam, sentem e compram as pessoas que compõem cada mercado, especificamente.

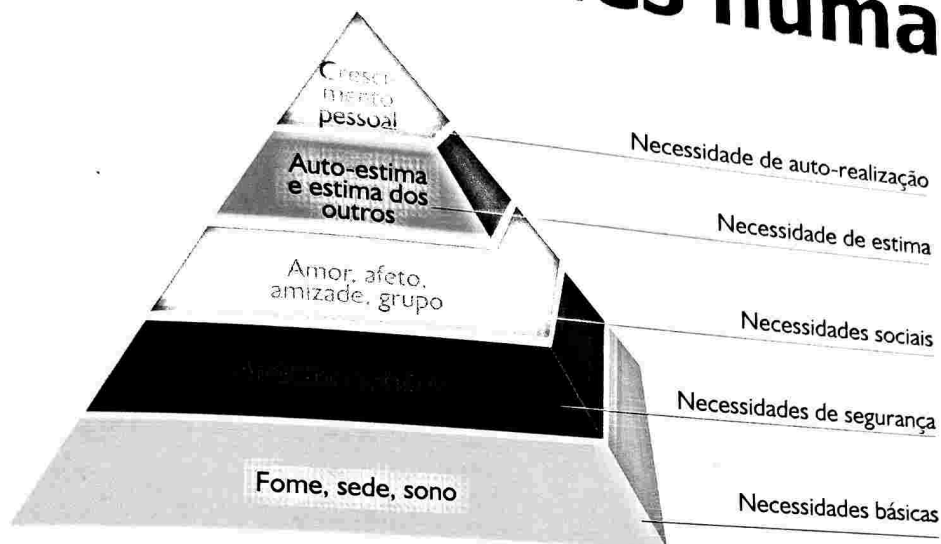


“ A maioria dos vendedores desiste após ter ouvido o primeiro *não*. A maioria dos compradores compra após ter dito o terceiro *não*. ”

O estudo do mercado é dinâmico. Até bem pouco tempo, pessoas com mais de 60 anos de idade não eram tidas como produtivas nem se pensava nelas como potenciais compradores para nada. Elas, praticamente, não existiam enquanto público consumidor. Hoje, já se pensa nelas de outra forma. Especialistas em marketing sabem quantas são essas pessoas, onde se concentram aquelas com poder de compra, quais são suas necessidades... Hoje, quase todos os setores do mercado estão voltando os olhos para esse importante segmento. Produtos são lançados de acordo com necessidades específicas de pessoas na terceira idade e são anunciados com apelos que as sensibilizem. O esforço do marketing promoveu uma adequação das empresas ao mercado. Contudo, como foi dito, esse processo é dinâmico. No próximo ano, tudo o que tem sido feito hoje para produzir e vender para pessoas com mais de 60 anos pode estar ultrapassado. O mercado muda muito rapidamente.

# Maslow

## e as necessidades humanas



De acordo com o dr. Maslow, as pessoas se movem em uma escala de necessidades que vai das fisiológicas ou básicas às de autorrealização. Quando uma necessidade inferior é satisfeita, outra, mais elevada, assume o seu lugar.

Toda necessidade, uma vez satisfeita, deixa de constituir uma motivação. Uma pessoa desempregada, por exemplo, é motivada pela necessidade de sobrevivência. Assim que consegue um emprego e passa a ter recursos para isso, essa necessidade deixa de constituir uma motivação para ela. Da mesma forma que países se desenvolvem e voltam-se cada vez mais para os consumidores, estes se movem, inevitavelmente, do nível das necessidades básicas e de segurança para o das necessidades sociais e de estima, progre-

dindo para as de autorrealização e, depois, para as transpessoais e espirituais.

Para o marketing, isso é relevante. Curiosamente, a miséria existente no mundo não tem limitado as necessidades humanas ao nível mais baixo da pirâmide. Mesmo quando há carência de recursos materiais, as pessoas continuam evoluindo e manifestando necessidades de autorrealização. Nunca como hoje se ouviu falar tanto em propósito de vida! O marketing, porém, ainda não está conseguindo colocar vendedores e compradores do mesmo lado da mesa, negociando para que as necessidades de ambos sejam satisfeitas. Na maioria dos casos, o marketing continua focando os níveis mais baixos de necessidades e forçando o consumidor a comprar coisas das quais ele não mais necessita nem deseja para si.

## Tecnologia, Propaganda e Marketing

Nos últimos cem anos, marketing e vendas evoluíram consideravelmente, e dois aspectos dessa evolução devem ser considerados: o meio e a mensagem.

### MEIO

Conforme a tecnologia evoluiu, o meio evoluiu com ela. Num espaço de tempo muito curto, a comunicação, que era praticada quase exclusivamente em conversas pessoais e por meio de cartas, evoluiu para o telégrafo, o rádio, o telefone, o cinema, a televisão e, finalmente, a internet. Fora o telégrafo, todas as outras tecnologias são utilizadas até hoje.

### MENSAGEM

Mensagem implica informação. E o volume de informação cresceu e tem crescido além da capacidade de processamento do nosso cérebro. Isso quer dizer que não adianta nada continuar bombardeando a mente das pessoas com informações, pois a partir de determinado ponto elas passam a ignorá-las.

Apesar da limitação do nosso cérebro em processar informação, todos os dias somos bombardeados por milhares de propagandas. Elas chegam até nós por meio do rádio, da televisão, das embalagens de produtos, do cinema, dos *outdoors*, dos jornais, das revistas, do telefone e, é claro, da internet. Nos Estados Unidos, já planejam até o uso de uma nova tecnologia capaz de direcionar o som a um único lugar, permitindo que se

criem mensagens sonoras para atingir um comprador em potencial somente quando ele estiver na frente de determinado produto. Trata-se do *hypersonic sound* (som hipersônico), um tipo de propaganda personalizada, que só será ouvida por quem estiver em pé em um lugar específico. Com essa tecnologia, a pessoa que estiver andando entre as gôndolas de um supermercado escutará centenas de propagandas dos produtos que estiverem nas prateleiras. Os produtos, praticamente, falarão com os clientes.

Levando em consideração a força de novas tecnologias, é bem provável que o volume de propaganda a que estaremos sujeitos continue a crescer substancialmente. Logo, apesar de a tecnologia ser útil, ela está longe de ser uma resposta completa para as necessidades do marketing.

### MUDANDO O FOCO

Profissionais de marketing perceberam que continuar fazendo a mesma coisa, mas de modo mais intenso, já não atraía a atenção das pessoas. Então, eles começaram a alterar e a simplificar o conteúdo das propagandas, reformulando a mensagem.

O novo foco da mensagem leva as pessoas a identificarem-se com um produto ou serviço a partir de imagens e sons, em combinação dinâmica. Não se expõe mais o produto como antigamente. Por outro lado, faz-se com que anseios e desejos associados ao produto aflorem na mente do consumidor.

Hoje, o profissional de marketing não precisa mais ficar elogiando um produto ou serviço: ele tem de interagir com a mente do consumidor em potencial.

## Marketing & qualidade de vida

M. Joseph Sirgy, em seu livro, *Handbook of quality-of-life research: an ethical marketing perspective* (Manual de pesquisa em qualidade de vida: uma perspectiva ética do marketing), diz que qualidade de vida deve ser parte integral das atividades de marketing. Ele propõe que o bem-estar do consumidor seja considerado a partir de seus hábitos de compra, de conservação e de descarte de bens, e que o bem-estar da família, da organização, da comunidade e do país do consumidor, o sejam a partir de padrões objetivos de consumo, economia, trabalho, saúde, lazer, sociedade, espiritualidade, política e meio ambiente.

A proposta de M. Joseph Sirgy é coerente com os anseios do mundo atual, mas é preciso mais do que isso. É preciso que se acrescente ao marketing a consciência de que consumidor e ser humano são a mesma coisa, e que se o ser humano está cada vez mais buscando conectar-se à sua essência por meio de um propósito de vida, o consumidor não pode ser desviado desse caminho, sendo levado a comprar coisas das quais não necessita.

Em um mundo de instabilidades e de mudanças, estabelecer relações diretas com as paixões e propósitos dos indivíduos ou de organizações será o diferencial para determinar o valor de um produto ou serviço.

“ A mensagem não entra mais pelos olhos e pelos ouvidos, mas pelos poros. ”

## Propaganda superliminar

A propaganda superliminar nem sequer menciona o produto. Em vez disso, mostra pessoas envolvidas em atividades prazerosas e exibe símbolos que alcançam a mente inconsciente do consumidor. Símbolos que, geralmente, são uma referência direta ao produto anunciado.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a loja de departamentos Target (Alvo) fez uma série de comerciais na TV em que nem seu nome nem seus produtos eram mencionados. Essa propaganda tinha apenas uma música agradável, som de pessoas divertindo-se numa praia e símbolos da loja, círculos concêntricos, como se fossem alvos, saindo das ondas, das roupas das pessoas e de todo o cenário.

Esse tipo de propaganda superliminar alcançou seu objetivo— os Estados Unidos, por exemplo, passaram a consumir mais do que qualquer outro país do mundo —, mas levantou duas questões muito sérias:

- 1) consumir mais não parecia estar deixando as pessoas mais felizes;
- 2) as novas técnicas de marketing tornaram os consumidores mais desconfiados em relação às propagandas.

O reverso dessa situação passa pela retomada dos valores básicos e pela valorização de algo além dos interesses individuais ou do lucro, como propósito, por exemplo. Só assim será possível entender as verdadeiras necessidades das pessoas. Não as necessidades banais, mas as que constituem a essência daquilo que as motiva e que, em muitos casos, elas nem se dão conta de que têm. O novo marketing tem de ajudar as pessoas a descobrir de que elas estão realmente precisando.

O resultado de uma ação não está  
proporcional à força física despendida p

Enquanto uma simples idéia  
pode iluminar o mundo...



“ Tem de haver um esforço p  
tome conhecido, mas cont  
coisa, de modo mais intens  
sucesso. O mundo mudou

Se você puder vender um produto  
seu cliente e, ao mesmo tempo, se  
terá uma grande oportunidade de  
ele uma relação do tipo ganha-gan  
Afinal, não é esse o propósito c

# Memética

## O uso da Memética em vendas

A memética é uma ciência. Ela foi criada pelo biólogo inglês Richard Dawkins e resulta de uma abordagem multidisciplinar, envolvendo biologia, psicologia evolutiva e ciência cognitiva para o estudo de idéias e crenças como unidades vivas. Assim como a genética estuda os genes, a memética estuda os *memes*.

*Memes*, assim como genes, são estruturas que contêm mensagens codificadas. Enquanto genes lidam com o aspecto biológico do ser humano, memes lidam com o sociocultural. As mensagens contidas nos *memes* irradiam comandos, instruções, padrões culturais e normas sociais para a mente das pessoas.

Uma pessoa bem-sucedida começa a aparecer na televisão, em capas de revistas e em jornais sempre exibindo um vistoso anel de esmeralda. Em uma entrevista, ela declara que aquele anel é o responsável pelo seu sucesso. Não demora, outras pessoas são vistas usando anel de esmeralda. Em seguida, você encontra anel de pedra verde para vender em todos os cantos da cidade...

O vírus da mente só se prolifera porque somos seres imitadores por natureza.

## História I

Um empresário, percebendo uma oportunidade de novos lucros no mercado de rações para cães e gatos, investiu na construção da melhor fábrica do setor e lançou seu produto com uma das maiores campanhas publicitárias que o mercado já tinha visto. Porém, um ano após o lançamento, o percentual de participação do produto no mercado era insignificante, muito inferior às previsões mais pessimistas. O empresário não entendia o que estava acontecendo e resolveu investigar. Fala daqui, pergunta dali e, um belo dia, resolveu abordar as pessoas com cães que encontrava no parque durante suas caminhadas matinais. Assim, ele se aproximou de um homem com um cão, puxou conversa e perguntou que ração ele dava ao cachorro, e o homem respondeu, citando duas marcas conhecidas. O empresário, então, comentou: "Você já experimentou a ração X?", referindo-se ao produto de sua fabricação. E o outro respondeu: "Experimentei! Achei a propaganda ótima, o preço bom, a embalagem muito prática... Mas meu cachorro detestou!"

## História II

Um soberano, sabendo que os dois irmãos de seu médico também eram médicos, perguntou-lhe, durante uma consulta:

— Cá entre nós, qual dos três é o melhor?  
— Meu irmão mais velho — respondeu o médico — é tão bom, mas tão bom, que mal a doença se instala ele a diagnostica, faz a prescrição e cura a pessoa. Por isso, ele é conhecido por todos na vila onde mora. Já meu irmão mais novo é fenomenal! Ele diagnostica e faz a prevenção antes mesmo que a doença se manifeste. Por causa disso, a fama dele é enorme dentro da nossa casa. E eu, como o senhor pode ver, tiro pressão, ouço coração, tomo temperatura, fico contando histórias e sou famoso, conhecido até pelos soberanos!

**Marketing sem substância (história I) e substância sem marketing (história II) não funcionam. Do mesmo modo que o voo do pássaro só é possível porque ele tem duas asas, no mundo de hoje, a venda só é garantida quando substância e marketing "batem asas juntos".**

## METÁFORA PODEROSA

*Meme* é uma poderosa metáfora para o entendimento de como as ideias se propagam. É como um vírus que se alastra e contamina a mente das pessoas de forma muito rápida. Pode ser um comportamento, uma crença, uma informação, uma logomarca, um preceito religioso, assim como pode ser um produto, serviço, ideia ou talento, nos quais se inclui o que você tiver para vender.

*Memes* não atuam sozinhos. Eles precisam de um transmissor, e os veículos de comunicação cumprem esse papel com muita propriedade. Mas, apesar de as mensagens publicitárias serem elaboradas para criar *memes*, nada é mais eficaz do que os *memes* transmitidos, ocasional ou intencionalmente, por pessoas que se destacam na mídia.

Se ainda não “caiu a ficha” de quão poderoso pode ser um meme, confira alguns. Não importa o que eu escreva com o tipo de letra dessas logomarcas famosas, qualquer pessoa no mundo inteiro irá sempre lembrar-se delas!



## VERDADES MEMÉTICAS

- Más notícias se transmitem mais rapidamente que as boas.
- Tudo o que promete o máximo resultado com o mínimo esforço é bem-vindo. Isso explica o sucesso das dietas milagrosas: elas seduzem pela promessa de um corpo perfeito em tempo recorde!
- Um *meme* tem a capacidade de se autocopiar e de passar de uma mente para outra.
- Todo *meme* é um replicador por excelência.
- O *meme* existe em razão da nossa capacidade de imitação.
- Assim como o GENE é o replicador biológico, o MEME é o replicador cultural.

# Síntese:

- Propaganda e marketing andam juntos, um engloba o outro. E tanto a propaganda quanto o marketing trabalham com os conceitos da memética.
- Marketing é a ponte que liga empresas ao mercado. É um conjunto de elementos de que as empresas dispõem para adequar seus produtos às necessidades do mercado, com vistas ao lucro.
- Antes, as empresas preocupavam-se prioritariamente com produção, mas com o advento da produção em larga escala, foram obrigadas a concentrar-se no esforço de venda.
- Esforço de venda é uma atividade que depende de esforços continuados, pois lida com uma entidade viva e mutável: o mercado.
- O *mix* propaganda & marketing responde pela “humanização” da relação empresa-cliente, fazendo com que a transação deixe de ser meramente comercial e se torne também humana.
- Os produtos, hoje, são vendidos mais pela emoção que despertam do que pela função que cumprem.
- Memética é uma ciência. Assim como a Genética estuda os genes, a Memética estuda os *memes*.
- *Memes* são vírus da mente. Pode ser um comportamento, uma crença, uma informação, uma logomarca, um preceito religioso, assim como pode ser um produto, serviço, ideia ou talento, nos quais se inclui o que você tiver para vender.
- Os veículos de comunicação de massa são os principais transmissores de *memes*, mas nada é mais eficaz do que *memes* transmitidos, ocasional ou intencionalmente, por pessoas que se destacam na mídia.



estratégia

# projeto Terra

Dizem que Deus, cansado de ver conflitos sobre a Terra, geralmente provocados por egoísmo e ambição, empenhou-se em resolver a questão. Preferindo não tomar nenhuma decisão sozinho, abriu concorrência pública para a escolha da ideia que melhor atendesse ao objetivo de separar os egoístas das outras pessoas.

Depois de analisar muitas ideias, Deus decidiu-se por uma, que era, no mínimo, diferente: um caldeirão de sopa gigantesco e colheres de cabos compridos. A princípio, nem Deus entendeu a lógica daquela ideia; mas confiando em sua intuição divina, resolveu implementá-la!

Dizem que, assim que o projeto estiver implementado, as pessoas se alimentarão apenas de sopa, que será servida em imensos caldeirões, e utilizarão colheres de cabos compridos.

Estima-se que, em pouco tempo, a Terra se dividirá em dois reinos:

- *Reino dos famintos*, formado pelas pessoas que, alcançando a sopa no caldeirão, não conseguirão levá-la à sua própria boca.
- *Reino dos saciados*, formado pelas pessoas que souberem ou tiverem aprendido a dar comida umas às outras.



## Segredo de Vendas

Muitos clientes têm queixas mínimas, mas jamais as expressam; limitam-se a não comprar de novo. Se você lhes pedir sua opinião, a expressarão com gosto e, freqüentemente, lhe darão oportunidade de solucionar o problema.

Barry J. Farber,  
presidente da Farber Training  
Systems, Inc. e da Maverick Medeia,  
Inc. e autor de vários livros.



# Marketing de varejo

Philip Kotler, em *Princípios de Marketing*, diz que o objetivo do marketing "é tornar a venda supérflua"; é conhecer tão bem o cliente que o produto ou o serviço se venda, independentemente de qualquer outro esforço. Sem dúvida, é uma definição de "supérflua", penso que se deve entender "tornar o vendedor supérfluo"; a menos que uma transação comercial sem a intermediação de um vendedor passe a ter outro nome. Segundo, não se pode considerar o vendedor desnecessário, pois quando o marketing cumpre muito bem o seu papel e o produto ou serviço vende-se por si próprio, pode-se dizer que o marketing atuou como vendedor. Assim, continuo afirmando que não há venda sem vendedor.

Vamos tratar de marketing de varejo. Nas páginas seguintes, quando tratamos de qualidade de atendimento e de recursos humanos, assim como quando abordamos situações pertinentes a grandes redes e a pequenos varejistas ou discorreremos sobre marketing um-a-um, pode parecer que estamos nos distanciando do tema principal – venda – e voltando a atenção para negócios. Mas não se preocupe, pois, de qualquer forma, continuamos tratando de vendas. Acontece que, antes de tratar das ferramentas de marketing para a otimização das vendas, é crucial conhecer, ainda que sucintamente, algumas nuances do comércio varejista e do marketing. E é isso o que faremos.



# Marketing de varejo

- **MIX DO COMÉRCIO VAREJISTA**

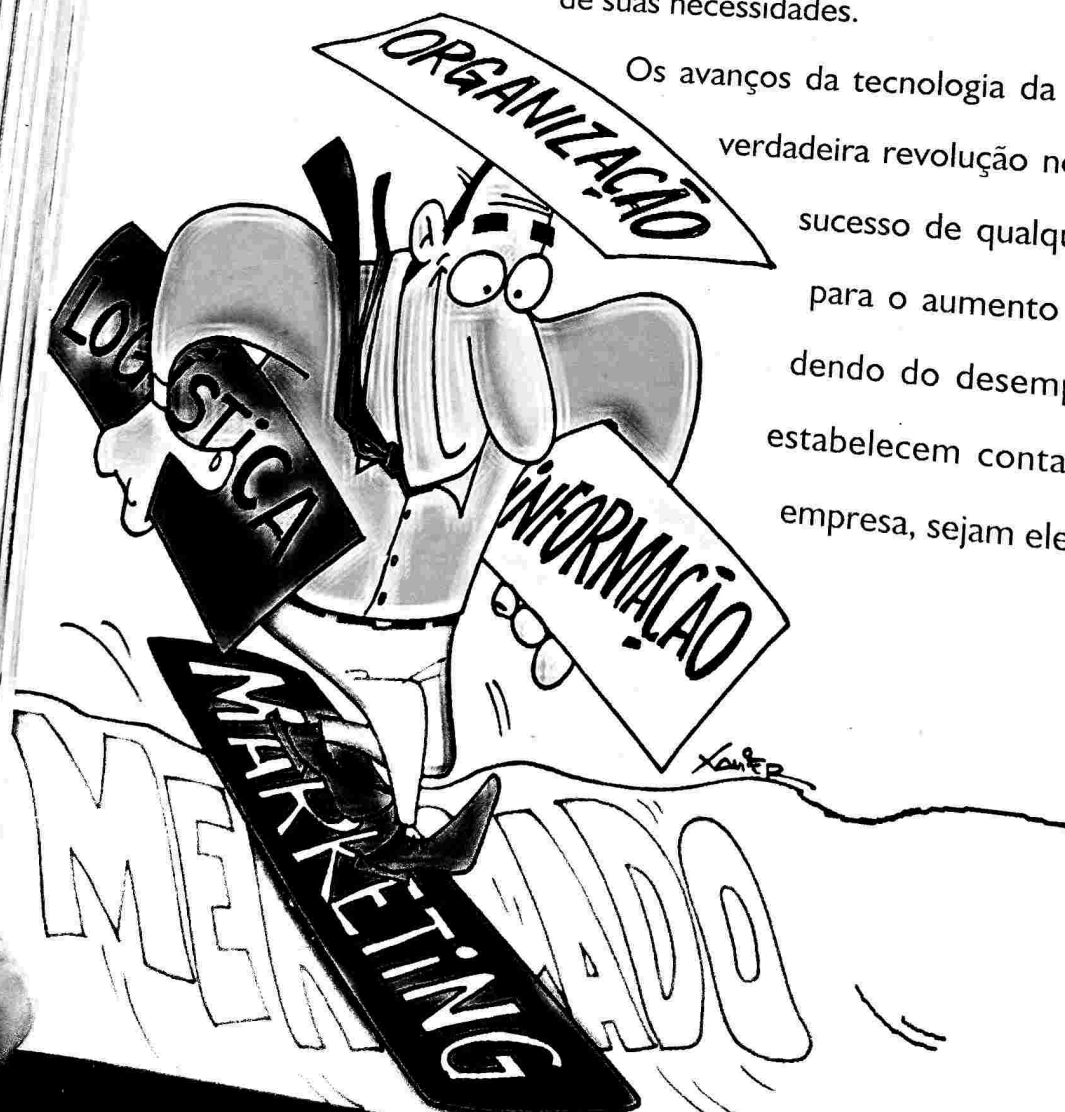
- Marketing e Vendas
- Atendimento de Qualidade
- Recursos Humanos

- **MARKETING UM-A-UM**

- Relacionamentos fortes
- Fidelização de clientes
- Miniglossário

O SETOR VAREJISTA, hoje, engloba muito mais do que permitir que os consumidores tenham acesso a bons produtos ou serviços a preços atraentes. Hoje, as ferramentas de marketing estão à disposição tanto das grandes redes quanto do pequeno varejista, mas este, exatamente por ser pequeno, precisa ser hábil em administrar as ferramentas que o marketing coloca ao seu dispor, a fim de conseguir comunicar-se eficientemente com seus consumidores e influenciá-los a comprar seus produtos ou serviços para a satisfação de suas necessidades.

Os avanços da tecnologia da informação provocaram uma verdadeira revolução no marketing de varejo, mas o sucesso de qualquer empreendimento voltado para o aumento das vendas continua dependendo do desempenho dos profissionais que estabelecem contato com os clientes de uma empresa, sejam eles vendedores ou não.



# Mix do comércio varejista

## Marketing & Vendas

O comércio varejista caracteriza-se pela venda direta a consumidores e o sucesso desse tipo de transação ocorre quando se dispõe da mercadoria certa na quantidade certa, com qualidade e preço adequados, fornecida por vendedores idôneos, que deem bom atendimento ao cliente.

Ao administrador de um estabelecimento de varejo cabe o duplo papel de comprador e de vendedor. Para desempenhar tanto um papel quanto o outro ele precisa conhecer as necessidades dos consumidores finais, conhecimento este que lhe será suprido pelo marketing.

A venda de produtos é o serviço prestado pelo comércio varejista, mas curiosamente, produtos são menos importantes ao administrador desse segmento do mercado do que informação, habilidade em marketing, organização, logística... Esses elementos permitem que o administrador tome decisões visando atender às necessidades de seu público interno (vendedores) e externo (consumidores), e tenha flexibilidade para lidar tanto com os interesses de fornecedores quanto com os da sua empresa, sendo que estes devem gerar lucro e representar os interesses dos consumidores.

A essência da administração varejista é o planejamento, que fundamenta-se na informação, no conhecimento do mercado.

É assim que o administrador pode prevenir-se contra ameaças que rondem o mercado e usufruir de oportunidades que surjam, a fim de alcançar seus objetivos.

## Atendimento de qualidade

Atendimento de qualidade tornou-se ponto-chave nas organizações, visto que constitui um diferencial capaz de criar e manter sua imagem na mente dos consumidores. Em empresas voltadas para o atendimento de qualidade, o cliente é quem determina como será atendido, pois da satisfação dele depende a consolidação da empresa no mercado.

Uma empresa precisa saber o que o cliente pensa dela, o que espera em relação aos produtos ou serviços que estiver adquirindo, e quais são suas expectativas e necessidades. A qualidade de atendimento que o cliente procura só pode ser incrementada a partir de informações dessa natureza.

## QUE BENEFÍCIOS DECORREM DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO?

Para a empresa, o principal benefício é a lealdade dos clientes; para os clientes, a lista vai mais longe, incluindo rapidez nas transações, atenção, confiabilidade, segurança, amizade, gentileza, satisfação de necessidades, emoção...

## MANTER A QUALIDADE NÃO É FÁCIL!

Lealdade é o aumento da confiança que o cliente deposita na empresa, conquistada principalmente com qualidade de atendimento. Quando a qualidade não é mantida, rompe-se o ciclo da lealdade e inicia-se a formação de uma imagem negativa da empresa, que pode repercutir até mesmo na sua faixa de participação no mercado, uma vez que ela se fragiliza e se torna vulnerável à ação da concorrência.

Qualidade de atendimento no comércio varejista depende tanto do envolvimento de gerentes, que devem assimilar o conceito de “o cliente em primeiro lugar”, quanto de vendedores, que têm de ser orientados objetivamente para que esse conceito seja colocado em prática.

Outro ponto importante ao atendimento é a sistematização dos serviços; contudo, serviços passam pelas mãos de pessoas, que, se não estiverem envolvidas o suficiente com a proposta de bom atendimento da empresa, lançarão por terra todos os esforços até então realizados. Aí, é crucial o esforço para que pessoas certas sejam colocadas nos lugares certos da organização, de modo a poderem assimilar e disseminar seus valores.

“ Se você não for capaz de morder, não perca tempo mostrando seus dentes. ”

**Provérbio judaico**

Pessoas mais-ou-menos não atendem mais aos interesses das empresas.

O grande segredo de empresas bem-sucedidas é trabalhar com pessoas excelentes; mas estas não vêm prontas bater à nossa porta; é preciso formá-las.

O marketing depende do cliente; logo, é necessário às organizações dispor de uma equipe de colaboradores comprometidos com qualidade de atendimento, a começar pela sua linha de frente, os vendedores.

## Recursos humanos

A grande missão do RH das empresas é fazer com que seus colaboradores trabalhem motivados. Quando uma equipe mostra-se “motivada” por “livre e espontânea pressão”, ou seja, quando seus motivos são irrelevantes ao contexto em que atuam, seus resultados podem ser contrários aos esperados. Quando o que uma pessoa faz não é significativo para ela, quando ela não escolheu fazer o que faz nem do modo como o faz, dificilmente ela atingirá um padrão de excelência em seu desempenho.

Para que uma pessoa trabalhe motivada, é preciso que ela se identifique e goste do que faz, e que os níveis de autonomia e de autoridade sobre o trabalho que irá realizar lhes sejam transmitidos com clareza, a fim de que ela possa sentir-se confortável, competente e segura no desempenho de suas funções.

Em vendas, e isso tanto vale para o segmento varejista quanto para o atacadista (mas mais para o varejista, que lida com o consumidor final), é crucial ter colaboradores motivados. Não apenas vendedores, mas toda a equipe de atendimento ao cliente funciona como uma ponte entre a empresa e seu público externo; logo, esse pessoal precisa estar extremamente afinado com a política e a filosofia da empresa.



“ Gerentes, à medida que são avaliados por volume de venda, tendem a avaliar os vendedores da mesma forma, esquecendo-se da importância da motivação. ”

## SISTEMATIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Qualidade de atendimento depende de motivação e também de sistematização ou padronização de procedimentos. Cada tarefa, uma vez sistematizada, tem condições de ser realizada mais rapidamente e de modo mais eficaz. À medida que se estabelecem padrões para a realização de atividades, todos ganham em qualidade: empresas agregam qualidade ao seu atendimento, consumidores usufruem dessa qualidade de atendimento e empregados ganham reconhecimento pela qualidade do trabalho realizado.

Sistematizar não é apresentar aos empregados um conjunto de procedimentos para que os executem automaticamente, mas dar-lhes parâmetros dentro dos quais uma tarefa deva ser realizada.

# Marketing um-a-um

Por trás do marketing um-a-um (*one-to-one marketing*) está o conceito de conhecer os clientes a fundo. Curiosamente, no tempo de nossos avós, todos eram tratados “um-a-um”. Os comerciantes conheciam seus clientes — então fregueses — pelo nome, sabiam onde moravam, que tipo de produtos consumiam e quando necessitavam deles. Sabiam, inclusive, como gostavam que esses produtos lhes fossem entregues e como costumavam pagar suas contas. E sabiam tudo isso de cabeça!

Como eles tinham toda essa informação? Pela capacidade de memorização do comerciante, geralmente dono do negócio, que se relacionava pessoalmente com seus clientes. Convenhamos que naquela época tudo era mais simples: a concorrência era pequena, o mercado era praticamente virgem e de globalização nem se ouvia falar. Mas o louvável não é o fato de memorizarem tanta informação, mas sim, o de estarem fazendo a coisa certa. Tão certa que hoje, depois que a Revolução Industrial propiciou a massificação não só de produtos e serviços mas de clientes, que passaram a fazer parte de uma massa uniforme, sem diferenciação de gostos nem de vontades, chegamos à conclusão de que devemos nos relacionar com os clientes e conhecê-los muito bem, um a um.

PARA IMPLEMENTAR UMA POLÍTICA DE RELACIONAMENTO É PRECISO SABER:

- o que os clientes querem
- como querem
- como utilizam os produtos ou serviços
- como podem e/ou querem pagar
- como desejam que os produtos ou serviços lhes sejam entregues
- quem os influencia
- quais são seus hobbies
- onde eles moram
- quais são seus sonhos
- quem são seus amigos etc.



## Relacionamentos fortes

Relacionamentos fortes se constroem com ideias fortes. Você pode usar todos os meios possíveis para atrair o cliente ao seu estabelecimento, e ele irá! Mas se ele constatar que tudo o que você apregoou para atraí-lo não passa de conversa fiada, ou seja, se não houver algo consistente por trás das aparências, nenhuma relação forte com o cliente se desenvolverá.

Construir relações fortes com os clientes requer criatividade, bom gosto, gentileza e até mesmo frases de efeito; mas só isso não basta. É preciso encontrar meios de seduzir os clientes a partir do conhecimento que se tenha deles.

*No mundo de hoje, a prática do one-to-one marketing e do marketing de relacionamento só são possíveis graças à evolução tecnológica. Sem uma boa base de dados não se consegue gerenciar o volume de informações que a prática desse tipo de marketing necessita. Para isso, existem no mercado softwares específicos que ajudam a identificar oportunidades de negócio a partir do conhecimento que disponibilizam sobre os clientes, suas preferências e seu potencial de compra e de crescimento.*

## Ideias simples e básicas para os dias atuais

- Trabalhe com os melhores profissionais: contrate sempre pessoas melhores que você.
- Conheça muito bem seus clientes e relacione-se com eles, pois o que conta no mundo, hoje, é relacionamento.
- Descomplique, pois tudo o que é complicado demanda mais tempo, e ninguém tem tempo a perder.
- Simplifique, pois tudo o que é simples economiza o seu tempo e o de seus clientes.
- Observe atenta e continuamente o comportamento de seus clientes.
- Encante seus clientes, pois satisfazê-los apenas não basta.
- Zele pelo seu nome, pois esse pode ser o seu grande capital (naturalmente isso dependerá de como você o construir).
- Invista em relacionamentos, pois como já foi dito, isso é o que mais conta hoje.
- Mantenha uma base de dados com informações sobre seus clientes, o mercado e a concorrência, gerenciada por um bom software CRM (Customer Relationship Management), mantido por pessoas qualificadas, pesquisando, analisando e alavancando ações concretas de relacionamento com os clientes e o mercado.
- Saiba operar o CRM da sua empresa, pois por mais que tenha um operador qualificado, há momentos em que só você sabe o que está procurando, assim como só você saberá identificar quando o encontrar.

# Os GRANDES & os pequenos



O comércio varejista pode ser considerado como dois grandes blocos: o das grandes redes, com potencial de investimento para montar lojas modernas com preços diferenciados, negociados diretamente junto a grandes indústrias; e o do pequeno varejista, que trabalha com orçamentos reduzidos e conta, principalmente, com sua criatividade, intuição e habilidade administrativa.

O pequeno varejista, naturalmente não tem o mesmo poder de negociação que uma grande rede; portanto encontra dificuldade em oferecer a seus clientes produtos com qualidade e preço atraentes, o que o torna menos competitivo e o expõe ao risco de desaparecer do mercado. Para garantir sua sobrevivência às grandes redes, pequenos varejistas estão se unindo em "centrais de negociação", que são modelos de associativismo, cuja função é realizar conjuntamente atividades que, se realizadas isoladamente, seriam até certo ponto inexpressivas. Assim, as centrais de negociação cuidam de compras conjuntas tanto quanto de elaboração de promoções e de divulgação, de padronização de lojas, de treinamentos, de pesquisas de mercado e de consumidor etc.

Pressionados pelas exigências do mercado e motivados pela expectativa de melhores

margens de lucro, pequenos varejistas com as centrais de negociação estão gerando benefícios ao seu próprio negócio, aos seus fornecedores e aos seus clientes

Enquanto associados de uma central de negociação, eles conseguem obter descontos maiores, negociação e gestão de compras únicas, além de uma série de atividades conjuntas, como marketing, treinamento, assessoria jurídica, padronização de *layout* de lojas etc. Seus fornecedores, por sua vez, aumentam o volume de venda e, por se tratar de uma negociação única, reduzem os custos da transação, bem como reduzem custos de frete e de distribuição. Já os clientes beneficiam-se de preços menores, variedade de produtos, novidades, etc. Enfim, uma alternativa em que todos saem ganhando.

De modo geral, o associativismo tem representado uma melhoria na cultura das empresas envolvidas, no *layout* de suas lojas e no atendimento aos seus clientes; mas o que efetivamente faz esse modelo gerar vantagem competitiva aos seus associados são os ganhos obtidos com logística e distribuição.

57

Fora a alternativa do associativismo, ou além dela, pequenos varejistas podem prestar atenção aos seguintes fatores para se tornar mais competitivos no mercado:

• **CONVENIÊNCIA** — Aproveite-se da proximidade de seus clientes e forneça, além de produtos, excelência em serviços, tornando sua oferta diferenciada.

• **PREÇOS** — Apenas comprar bem não garante competitividade. Saiba quais são os produtos mais sensíveis a variações de preços e trabalhe com eles, monitorando seus preços junto aos concorrentes.

• **CONHECIMENTO DE SEU PRÓPRIO POTENCIAL** — Não tente competir em preço com as grandes, pois você pode “quebrar”. O melhor é diferenciar sua oferta em outras bases, como atendimento e serviços, por exemplo.

• **DEFINIR O QUE VENDER** — Conhecendo o perfil dos consumidores do seu estabelecimento, você pode definir um *mix* “inteligente” de produtos, compatível com o espaço que tiver disponível.

• **INVESTIR EM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO** — Mantenha um cadastro atualizado de clientes, incluindo seus hábitos de consumo, como quantidade de compra, frequência e preferência por marcas etc. Isso possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes.

• **AUMENTAR A PRODUTIVIDADE** — Existem maneiras criativas de reduzir custos; encontre a sua. Como pequenos varejistas

possuem menores custos fixos, pequenos incrementos nas vendas podem representar grande melhoria de produtividade.

• **GARANTIR RAPIDEZ DE ATENDIMENTO** — Quando consumidores têm de esperar muito para ser atendidos, é comum ficarem irritados e desistirem da compra ou não procurarem novamente o mesmo estabelecimento comercial.

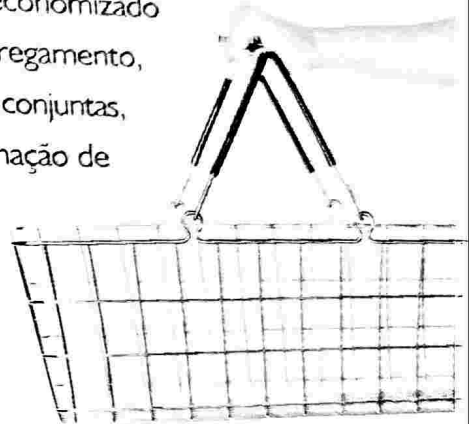
• **CORTAR CUSTOS CONTINUAMENTE**

— Muito pode ser economizado em áreas como carregamento, transporte, compras conjuntas, auto-mação e eliminação de roubos, perdas e desperdícios. Avalie o que pode ser feito nesse sentido.

• **INVESTIR EM**

**RELACIONAMENTOS E CONHECER OS CLIENTES** — A dimensão reduzida do negócio pequeno varejista e sua proximidade com os consumidores lhe permitem desenvolver mecanismos que visem melhorar o relacionamento, sendo esta uma forma bastante simples e eficiente de agradar e fidelizar clientes.

• **CAPACITAÇÃO DE PESSOAL** — Clientes gostam de lidar com pessoas que estejam capacitadas a ajudá-las na resolução de seus problemas; portanto é crucial ter pessoal capacitado e qualificado, bem como procedimentos que facilitem a tomada de decisão e garantam autonomia aos vendedores.



## Fidelização de clientes

**NÃO SE ILUDA! ATÉ O CLIENTE MAIS FIEL PODE TRAI-LO.**

Programas de fidelização e de televisão têm duas coisas em comum: ambos precisam de audiência e dependem da forma e do conteúdo para conquistá-la.

Programas eficientes de fidelização devem conciliar informações, valendo-se de todas as oportunidades para explicar os benefícios da marca ou do produto ao cliente, e recolher informações relevantes sobre eles. A partir dessas informações, é possível oferecer benefícios adicionais e personalizados ao cliente, que estimulem a manutenção do relacionamento e permitam-lhe sentir prazer em interagir com a empresa.

Só dialogando constantemente com o cliente podemos ganhar sua confiança e lealdade. Em tempo de globalização, dificilmente conseguimos estabelecer esse diálogo sem a ajuda da tecnologia.

As coisas no campo da tecnologia têm evoluído tão rapidamente que, não raro, nos deparamos com alguma sigla ou expressão cujo significado desconhecemos. Por sorte hoje temos a *Internet* que nos livra facilmente desse sentimento de exclusão. Basta entrar em algum *site* especializado em busca e digitar a sigla ou a expressão desconhecida que, em questão de segundos, surgem várias opções para nos informar a respeito.



## É PRECISO SABER O QUE O CONSUMIDOR QUER

Para fortalecer relações com o consumidor é preciso saber o que ele quer e as pessoas estão buscando mais conveniência em suas compras. Especialistas em estudos sobre o consumidor ressaltam que para dar conveniência ao consumidor é preciso ter os produtos muito bem organizados nas prateleiras e levar em conta não só as diferenças de comportamento entre os tipos básicos de pessoas, mas também as diferenças típicas entre homens e mulheres na hora da compra.

É curioso notar que, no passado, homens constituíam uma classe de consumidores individualista e preocupada com suas próprias atividades, tanto que campanhas publicitárias voltadas a esse segmento do mercado valorizavam o desempenho e a potência dos produtos oferecidos. No passado, a mulher também era diferente enquanto consumidora. Considerando que ela se preocupava predominantemente com o suprimento do lar e os cuidados com a família, era alvo de campanhas para a venda de alimentos, produtos de higiene e linhas infantis. Hoje, porém, o modelo masculino tem se modificado e o homem tem dado mais atenção às coisas da casa e da família, merecendo mais atenção do varejo, uma vez que se tornou consumidor potencial de moda, utilidades domésticas, esportes, presentes etc. E a mulher, por sua vez, tendo se tornado mais independente e mais preocupada com a sua aparência e qualidade de vida, tem sido o foco da atenção de empresas de cosméticos e serviços de estética, além de alimentos, higiene, produtos infantis, moda, presentes... Até lojas de autopeças e de tecnologia já incluíram a mulher em seu público-alvo!

# Miniglossário

A seguir, relacionamos os termos pertinentes ao marketing e à tecnologia que estão sendo mais usados, mas nem todo mundo conhece.

## **Atrito**

Falta de fidelidade dos clientes. Quanto mais alta a taxa de atrito, mais elevada a infidelidade dos clientes.

## **B2B – Business-to-business**

Relacionamento entre empresas.

## **B2C – Business-to-consumer**

Relacionamento entre empresas e seus consumidores.

## **Back Office**

Retaguarda da operação de uma empresa.

## **Base de Dados**

Conjunto estruturado de dados armazenados em memória, acessíveis por computador para utilização simultânea por vários usuários de forma seletiva e rápida.

## **Business Intelligence**

Setor responsável pela coleta e tratamento de informações para suporte a decisões.

## **BZ – Below Zero (Abaixo de Zero)**

Clientes que dão prejuízo à empresa, pois o custo da atenção que lhes é dedicada é superior ao seu valor real e potencial. Alguém que aceite muitos serviços gratuitos mas não gere receita suficiente para pagar por eles, ou que tenha reclamado de algo e, insatisfeito com a solução dada pela empresa ou com a falta dela, tenha deixado de fazer negócios com a empresa, são exemplos de BZ.

## **C2B – Consumer to Business**

Termo utilizado em e-commerce, quando a iniciativa de venda parte do consumidor.

## **Call Center**

Local onde se concentram as ligações telefônicas de e para clientes efetivos e/ou em potencial (clientes prospectados). A partir de avançada tecnologia de informação para automatização de processos e com capacidade de suportar grande volume de ligações simultaneamente, um call center atende, mantém registro e, quando necessário, as redireciona.



Costuma ser utilizado como apoio a vendas, sendo imprescindível em algumas áreas de negócio, como em venda por catálogo, venda de serviços por telefone (seguros e outros serviços de instituições financeiras), suporte à venda de produtos e/ou serviços, serviços de atendimento ao consumidor, entre outras. Existem *call centers inhouse* (das próprias empresas) e *outhouse* (subcontratados de empresas de telemarketing).

## **Canal de Venda**

Meio pelo qual os produtos e serviços são fornecidos/vendidos ao cliente final.

## **Clickthrough**

Ato de clicar em banners ou outros anúncios, que leva o usuário da Internet para o site do anunciante.

## **CTR – Clickthrough Rate**

Taxa de resposta de um anúncio online.

## **CMP – Clientes de Maior Potencial**

Clientes cujo valor potencial excede o valor real; são aqueles cujo volume de compra pode ser aumentado por meio de *cross selling* (venda cruzada); portanto, justifica mantê-lo e levá-lo a agir de modo mais rentável para a empresa.

### **CVM – Clientes de Maior Valor**

Clientes com alto valor real, que participam da maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, estão mais predispostos a cooperar e tendem a ser mais fiéis. Em qualquer empresa, a prioridade comercial é manter os CVMs.

### **Conflito de Canais**

Quando uma empresa fornece produtos a seus clientes por vários meios pode haver conflito entre eles.

### **CRM – Customer Relationship Management**

Nova filosofia de negócio que faz parte de um novo modelo de gestão, no qual todos os departamentos de uma organização trabalham em função e para o cliente, e todas as relações mantidas com outras entidades podem ser registradas e disponibilizadas em tempo real para todos os que delas necessitarem. Por trás do CRM existe uma tecnologia adequada ao tratamento e análise de dados, interligando todos os departamentos de uma organização para que o negócio fique centralizado no cliente. Os objetivos do CRM são: redução de custos, campanhas de marketing mais efetivas e aumento da retenção de clientes pela melhoria dos serviços (tempos de resposta, gestão de reclamações, gestão de entregas e ofertas diferenciadas e direcionadas). A implementação de um sistema CRM permite que a organização reveja suas formas de interação com clientes, parceiros e fornecedores (marketing, vendas e serviços).

### **CRM Analítico**

Componente do CRM que permite a uma empresa identificar e acompanhar clientes CMV, CMP e BZ dentro da sua carteira de clientes e, a partir dessas informações, determinar que estratégia seguir para atender às diferentes necessidades de cada um deles.

### **CRM Colaborativo**

Aplicação da tecnologia da informação para a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa, preparando-a para interagir melhor com o cliente.

### **CRM Operacional**

Aplicação da tecnologia da informação para tornar mais eficiente o relacionamento entre os clientes e a empresa. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos tecnológicos para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

### **CTI – Computer Telephony Integration**

Sistema que permite a computadores realizar funções de controle de telefonia, como fazer e receber ligações de voz, fax e dados, além de identificar a origem da ligação (*caller identification*).

### **Cupons Virtuais**

Cupons promocionais veiculados on-line para utilização exclusiva em lojas virtuais.

### **Customização**

Adaptação de produtos, serviços e/ou mensagens publicitárias ao consumidor, em função do seu perfil e/ou de pedidos ou de sugestões que ele tenha efetuado. O nível de customização chega a ser quase individual.

### **Data Mining**

Fundamental em CRM, *Data Mining* é o processo de análise de informações de uma base de dados para detectar tendências ou anomalias sem prévio conhecimento do significado dos dados.

### **Desintermediação**

Redução do número de intermediários entre a empresa e o consumidor final.

### **Diálogo**

Comunicação interativa entre empresa e cliente para a coleta de informações para a alimentação de sua base de dados.

### **Diferenciação de Clientes**

Segunda etapa do IDIC, metodologia para implementação de relações um-a-um.

### **Diferenciação por Necessidades**

Modo como os clientes são diferenciados com base no que necessitam da empresa.

### **e-business**

Termo aplicado a negócios resultantes do uso da tecnologia digital e da *Internet* como principal meio de comunicação e interação.

### **e-commerce**

Compra ou venda utilizando a *Internet*, comunicações digitais e aplicativos de tecnologia da informação.

### **e-newsletter**

Mensagem de *e-mail* enviada para um conjunto de usuários com o mesmo perfil, para divulgar informações consideradas pertinentes.

### **Fidelidade do Cliente**

Grau em que o cliente se predispõe a permanecer com a empresa e a resistir às ofertas da concorrência.

### **Hubs**

Mercados online, criados para setores específicos, em que compradores e vendedores “entram” e fazem negócios.

### **IDIC**

Sigla para Identificar clientes, Diferenciá-los, Interagir com eles e Customizar produtos e serviços.

Trata-se de uma metodologia desenvolvida por Peppers and Rogers Group para a implementação de relações um-a-um com clientes.

### **Inbound**

Recepção de chamadas geradas por uma linha telefônica e executada por um *call center*.

### **Interface de Especificação**

Mecanismo pelo qual o cliente especifica exatamente o que quer; constitui um aspecto importante da customização.

### **Lifetime Value**

Valor futuro do cliente para a empresa, calculado em função da sua idade, bem como do seu perfil e potencial de compra.

### **Marketing de Nicho**

Estratégia de segmentação de marketing pela qual a empresa se concentra em atender um segmento específico do mercado, quase com exclusividade.

### **Marketing Um-a-Um**

Modelo de marketing de relacionamento que se baseia no conhecimento que a empresa tem de seus clientes.

### **Marketing de Relacionamento**

Estratégia que se baseia na construção de relacionamentos entre empresa, marca e/ou produto e clientes. Funciona a partir de um sistema de comunicação que prevê interações com o público-alvo, com vista a gerar informação sobre suas atitudes de consumo relativas ao produto em questão. As ações de marketing de relacionamento podem ser medidas em termos de retorno do investimento envolvido (ROI) nas respectivas campanhas.

### **Operador de Telemarketing**

Responsável pelo atendimento das chamadas que chegam a um *call center* (*Inbound*) ou pela realização de chamadas, como em campanhas de *Outbound*.

### **Outbound**

Geração de chamadas com o objetivo de vender, atualizar e/ou qualificar uma base de dados ou prestar serviços.

### **Ponto-com (.com)**

Empresas sediadas na *Internet*, que têm na tecnologia digital sua principal plataforma de comunicação e de interação com clientes efetivos e em potencial.

### **Relação de Aprendizagem**

Relação entre uma empresa e um cliente que, por meio de retro alimentação, regular ou repetitiva, permite à empresa conhecer mais sobre esse

cliente. Quando um cliente e uma empresa estão envolvidos em uma relação de aprendizagem, quanto mais personalizado o atendimento, mais ele percebe que é conveniente fazer negócio com a empresa. Isso leva à fidelização, pois o cliente, sabendo que a empresa já o conhece a ponto de atender suas necessidades, não vai querer perder tempo e iniciar um novo processo de aprendizado com o concorrente.

### **Relação a 360°**

Sistemas de centralização da informação que permitem que todas as áreas da empresa tenham acesso às mesmas informações; assim, o cliente pode ser "visto" sob todos os ângulos.

### **SFA – Sales Force Automation**

Software de automação da força de venda, que inclui gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. É praticamente parte das soluções do CRM.

### **TI – Tecnologia da Informação**

Termo que engloba toda a tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação nos seus diversos formatos.

### **Televendas**

Aplicação de *call center* para realizar vendas e acompanhamento de vendas por telefone. A televenda pode ser ativa (*outbound*), onde os operadores do *call center* telefonam para potenciais clientes, ou passiva (*inbound*), onde os operadores aguardam as ligações dos clientes.

### **Valor do Cliente (Customer Valuation)**

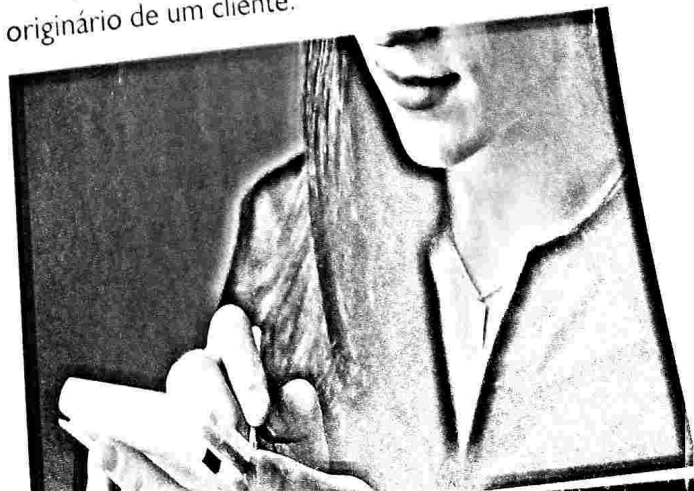
O valor de um cliente para uma empresa, que é composto de dois elementos: Valor Real ou Vitalício e Valor Estratégico ou Potencial.


### **Valor Estratégico**

É o que o cliente pode oferecer à empresa, caso esta implemente uma estratégia adequada para atendê-lo.

### **Valor Real**

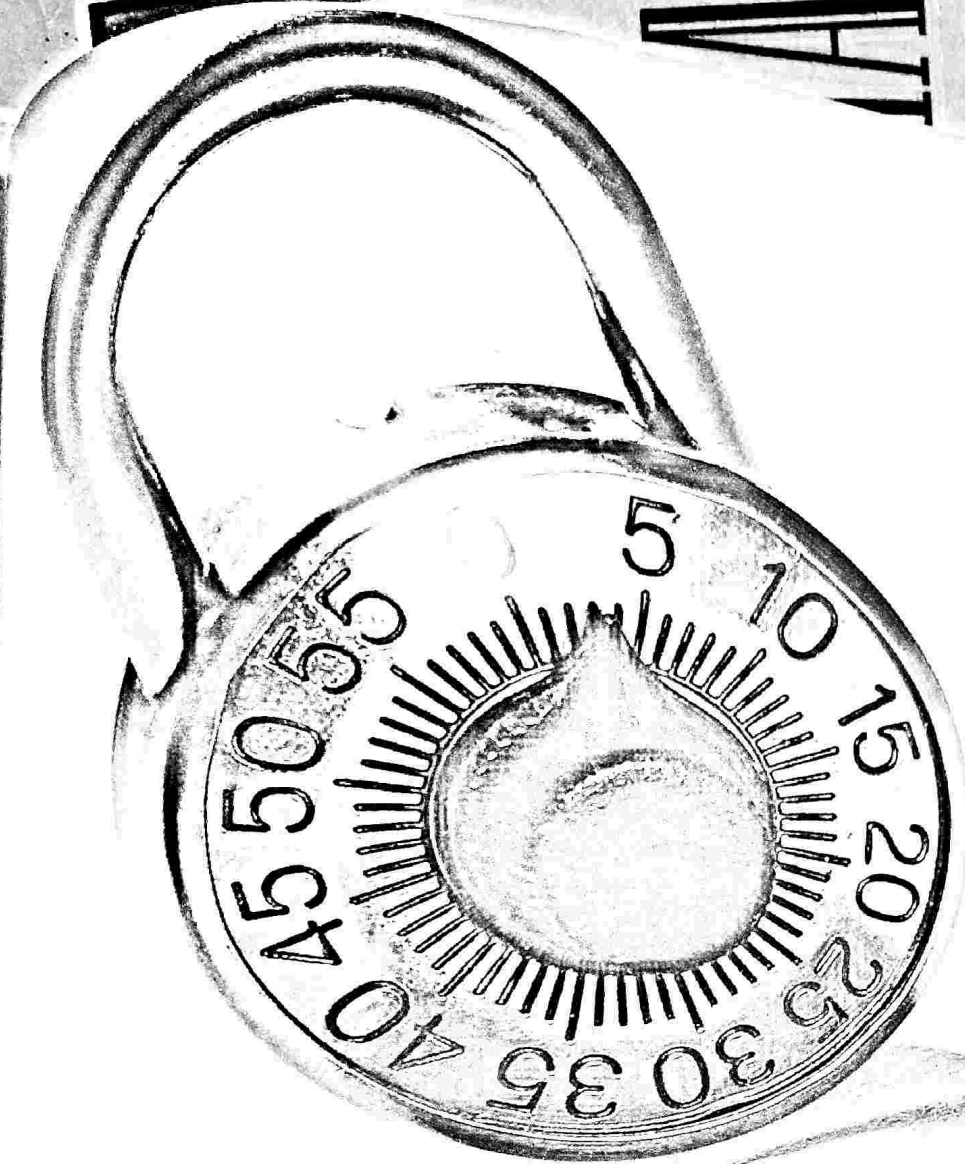
O mesmo que Valor Vitalício ou LTV (*lifetime value*): valor líquido presente no lucro futuro originário de um cliente.





# Síntese:

- O comércio varejista caracteriza-se pela venda a consumidores finais.
- A essência da administração varejista é o planejamento; e a essência deste é a informação, o conhecimento do mercado, que permite ao administrador ou proprietário gerir seus negócios.
- Atendimento de qualidade tornou-se ponto-chave nas organizações; é o diferencial capaz de criar e manter sua imagem na mente dos consumidores.
- Uma empresa precisa saber o que o cliente pensa dela, o que espera em relação aos produtos ou serviços que estiver adquirindo, e quais são suas expectativas e necessidades.
- Lealdade é o aumento da confiança que o cliente deposita na empresa, conquistada principalmente com qualidade de atendimento.
- No comércio varejista, qualidade de atendimento depende do envolvimento tanto de gerentes quanto de vendedores.
- A grande missão do RH das empresas é fazer com que os colaboradores trabalhem motivados.
- Para que uma pessoa trabalhe motivada, ela precisa identificar-se com o que faz e ter uma margem de autonomia e de autoridade que lhe permitam sentir-se segura e competente no desempenho de suas funções.
- *One-to-one marketing* é conhecer muito bem os clientes, quase que um a um.
- Relacionamentos fortes se constroem com ideias fortes.
- Só dialogando constantemente com o cliente podemos ganhar sua confiança e lealdade.



## Segredo de Vendas

Seus melhores clientes são aqueles que se interessam pelo seu produto ou serviço e têm recursos financeiros para adquiri-lo. Se vender máquinas fotocopadoras, não ofereça a quem nunca comprou uma, mas a quem já tem um equipamento similar, e mostre que o seu produto é superior.

**Brian Tracy,**  
presidente do Brian Tracy International  
e autor de *Advanced Selling Strategies*,  
entre outros livros de vendas



**50%**  
de desconto

# Eficácia das promoções

Muito embora decisões sobre marketing, mais especificamente sobre promoções, não sejam da competência de vendedores, é crucial que todos os envolvidos com vendas, e consequentemente com clientes, conheçam os benefícios dessa poderosa ferramenta capaz de alavancar vendas, sobrepôr-se à concorrência, melhorar a percepção do cliente em relação a um produto, marca ou serviço e, ainda, oferecer benefícios ao cliente.

Promoção de vendas é incentivo à compra, que pode levar o cliente a "comprar" tanto um produto quanto uma ideia, como o conceito embutido em uma marca, por exemplo. Mas será que funciona? Será que o retorno de promoções tem eficácia comprovada?

É impossível prever reações de seres humanos com 100% de acerto, e praticamente tudo em vendas pode ser resumido a relacionamentos interpessoais; portanto, não há como assegurar que promoções funcionem sempre. Mas há parâmetros que, se forem seguidos, permitem obter uma boa margem de acerto. Alguns desses parâmetros são: tornar a promoção conhecida, compreendida, motivadora e alcançável aos olhos do consumidor. Veja o que isso significa:

- Conhecida — Não adianta fazer a melhor promoção do mundo se o público não tomar conhecimento dela.
- Compreendida — Não adianta oferecer o melhor prêmio do mundo se as regras para participar da promoção forem complicadas.
- Motivadora — Não adianta divulgar amplamente uma promoção simples e fácil de participar se a oferta não for valiosa o suficiente para influenciar a decisão de compra do cliente.
- Alcançável — Não adianta divulgar, simplificar ou motivar se a promoção parecer "boa demais para ser verdadeira". Promoção não é milagre. O consumidor precisa perceber que há chances de ganhar e sentir-se seguro de que, ganhando, receberá o prêmio.



# Promoção de vendas

- **PROMOÇÃO** FAZER PROMOÇÃO IMPLICA em muito mais do que simplesmente remarcar preços, dar descontos, distribuir amostras grátis, sortear bens valiosos etc. Implica em lidar com um sistema complexo denominado "composto promocional", que prevê avaliações precisas de tudo o que possa influenciar no resultado que se pretende obter. Por exemplo, ninguém pode dar 10% de desconto sobre o que quer que seja sem avaliar o impacto que isso provocará. Esse desconto reduz a margem de lucro em quanto? Ele promete incrementar as vendas em quanto? Há quantidade suficiente do produto no estoque para atender às expectativas de venda da promoção? Havendo necessidade, o fornecedor tem pronta entrega? — Estas são algumas das perguntas que determinarão as ações fundamentais ao sucesso da promoção. Fazer promoção dá trabalho, mas uma promoção bem-feita também dá excelentes resultados. Experimente!
- **COMPOSTO PROMOCIONAL**
  - Propaganda
  - Publicidade
  - Promoção de vendas
  - Marketing direto e outras ferramentas



# Promoção

## Uma poderosa ferramenta do marketing de varejo

Marketing de varejo é mais do que desenvolver bons produtos ou serviços e estabelecer preços atraentes, para que, além de acessível, o produto ou serviço chegue ao público-alvo com um apelo de compra irresistível. Marketing de varejo, tanto para grandes redes quanto para pequenos varejistas, implica em administrar eficientemente um complexo composto promocional que, a curto prazo, se destina a incrementar as vendas, e a médio e longo prazos, a trabalhar a imagem do produto e/ou sua marca no mercado. Trabalhar a imagem, então, pode significar tanto a consolidação de uma marca, pelo reforço de uma imagem positiva já conquistada, quanto a introdução de uma nova marca, a reversão de uma imagem negativa que de alguma forma se tenha agregado à marca e/ou produto etc. Enfim, todas as possíveis ocorrências relacionadas

a um produto e/ou marca — desde a sua colocação no mercado, quando de seu nascimento, à sua ressurreição, quando da sua morte iminente — são alvos do marketing de varejo.

Para planejar suas estratégias de marketing, o varejista, grande ou pequeno, deve primeiramente saber muito bem o que vende (conhecimento sobre o produto) e para quem vende (conhecimento sobre o público-alvo). Conhecer o produto significa saber quais são seus pontos fortes e fracos para enaltecer uns e minimizar ou corrigir outros. Conhecer o público-alvo significa saber o que esse público espera do produto e de você e, conseqüentemente, saber o que lhe demonstrar e/ou lhe sugerir.

## Composto promocional

Considerando que consumidores não comprarão sem que saibam o que existe para comprar e acreditem que aquilo que existe para comprar irá satisfazer seus desejos e anseios, a única alternativa de quem tem algo para vender é informar-lhes objetiva e subjetivamente a respeito de seus produtos. Pode até parecer que estamos falando de propaganda, mas a propaganda

é apenas um recurso dentro do composto promocional.

Composto promocional é o mix de recursos necessários para comunicar ao público sobre os produtos disponíveis em um estabelecimento; o objetivo é persuadi-lo a acreditar que tais produtos, além de superiores aos da concorrência, podem satisfazer seus desejos e anseios.

Não há fórmula ideal para a decisão dos recursos a serem utilizados no composto promocional, uma vez que a eficácia de cada um depende de fatores bastante variados.

Vejamos, a seguir, alguns recursos com os quais o varejista pode contar para montar o seu composto promocional, ou seja, para promover suas vendas.

“ Se eu tivesse oito horas para cortar uma árvore, passaria seis afiando o machado. ”

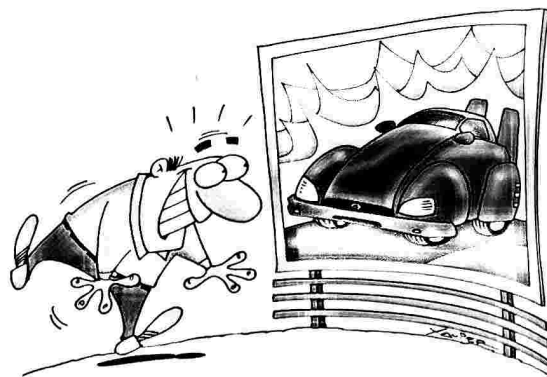
**Abraham Lincoln**

## Propaganda

Entre os objetivos da propaganda promocional, destacam-se:

- *informar ao consumidor sobre produtos e serviços oferecidos pela empresa e/ou fazê-lo recordar-se deles;*
- *aumentar as vendas;*
- *divulgar promoções, liquidações e/ou novos produtos;*
- *atrair novos clientes para a loja etc.*

Todavia, o anunciado deve ser verdadeiro. Se o cliente comparecer à loja em resposta a uma propaganda e não encontrar a oferta anunciada ou não for bem atendido, os objetivos não serão cumpridos; logo, a reputação da empresa será prejudicada perante o mercado, havendo ainda o risco de o consumidor denunciá-la por propaganda enganosa.



Quando se fala em recursos do composto promocional, não custa lembrar que:

- O “composto” inclui: *produto (características, qualidade, design, marca, serviços, variedade etc.); preço (preço de tabela, descontos, concessões, condições de crédito etc.); distribuição (canais, cobertura, localização, estoques, logística etc.) e comunicação (propaganda, promoção de vendas, venda pessoal, relações públicas, marketing direto).*

- *Propaganda cria “desejos”, não “necessidades”. Necessidades o consumidor já as tem e, segundo Maslow, dividem-se em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização e autossatisfação.*

- *Propaganda boa não vende. Uma propaganda bem-feita informa, persuade e lembra o consumidor de que o produto existe. Quem vende mesmo é o vendedor.*

Independente de todo o esforço de venda implementado por meio das ferramentas de marketing, o vendedor continuará tendo o mesmo papel preponderante que sempre teve em vendas, só perdendo em importância para o comprador que, dono do dinheiro, tem o poder de decidir se a venda acontecerá ou não.

Cabe ao vendedor as tarefas de monitorar o mercado e contatar clientes em potencial, ser o porta-voz da empresa para o cliente, emitir a nota fiscal de venda, intermediar a relação entre o cliente e a empresa no pós-venda, trazer para a empresa o *feedback* do cliente sobre qualidade do produto e/ou serviço, suas preferências de pagamento, a imagem da empresa etc.



Diretamente ligada a relações públicas, a publicidade visa estabelecer uma relação saudável entre a empresa e o público externo, que são seus compradores habituais, eventuais e potenciais.

Quando se trata de trabalhar imagem, mais que vender, a relação custo-benefício da publicidade é melhor que a da propaganda, uma vez que, exatamente por não conter um apelo direto de compra e ser noticiada como utilidade pública, ela desperta mais credibilidade junto aos consumidores.

## **Publicidade**

Diferente da propaganda, a publicidade promove a empresa, o produto ou o serviço sem se preocupar em criar desejos ou levar o consumidor à compra. O foco da publicidade é melhorar a imagem da empresa ou manter uma boa imagem já conquistada e ajudar na comunicação com o público mediante ações que proporcionem bem-estar aos membros da comunidade em que a empresa estiver inserida.

Exemplos de ações publicitárias são a promoção de *shows* em praças públicas, debates culturais, palestras educativas na área da saúde, campanhas anti drogas e outros vícios prejudiciais à saúde, como tabagismo ou alcoolismo, combate ao sedentarismo, com a oferta de aulas regulares e gratuitas de alongamento, ioga ou outra atividade física etc.

## **Promoção de Vendas**

Promoção de vendas é um conceito que engloba uma série de recursos de curto prazo, especificamente planejados para estimular rapidamente a compra de determinados produtos e/ou serviços pelos consumidores ou comerciantes, proporcionando maior atividade e eficácia aos canais de distribuição.

Segundo Kotler, "promoção é um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria de curto prazo, visando estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de um produto específico por consumidores".

As promoções devem visar não apenas metas de curto prazo, como incrementar vendas em um determinado período, mas

# Quando se fala em promoção de vendas, deve-se pensar corretamente. Siga o roteiro:

## PRODUTOS E/OU SERVIÇOS CORRETOS

Produtos e serviços corretos são aqueles que não colocam a reputação da sua empresa em risco, faz seus vendedores se sentirem seguros em oferecê-los aos clientes proporcionando sua satisfação. Nenhuma empresa sobrevive a menos que ofereça produtos e/ou serviços corretos.

## MÍDIA CORRETA

A seleção dos veículos a serem usados em mídia impressa e eletrônica, assim como a consistência das listas usadas em malas diretas, são cruciais para o sucesso de uma campanha promocional.

## OFERTA CORRETA

A oferta é tudo em uma promoção. Se ela não for realmente boa, esqueça o resto!

## FORMATOS CORRETOS

Sua oferta pode chegar ao público de muitas formas. Mala direta é o meio preferido por ter poucas limitações. Com ela pode-se fazer chegar ao cliente uma simples carta ou um pacote com adesivos, cupons, vale-brindes, etc.

## ANÁLISES CORRETAS

Depois de tudo isso, você só terá certeza de ter feito tudo corretamente se implementar meios corretos de análise do retorno da sua promoção.

Quando pensar em promoção, estabeleça seu objetivo claramente; defina exatamente o segmento de mercado que pretende atingir; escreva objetivamente o que o seu produto pode fazer pelo cliente e o que você está dando a ele em troca da sua preferência.

também de longo prazo, como reforçar parcerias com clientes, se for utilizada de modo regular e sistemático.

A promoção de vendas sempre "enfeita" o produto com elementos de sonhos e desejos, como presentes, viagens, sorteios e outros, que despertam interesse do consumidor e motivam-no a aderir à marca ou ao produto que lhe permitirá participar do jogo de satisfações físicas e/ou emocionais.

Para escolher a melhor ferramenta a ser utilizada, o varejista deve considerar:

- o tipo de mercado em que atua;
- que objetivo pretende atingir;
- qual é a sua posição em relação à concorrência (quais são as suas condições de competitividade);
- qual é o custo-benefício de cada ferramenta.

## OBJETIVOS DA PROMOÇÃO

Os principais objetivos das promoções de vendas dirigidas aos consumidores finais são:

- introduzir um novo produto no mercado;
- incrementar a venda de um produto já existente;
- incrementar o uso de um produto incentivando o consumo em maior quantidade ou mais frequentemente;
- introduzir melhorias em um produto;
- introduzir novas embalagens ou tamanhos;
- neutralizar a promoção da concorrência;

- aproveitar oportunidades;
- corrigir desequilíbrios temporários entre demanda e oferta de um produto em determinadas áreas;
- reforçar ou melhorar a imagem do produto.

Os principais objetivos das promoções destinadas a distribuidores e varejistas são:

- Introduzir um novo produto ou uma nova embalagem.
- Ampliar a distribuição.
- Conseguir colocação privilegiada para o produto no ponto de venda.
- Colocar publicidade do produto no ponto de venda.
- Motivar os distribuidores a colaborar ou a participar da promoção.
- Atacar a promoção do concorrente.
- Incentivar o varejista a promover o produto.

Para conseguir um lugar na mente do consumidor, as campanhas promocionais são mais efetivas que o uso de recursos isolados.

## PROMOÇÃO DE VENDAS & CONSUMIDORES

As promoções costumam surtir um efeito positivo imediato sobre as vendas, mas a longo prazo a fidelidade à marca promovida pode ser prejudicada.

A necessidade de incrementar o giro de um produto, o lançamento de novos produ-

tos ou a resposta à concorrência pode levar o varejista a reduzir significativamente o preço de venda. Entretanto, esta prática pode ter repercussão negativa sobre a qualidade percebida do produto.

Lançar um novo produto a um preço muito reduzido para atrair grande número de consumidores e remarcarlo depois, também o expõe a certos perigos porque, segundo estudiosos, isso cria um subpreço de referência na mente dos consumidores, o que provocará uma percepção desfavorável quando o preço do produto for remarcado.

Quando se introduz no mercado um produto a preço abaixo do normal, deve-se enfatizar que se trata de "preço promocional", praticado temporariamente, que será aumentado ao fim da promoção. Esse tipo de informação contribui para que os consumidores não percebam, tão negativamente, o posterior aumento do preço.

Quando vamos às compras, sempre queremos pagar pouco; entretanto, tendemos a associar preço a qualidade. Se, pelos nossos referenciais, o preço de um produto estiver muito baixo, duvidaremos da sua qualidade. Então é preciso muito cuidado para lidar com preços. Baixá-los muito para aumentar as vendas pode, contrariando a lógica econômica, reduzi-las.

Pesquisas revelam que consumidores percebem com intensidades diferentes lucros e perdas de igual magnitude, ou seja, mais clientes respondem de modo desfavorável a um aumento de preço do que de modo favorável a uma redução.

Por exemplo, duas lojas oferecem determinado produto pelas mesmas condições econômicas, só se modificando o modo como as informam ao público:

LOJA A	LOJA B
<b>PROMOÇÃO</b> DVD de US\$ 250 com <b>Desconto de US\$ 50</b> para pagamento à vista.	<b>PROMOÇÃO</b> Preços Remarcados! <b>DVD por US\$ 200</b> + US\$ 50 no crediário.

Os consumidores percebem mais favoravelmente a oferta da loja A.

Por trás desse tipo de percepção encontra-se a Teoria da Perspectiva, que é muito significativa para o desenvolvimento de promoções de vendas.

## PROMOÇÃO DE VENDAS & ECONOMIA

Os consumidores estão cada vez mais bem informados, mais sofisticados e em busca das melhores oportunidades de compra. Por isso, é importante adotar um enfoque promocional que vise o aumento do valor percebido pelo consumidor em relação ao dinheiro que ele irá gastar na compra de determinado produto.

Diante disso, varejistas podem administrar suas promoções de modo a gerar economia e repassá-las ao consumidor. Quando o fabricante compra em grande quantidade, por exemplo, pode obter um preço reduzido, gerando economia. Também é possível obter economia em promoções conjuntas, como na venda de hambúrgueres com sachês de catchup, por exemplo. Quando isso é feito, as empresas reduzem os custos de divulgação, pois anunciam juntas.

## LOGÍSTICA

Logística é uma área que abrange inúmeras atividades, dentre as quais se encontram as gestões de fornecedores, estoque, armazéns e sistema de transporte, que são administradas conjuntamente.

Hoje em dia, logística ocupa-se de coordenar todo o sistema de distribuição, desde o primeiro fornecedor até o momento em que o produto chega à casa do cliente. A integração de toda a rede e a cooperação entre empresas facilita a obtenção de dois grandes objetivos da logística:

1) Oferecer um serviço de qualidade ao cliente, entregando os produtos no prazo previsto.

2) Reduzir os custos gerados, desde que os produtos são entregues pelos fornecedores até chegarem aos clientes. Entre os custos a serem reduzidos, encontram-se os de armazenamento, os administrativos e os de transporte.

## PROMOÇÃO DE VENDAS & PLANEJAMENTO

Para planejar promoções de vendas a empresa precisa ter objetivos claros, selecionar as ferramentas adequadas, desenvolver um plano de ação, colocá-lo em prática e controlar os resultados. O plano deve especificar as ações, determinar o momento exato para a sua realização, detalhar a obtenção de recursos e estabelecer os mecanismos de coordenação e controle a serem utilizados. As promoções podem apresentar efeitos paralelos e importantes sobre as vendas futuras; logo, devem ser planejadas e administradas com muito critério.

### Algumas ferramentas da promoção de vendas

#### AMOSTRA GRÁTIS

Amostra grátis é a distribuição gratuita de um produto para que os consumidores o provem.

Quando um produto é novo ou não é da marca líder do mercado, é muito importante permitir que o consumidor o prove para que, ao conhecê-lo, possa decidir-se pela compra.

As amostras são mais efetivas do que outras técnicas promocionais para comunicar todas as características de um produto, como um novo sabor, por exemplo; todavia, é preciso fornecer quantidade suficiente para que a apreciação seja efetiva.

Distribuir amostras grátis, oferecer degustação ou proporcionar serviços grá-

tis são excelentes modos de mostrar que a qualidade é superior, desde que realmente o seja. Não adianta ter um produto magnífico na prateleira se o consumidor não se arrisca a comprá-lo por medo de não gostar. Entretanto, ao prová-lo, ele constatará a qualidade antes de gastar dinheiro com a compra e, então, o fará com segurança.

#### CUPONS DE DESCONTO

Os cupons de desconto podem ser utilizados para:

- *Incentivar a prova de um produto.*
- *Converter provadores em compradores habituais.*
- *Obter os mesmos benefícios da amostra grátis de modo mais econômico.*
- *Levar os consumidores a comprar em maior quantidade.*
- *Evitar que os consumidores migrem para a concorrência.*
- *Incrementar a venda no varejo.*

Cupons de desconto podem ser distribuídos pelo correio, na própria embalagem do produto, mediante inserção em revistas e jornais, porta-a-porta ou diretamente nos pontos de venda. Eles permitem que o produto permaneça no preço atual, evitando que ocorra percepção negativa do produto por parte dos consumidores.



## OFERTAS CONJUGADAS

Ofertas conjugadas consistem basicamente em oferecer dois ou mais produtos ou serviços a um preço único logicamente menor que a soma dos preços dos produtos, separadamente.

A distribuição conjunta de vários produtos presume menores custos unitários de transporte, manipulação e colocação no varejista.

Mediante a oferta conjunta de produtos em um mesmo pacote, uma empresa consegue vender dois produtos a um consumidor, que, sem a promoção, compraria apenas um.

Se descobirmos vínculos entre produtos que compartilham os mesmos clientes e as mesmas ocasiões de uso, podemos dizer que eles são complementares. Tais produtos, mesmo sendo de fabricantes distintos, são fortes candidatos a um acordo de cooperação entre as empresas para o desenvolvimento de ofertas conjugadas, que incrementarão o seu giro e trarão economia ao consumidor.

## PRESENTES

Os presentes são recursos promocionais úteis para incrementar o valor de um produto. Essa técnica, se bem utilizada, pode incrementar as vendas, gerar importantes rendimentos e produzir retornos significativos à imagem da marca e do ponto de venda. Todavia, se mal utilizada, pode diminuir as vendas, especialmente se os presentes competirem com outros produtos à venda.

Oferecer um presente ao consumidor é uma gentileza muito apreciada por todos, mas é preciso ser criterioso na escolha do que dar.

Por exemplo, se uma clínica médica quiser oferecer um presente a seus pacientes, não seria conveniente dar-lhes caixas de fósforo. Já ao fabricante de cigarros esse presente seria bem conveniente

Presentes podem incrementar o uso do produto se tiverem relação direta com seu consumo, como no caso de livros de receitas oferecidos por empresas do setor alimentício, por exemplo.

## PROGRAMAS DE FIDELIDADE

Promoções são uma ferramenta útil para o estabelecimento de relações de longo prazo com os consumidores e para criar vínculos emocionais, mas fazer a promoção certa, na hora certa, para o público certo e de modo personalizado, para que o cliente seja realmente conquistado e se mantenha fiel, requer muito mais do que boas intenções.

Consumidores têm necessidade de pertencer, de sentir-se integrados em um grupo, em uma organização, parte integrante de um coletivo ou de um clube. Programas de fidelidade podem cumprir esse objetivo, uma vez que permitem ao cliente sentir-se parte de um grupo — grupo de clientes especiais de uma instituição financeira, por exemplo — e ser tratado como indivíduo — receber ofertas sob medida para o porte de seus recursos e hábitos de consumo.



Certificados, cartões, boletins informativos, revistas e outros ve-

ículos que fazem o cliente sentir-se incluído atendem muito bem aos objetivos de programas de fidelização de clientes, desde que tenham por base dados compatíveis com o perfil do consumidor e/ou grupo de consumidores aos quais forem destinados.

“ No início dos anos 1990, 75% dos consumidores não confiava nas promoções, pois sentiam-se enganados; hoje essa porcentagem encontra-se na faixa de 20%. ”

## MARKETING DIRETO

Uma importante ferramenta de promoção de vendas é o marketing direto, que permite ao lojista adotar uma postura mais dinâmica ante a necessidade de conquistar e manter clientes.

Quando se fala em marketing direto, logo se pensa em mala direta ou em vendas pelo correio ou, mais recentemente, pela Internet. Na verdade, essa confusão acontece porque antes marketing direto era apenas um conceito de vendas diretas, e hoje a mesma terminologia se refere a informa-

ções sobre pessoas físicas ou jurídicas que são armazenadas em bancos de dados e dão suporte a comunicações mais informativas e mais persuasivas, uma vez que são personalizadas (customizadas).

Muitos lojistas acreditam que consumidores entrarão na sua loja motivados por uma vitrine atraente ou porque eles têm bons produtos, bons preços e boas promoções; entretanto, isso só funciona em condições especiais, que envolvem boa localização, variedade e qualidade de produtos e/ou serviços, instalações adequadas ao público-alvo, boas ofertas e variedade de condições de pagamento, entre outras. Há lojistas, porém, que preferem adotar uma atitude mais agressiva para conquistar e manter seus clientes, indo atrás de informações que lhes permitam falar de modo quase personalizado com cada um deles, influenciando mais diretamente em suas decisões de compra e mais efetivamente nos resultados da sua loja.

A essência do marketing direto é a comunicação dirigida especificamente a quem tem necessidade e condições de adquirir determinados produtos. Ou seja: só se gasta dinheiro com cliente que precisa e pode comprar o que se tem para vender. E a base disso é a informação, que permite comunicações personalizadas com os consumidores, cumprindo duas importantes funções: conquistar pessoas e manter ou ativar relacionamento com pessoas já conquistadas.

# MALA DIRETA

## Para quem enviar?

Não se preocupe, não é difícil encontrar excelentes *mailing lists* para alugar. Mas antes de tomar uma decisão, informe-se sobre os pontos a seguir:

- Origem dos dados: Como os dados foram obtidos?
- Consistência da informação: Trata-se de dados exatos ou presumidos?
- Atualização: Quando foi feita a última atualização?
- Operacionalização: Como a lista é atualizada?
- Detalhamento: A lista contém nomes completos e cargos das pessoas?
- Acompanhamento: A empresa fornece apenas etiquetas de endereçamento ou, de modo ideal, disponibiliza também listagem dos números de telefone para acompanhamento do telemarketing?
- Referências: Quem já alugou esta lista e repetiu o aluguel? (Faça questão de conversar pessoalmente com dois ou três clientes nessa situação.)
- Exclusividade: A quantos clientes a empresa disponibiliza a mesma lista ao mesmo tempo?
- Eficiência: A empresa propõe algum mecanismo para assegurar a eficiência da lista que está alugando, como desconto ou isenção de pagamento vinculado à quantidade de correspondências devolvidas?

É importante que você se sinta seguro ao alugar uma lista; afinal, se a lista for inconsistente, o prejuízo vai muito além do valor pago pelo seu aluguel, envolvendo custos com criação e produção do material impresso, manuseio, postagem...

“ Para Drayton Bird, marketing direto é qualquer atividade promocional que crie e explore um relacionamento direto entre você e o seu cliente ou comprador como indivíduos. ”

Para a manutenção e ativação de relacionamentos, as ferramentas mais utilizadas costumam ser malas diretas, catálogos, telemarketing ativo, cartas sequenciais, eventos reservados e, mais recentemente, as *newsletters*.

Todo o esforço do marketing direto tem um objetivo primordial: isolar clientes como indivíduos, com os quais se possa construir um relacionamento prolongado e de mútuo benefício.

**Isolar alguém como indivíduo significa descobrir em que ele é diferente de outros indivíduos. Vender para alguém que se conhece como indivíduo significa ter apelos mais convincentes.**

Somente o marketing direto permite que se atinja perfeitamente o nicho desejado, segundo critérios de segmentação geográficos, demográficos, psicográficos e até mesmo de comportamentos de compra passados. E somente retornos de campanhas de marketing direto são perfeitamente mensuráveis e previsíveis.

## Procuram-se pessoas para relacionamentos sérios

Alguns meios de obter nomes de pessoas com vista a relacionamentos sérios, duradouros e compensadores para ambas as partes são anúncios com cupons-resposta; certificados de garantia retornáveis; captação de nomes em feiras, eventos, lojas, concursos e promoções malas-diretas com ferramentas de resposta etc.

# Satisfação, insatisfação e fidelidade

Pesquisas revelam que a maioria dos consumidores insatisfeitos nunca chega a reclamar, mas comenta seu descontentamento com amigos. A insatisfação de um cliente chega a ser comunicada a cerca de dez pessoas que, por sua vez, reproduzem o efeito multiplicador da comunicação. Lamentavelmente, o mesmo não acontece quando o cliente está satisfeito...

## Atitudes prováveis de clientes insatisfeitos:

- Agir junto a outros potenciais compradores, contando-lhes a experiência negativa.
- Queixar-se junto ao vendedor ou fabricante, com o intuito de obter reparação total ou parcial do que provocou o descontentamento.
- Reclamação junto a órgãos públicos ou judiciais.

## Satisfação & Fidelidade

Um cliente está satisfeito quando o rendimento real de um bem ou serviço adquirido é compatível com as suas expectativas ou as supera. Quando isso acontece, o consumidor consolida ou melhora sua atitude em relação ao produto ou serviço em questão, reforçando sua preferência e sentindo-se mais confiante e predisposto a repetir a compra.

## Fidelize seus Clientes

- Crie expectativas corretas, sem exageros.
- Comunique-se de modo continuado e verdadeiro com o cliente.

- Transmita uma imagem de honestidade, geradora de confiança.
- Mantenha seu produto em níveis adequados de qualidade.
- Desenvolva práticas de reforço, como promoções de vendas.

## Ofereça bons serviços

Oferecer bons serviços ao cliente favorece a fidelização; afinal, todos gostamos de ser bem atendidos, especialmente pelos provedores de nossas necessidades, aqueles a quem entregamos nosso dinheiro em troca dos artigos de que necessitamos. Quem nos trata com atenção e respeito ganha nossa confiança. A grande vantagem de oferecer bons serviços é poder cobrar mais e, ainda assim, manter os consumidores satisfeitos.

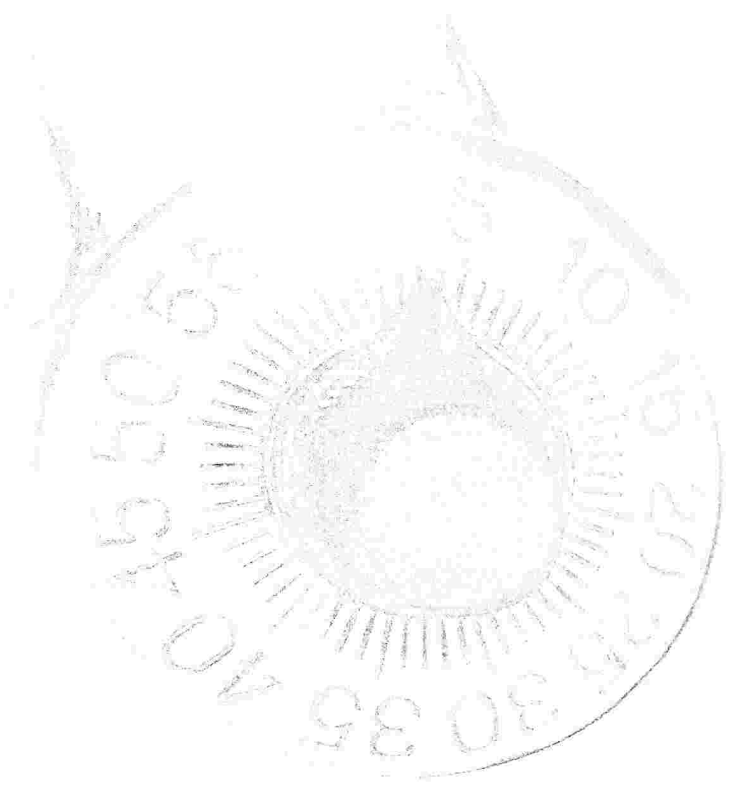
Você está proporcionando bons serviços a seus clientes quando:

- todos na sua empresa entendem e aceitam que o cliente é o mais importante;
- a motivação da sua equipe é mantida com remuneração e incentivos adequados;
- seus vendedores e pessoal de atendimento ao cliente têm formação compatível com o tipo de público que irão atender;
- todos procuram oferecer ao cliente mais do que ele espera receber;
- o vendedor enxerga a conveniência de um produto sob o ponto de vista do cliente e não do seu;
- a qualidade de seus serviços é constantemente avaliada;
- seus consumidores são escutados, até mesmo os que não reclamam;
- cada cliente se sente único.

# Síntese:

- Marketing de varejo é mais do que desenvolver bons produtos ou serviços e estabelecer preços atraentes, para que, além de acessível, o produto ou serviço chegue ao público-alvo com um apelo de compra irresistível.
- Não há fórmula ideal para a decisão dos recursos a serem utilizados no composto promocional, uma vez que a eficácia de cada recurso depende de fatores bastante variados.
- A propaganda é muito útil às promoções, mas o que for anunciado deve ser verdadeiro para não haver prejuízo financeiro ou de imagem.
- Publicidade promove a empresa, o produto ou o serviço sem se preocupar em criar desejos ou persuadir o consumidor à compra. Seu foco é a imagem da empresa.
- Promoção de vendas é um conceito que engloba uma série de recursos de curto prazo, especificamente planejados para estimular rapidamente a compra de determinados produtos e/ou serviços pelos consumidores ou comerciantes, proporcionando maior atividade e eficácia aos canais de distribuição.
- Algumas ferramentas da promoção de vendas:
  - Amostras grátis
  - Cupons de desconto
  - Ofertas conjugadas
  - Presentes
  - Programas de fidelidade
  - Marketing direto

desenvolver  
receber preços  
o produto  
um apelo  
os recursos  
ional, uma  
pende de  
ões, mas  
para não  
duto ou  
ejos ou  
oco é a  
ngloba  
pecifi-  
mente  
rviços  
ppor-  
is de



# Segredo de Vendas

Você provavelmente receberá maiores concessões e melhores respostas se se comportar como alguém que entende um pouco mais ligeiramente o problema que a maioria de nós que faz o negócio. Achamos difícil dizer isso se quiser repartir o favor.





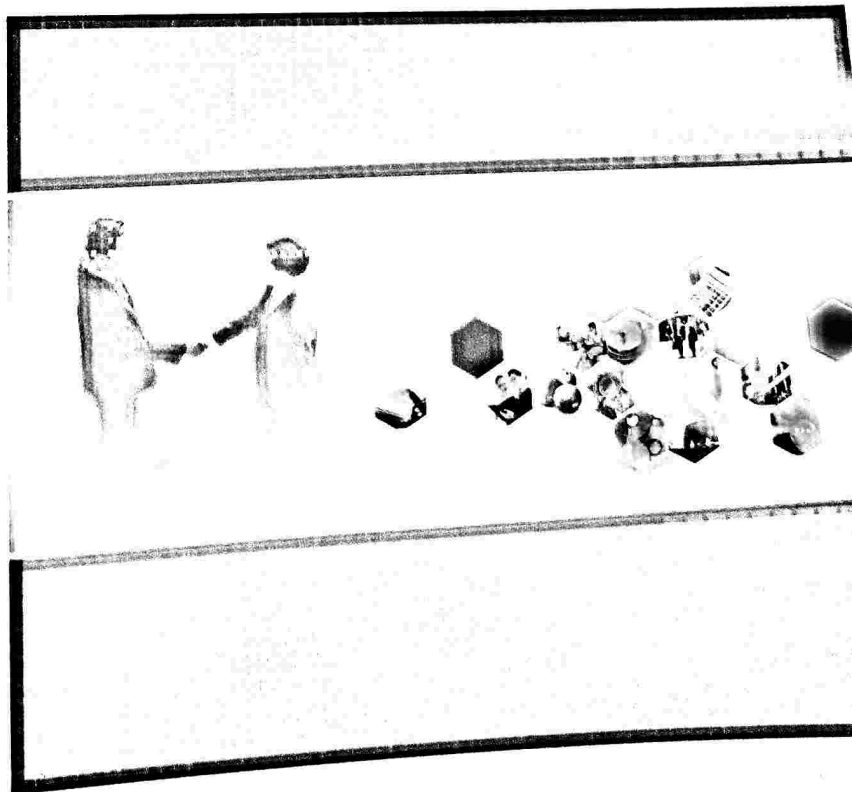
# Questão de vida ou morte

O objetivo de toda empresa é a venda de seus produtos. É para esse objetivo que são encaminhados os esforços de uma organização e a serviço do qual ficam todos os meios de que ela dispõe. Qualquer falha no processo de venda põe a perder os esforços anteriores. Não importa se a empresa tem uma estrutura administrativa impecável e seus produtos têm um padrão de qualidade nota dez: sem vender aquilo que produz, a empresa não tem razão de existir. Vai daí a importância vital de vendas para toda empresa, seja ela grande ou pequena.

Não é por acaso que quando o setor comercial de uma organização começa a ter um desempenho insatisfatório, logo se diz que ela está “perdendo o fôlego”. E se as vendas não melhorarem, sabe o que acontecerá? O “fôlego” se acabará e a empresa “morrerá”.

Todo vendedor precisa ter plena consciência da sua importância, não para a empresa em que trabalha, mas para o mundo em que vive.

Tudo no mundo é comércio, é negócio. Nenhuma nova tecnologia seria desenvolvida se não pudesse ser comercializada; nenhum medicamento novo seria desenvolvido altruisticamente sem que houvesse alguém para comprá-lo; nenhuma pesquisa na área de alimentos seria desenvolvida sem que houvesse interesse comercial em seus resultados... Entretanto, seria impossível pensar nessa atividade crucial para o mundo sem organizá-la em etapas distintas. É disso que começaremos a tratar das etapas da venda.





# Ações Preliminares

Como em tudo na vida, as preliminares são fundamentais. Em vendas, isso se refere a etapas distintas do processo, que são:

- **preparação do vendedor**
- **prospecção de clientes**
- **abordagem inicial**

A “abordagem inicial” conduz à “entrevista”, dando início à venda, efetivamente.

Na entrevista, comprador e vendedor se encontram e este pode fazer a “apresentação” do seu produto a fim de vendê-lo. Isso pode ocorrer de modo formal ou informal, dependendo da área de atuação do vendedor e, também, da oportunidade.

Vendedores de lojas, por exemplo, que têm contato direto com o consumidor, costumam fazer apresentações informais. Quando o cliente entra procurando determinado produto ou só para “dar uma olhadinha”, o vendedor “apresenta” o que o cliente estiver procurando e busca despertar nele o interesse por outros produtos. A apresentação formal, por sua vez, parte da iniciativa do vendedor, que se prepara, identifica o cliente em potencial e faz a abordagem inicial, geralmente por telefone.

Por telefone, o vendedor pode agendar uma visita para a apresentação de seu produto ou pode até mesmo fazer a apresentação. Nesse caso, entramos na área da televenda, modalidade bastante utilizada para a venda de serviços. Empresas de

telefonias, instituições financeiras e grande imprensa trabalham bastante com esse tipo de venda, oferecendo seus serviços diretamente a seus usuários, clientes e assinantes, preferencialmente.

Vamos prosseguir com as etapas que antecedem a apresentação.

## Preparação do vendedor

As pessoas têm necessidades. Se lhes mostrarmos em que nosso produto as ajudará a satisfazê-las, elas vão querer comprar e todos ficarão satisfeitos.

A teoria é simples, mas nem todas as pessoas conhecem todas as necessidades que têm, assim como nem todo vendedor conhece tão bem o seu produto para saber que tipo de necessidade, objetiva ou subjetiva, ele é capaz de satisfazer. Aí entra a preparação do vendedor, que tem de conhecer tanto o produto que vende quanto o mercado em que atua para poder lidar com os aspectos sutis da venda.

“ O cliente não compra características, mas os benefícios que podem ser obtidos por meio delas. ”

## Um exemplo muito simples

Nenhuma pesquisa de mercado detectou que as pessoas estivessem necessitadas de pedacinhos de papel amarelo com uma das extremidades levemente aderente, mesmo porque ninguém sabia que tinha essa necessidade. Entretanto, bastou o Post-it chegar ao mercado para vender como pastel em feira. Sabe por quê? Porque a necessidade de fazer anotações em documentos sem danificá-los e de deixar lembretes para outras pessoas e para nós mesmos sempre existiu. O Post-it satisfaz essas necessidades.

Por isso, vende!

O bom vendedor não sai oferecendo seus produtos indiscriminadamente. Antes, encontra quem necessite deles para, então, vendê-los. E caso tenha de vender algo aparentemente supérfluo, de que ninguém necessite, ele terá de encontrar uma necessidade da qual o cliente ainda não se tenha dado conta, como no caso do Post-it. Isso só é possível quando o vendedor está bem preparado.

## Conhecimento sobre o produto

A preparação tem de acontecer em várias áreas, a começar pelo produto. Já vimos que linguagem cria realidade, devendo ser

usada para agregar valor a um produto, serviço, idéia ou talento. Então, quanto mais informação pudermos obter sobre o que estivermos vendendo, mais facilmente poderemos falar sobre o nosso produto, enfatizando seus pontos fortes e minimizando os fracos, indo ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.

Sem conhecer o produto que vende um vendedor fica de mãos atadas. Assim como ninguém compra aquilo que não conhece, ninguém, também, vende sem conhecer o que está vendendo. E se vender, é pura sorte.

Presenciei, certa ocasião, a conversa entre uma artista plástica e um arquiteto. Ela referiu-se a uma loja onde costumava comprar material de desenho e ele argumentou que os preços de outra loja eram muito mais em conta. Então, ela disse: "Conheço essa loja, os preços são realmente baixos, mas me irrita toda vez que vou lá, pois os vendedores mal sabem encontrar nas prateleiras os artigos que procuro... Na outra, porém, mesmo tendo preços um pouco mais altos, os vendedores sabem especificações técnicas de praticamente tudo o que existe na loja e isso faz toda a diferença, considerando que, às vezes, nem mesmo eu sei de que, exatamente, vou precisar para finalizar um projeto."



No quadro ao lado encontram-se algumas das questões a serem levantadas para cada tipo de produto. É o mínimo que você precisa saber para vender benefícios a seus clientes. Ir fundo nessas questões só depende do seu interesse.



É importante conhecer as características dos produtos, mas não se deve bombardear o cliente com elas, sem discernimento, apenas para mostrar que sabe. Informações são como "cartas na manga", que você vai tirando de acordo com a necessidade: a informação certa, no momento certo, para a pessoa certa. Se o cliente estiver comprando um microcomputador para trabalhar com texto, qual a vantagem de falar que o processador da máquina foi projetado para imagens tridimensionais? Saber que estará levando um benefício de que não necessita, além de parecer desperdício, fará com que o produto pareça caro ao cliente.

### Perguntas básicas para aprofundar o conhecimento sobre o produto

- O que é o produto?
  - *Objetivamente*
  - *Subjetivamente*
- Qual é o seu valor?
  - *Objetivamente*
  - *Subjetivamente*
- O que existe por trás desse produto?
  - *Quem é o fabricante e onde está instalado?*
  - *Trata-se de empresa conhecida no mercado ou está ingressando nele agora?*
  - *Qual é a reputação desse fabricante no mercado?*
- Como e de que material ele é feito?
- Qual é sua durabilidade?
- Quais são suas características físicas? Cor, peso, medida, resistência...
- Qual é a disponibilidade para o cliente (pronta entrega, entrega programada, lista de espera etc.)?

# Fase de preparação

## POR QUE TANTOS VENDEDORES IGNORAM ESSA FASE?

1. Porque são precipitados. Ficam tão ansiosos para realizar uma venda que não querem perder tempo com preparações.
2. Porque desconhecem os meios pelos quais podem obter informações sobre o mercado e os clientes.
3. Porque há problemas de comunicação entre as áreas técnica e comercial da empresa, dificultando o fluxo de informações precisas sobre o produto a ser vendido.
4. Porque algumas empresas lidam com a necessidade de preparação de modo pouco enfático e a maioria dos vendedores em treinamento não se convence da importância dessa etapa fundamental à venda.
5. Porque, definitivamente, acham que essa história de preparação é puro blablablá.

## POR QUE ESSA FASE É TÃO IMPORTANTE?

1. Porque evita que se cometam erros.
2. Porque ajuda a qualificar o cliente: descobrir se ele poderá usar seu produto.
3. Porque nessa fase se descobre que dados são necessários para argumentar com eficiência, a fim de despertar o interesse e o desejo de compra no cliente.
4. Porque o cliente apreciará se, durante a entrevista, o vendedor souber dar todas as informações que ele solicitar ou a maioria delas.
5. Porque o vendedor bem preparado nunca será pego de "calças curtas"; ele se sentirá confiante mesmo que tenha de argumentar sobre o seu produto diante do concorrente, diferente daquele que decorou o discurso.
6. Porque, quanto mais o vendedor souber, mais vantagem terá sobre a concorrência.

**O vendedor que conhece a fundo o produto que vende, uma vez convencido dos benefícios que este pode proporcionar, se converte em seu primeiro cliente.**



## Conhecimento sobre o mercado

Para agregar valor a si mesmo, como profissional de um segmento altamente competitivo e não menos compensador, o vendedor deve ampliar as informações sobre o produto com aquelas sobre o mercado em que este estiver inserido.

**Questionado sobre como estava o mercado de relógios, o presidente da Rolex respondeu: "Não sei! Meus concorrentes encontram-se no mercado de joias, não de relógios. Quem paga por um Rolex não está interessado apenas em ver as horas, mas em exibir uma joia." Esse homem conhecia bem o seu produto e o seu mercado!**

### O QUE É PRECISO SABER?

- Qual é o seu mercado.
- Quem são seus concorrentes.
- Como seu produto se posiciona nesse mercado.
- Quais as vantagens ou desvantagens do seu produto em relação ao concorrente.
- Como tem se desenvolvido o segmento de mercado específico do seu produto e quais as perspectivas de crescimento.

## Não venda produtos

Concentre-se em vender os benefícios que seus produtos ou serviços proporcionam, pois é isso o que as pessoas realmente compram. Ninguém compra o óbvio, as especificações técnicas de um produto, mas as vantagens pessoais que podem ser obtidas por meio dele.

Você está lendo um livro sobre venda não apenas porque gosta de ler e eles proporcionam material de leitura, função óbvia de uma publicação. Certamente, ao comprar o livro, você está considerando um benefício: aumentar suas vendas e ganhar mais dinheiro.

Sejamos mais óbvios: a dona de casa que compra um liquidificador não está levando para casa apenas um copo grande com uma hélice no fundo, acoplado a um motor que faz mover esta hélice, triturando e misturando alimentos no interior do copo. Ela compra facilidades, entre as quais a de preparar vitaminas para seus filhos. Da mesma forma, as pessoas não compram câmaras fotográficas digitais, mas a rapidez de gravar momentos importantes e poder se lembrar deles antes mesmo de sentir saudade. E não compram *laptops*, mas a liberdade para trabalhar onde quiserem. Nem compram carros equipados com *airbag* e freios ABS, mas sim, segurança...

Isso não significa que o produto em si deva ser desprezado em favor de seus benefícios mais importantes, mas que estes devem ser prontamente identificados.

Como? Respondendo às perguntas:

- Qual é a diferença entre as características do meu produto e os seus benefícios?
- Que emoção o meu produto desperta nas pessoas?
- Que tipo de problema ele é capaz de solucionar?
- Por que alguém se interessaria em comprá-lo?
- Que vantagem pessoal o cliente poderá obter comprando o meu produto?

# Prospecção de clientes

Prospecção é a etapa da venda em que o vendedor identifica e qualifica clientes em potencial para que, ao entrevistá-los, possa obter informações que lhe permitam fazer apresentações personalizadas e, conseqüentemente, fechar vendas. Isso representa um trabalho intenso de estudo do mercado e dos clientes que possam ter interesse e necessidade inicial do produto a ser vendido.

É mais produtivo analisar intensamente as características dos clientes a serem contatados do que dirigir o esforço de venda sobre um grande número de clientes sem qualificação. Isso, além de desmotivador, pode representar o fracasso de um excelente produto no mercado. Cada abordagem frustrada tem um alto custo tanto para o vendedor quanto para a empresa e para o próprio cliente; afinal, ninguém tem tempo a perder, logo, não se deve perder tempo com clientes que não necessitem do produto.

Se você fosse dono de uma empresa petrolífera, perfuraria poços a esmo, esperando encontrar petróleo em algum deles ou providenciaria um estudo completo das características do solo para decidir-se onde perfurar?

A prospecção de clientes depende muito da criatividade e da iniciativa do vendedor. Pode limitar-se à carteira de clientes com a qual ele vem trabalhando durante anos ou ser feita a partir de buscas em fontes variadas, de acordo com o que se tiver para vender, da indicação de clientes e amigos, e até mesmo do levantamento do arquivo de clientes inativos da empresa. A busca em fontes variadas é uma boa opção, pois a partir do momento em que uma prospecção bem feita se junta a um vendedor bem preparado e proporciona a realização de bons negócios, sua carteira de clientes aumenta.

*A Dell Computers é uma empresa que vende anualmente mais de 20 milhões de dólares. Michael Dell, seu fundador, aos 16 anos de idade foi vender assinaturas do jornal The Houston Post: era só pegar a lista de contatos fornecida pelo jornal e telefonar para cada um deles, oferecendo a assinatura. Mas ele percebeu que fazendo isso não obteria bons resultados. Então, observou o mercado e descobriu que recém-casados e recém-chegados à cidade compravam mais assinaturas do que outras pessoas. Aí, foi só encontrar um meio de saber quem estava se casando e quem estava chegando à cidade e oferecer assinaturas apenas para esse público. Sua iniciativa foi tão bem-sucedida que, durante aquelas férias de verão, ele ganhou 18 mil dólares de comissão pelas vendas e comprou seu primeiro carro.*

## **GANHE TEMPO PARA GASTAR EM SUAS METAS. COMO? PRESTE ATENÇÃO:**

- Acorde 50 minutos mais cedo.
- Reduza em 20 minutos o horário de almoço.
- Permaneça na empresa por mais 50 minutos após o fim do expediente.

## **COM ESSAS MEDIDAS, VOCÊ GANHA:**

- Duas horas por dia.
- Dez horas por semana, considerando a semana comercial, de cinco dias.
- 520 horas por ano!

## **Agora você é o 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?
- 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?

## **PRONTO?**

Depois dessa breve análise do seu processo de compra do produto escolhido, penso que você se convencerá de que ninguém compra um produto, mas algum benefício, como rapidez, comodidade, frescor, saúde, confiança, segurança, economia, bem-estar, praticidade, elegância...

Então, antes de abrir a boca para falar aos seus clientes sobre o produto que vende, saiba o que realmente você lhes estará oferecendo e o que eles querem adquirir com o produto que você vende.

## **Obtendo recomendações**

Após fechar uma venda, coloque rapidamente outro cliente no lugar deixado por aquele para o qual você vendeu. O melhor meio para isso é pedindo uma recomendação ao seu cliente.

Saiba que vendedores campeões fecham negócios duas vezes mais rapidamente com clientes recomendados do que com não-recomendados.

### **ROTEIRO PARA OBTER O ENVOLVIMENTO DO CLIENTE NA RECOMENDAÇÃO**

Siga passo a passo esta técnica e utilize-a com naturalidade, para não intimidar seus clientes.

1. Providencie fichas de 7 x 12 cm, facilmente encontradas em papelarias. Ao pedir uma recomendação a seu cliente, vá preenchendo a ficha, de modo que ele acompanhe o que você faz.
2. Escreva o nome da pessoa que está sendo recomendada.
3. Faça perguntas qualificadoras e anote as respostas.
4. Peça o endereço da pessoa.
5. Se o endereço não for conhecido, peça para consultar o catálogo telefônico.
6. Peça ao seu cliente que telefone à pessoa recomendada e marque uma entrevista.
7. Se o cliente demonstrar nervosismo ou recusar-se a fazer o que você lhe pedir, pergunte se pode usar o nome dele quando telefonar para a pessoa.

Normalmente, a primeira vez que se consegue uma recomendação é logo depois de completada a venda; aliás, essa é quase sempre a melhor ocasião para solicitá-la. Há, porém, vendedores que trabalham com produtos que exigem planejamento demorado, instalação e manutenção. Estes, então, preferem trabalhar com as recomendações durante esse período, em que o contato com o cliente vai se estreitando. A questão vital, em qualquer caso, é identificar o momento certo para pedir uma recomendação.

Nunca se esqueça: todas as pessoas que adquiriram o seu produto ou serviço conhecem alguém que pode adquiri-los também.

Se a sua rotina exigir visitas após a venda, pergunte ao comprador o nome de amigos com os quais ele tenha falado sobre a compra; caso contrário, pergunte-lhe a que amigos pretende falar.

Observe que essas sugestões não se aplicam a todos os clientes com os quais você fecha uma venda. Há casos em que o cliente não abre nenhuma brecha para que você peça uma recomendação nem você consegue "criá-la". Então, se o cliente não vai procurar gerar outros clientes, você terá de seguir outro caminho.

## **Encontrando novos clientes**

O primeiro passo é qualificar o cliente em potencial, ou seja, descobrir em um uni-

verso específico, ou segmento de mercado, quais são as pessoas que têm condições e interesse em adquirir o seu produto. Existem algumas perguntas básicas para isso, chamadas "fatores de qualificação", embora cada produto ou serviço, de acordo com suas características, determine um conjunto próprio de fatores qualificadores.

O estágio anterior à qualificação de clientes é a segmentação de mercado, tarefa que envolve mais o departamento de marketing da empresa que os vendedores. Depois de definida a segmentação, os vendedores fazem a prospecção e a qualificação de potenciais clientes.

Para a segmentação de mercado, assim como para a qualificação de clientes, as variáveis mais usadas são as geográficas, as demográficas e as socioeconômicas, por terem características conciliáveis e complementares entre si. Em geral, essas variáveis não dependem de pesquisas de campo e podem ser facilmente encontradas a partir de fontes secundárias, como publicações específicas ou a *Internet*.

## **Qualificando o cliente**

### **VARIÁVEIS GEOGRÁFICAS**

Como ponto de partida é preciso saber onde está o cliente em potencial. Essa informação pode ser específica (país, estado, cidade) ou generalizada, informando se o cliente está no campo ou na praia, na capital ou no interior, na periferia da cidade ou nos bairros nobres etc.

# SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Segmentar o mercado é determinar as diferenças significativas entre grupos de compradores, separando-os em conjuntos diferenciados, para que se possa concentrar sobre eles todo o esforço de venda.

Para que uma segmentação seja eficaz, é crucial observar os seguintes aspectos: mensurabilidade, substancialidade, acessibilidade e operacionalidade. Ou seja: se você não puder medir a faixa de mercado segmentada, se essa faixa não for substancial para os resultados que você pretende atingir, se o acesso a ela for difícil e se atuar nela for muito complicado, de nada adiantará o esforço empreendido.

Vejamos, na prática:

**Você vende gravatas. Após exaustivo trabalho de segmentação de mercado, você**

**concluiu que o segmento constituído por executivos chineses atuando no país é quantitativa e qualitativamente adequado ao seu produto. Todavia, trata-se de um nicho de mercado de acesso restrito, mas isso não o intimida: você move céu e terra para conseguir aproximar-se da associação que reúne esses executivo e começa a agendar entrevistas. Mas, infelizmente, seus esforços dão em nada; seus encontros com esses executivos acabam sendo um fracasso por causa da diferença cultural, para a qual você não se preparou.**



(\*) — MINHA COLEÇÃO É MAIOR QUE A SUA

## VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E SOCIOECONÔMICAS

Informações demográficas e socioeconômicas são cruciais. Esses dados envolvem idade, sexo, educação, ocupação, renda, tamanho da família e tipo de habitação, assim como classe social e estilo de vida.

- Quem é o comprador do seu produto?
- A que classe social ele pertence?
- Qual é a sua ocupação?
- Qual é a sua faixa de renda?

Se, de antemão, você não souber responder a essas perguntas, todo o restante do trabalho ficará comprometido.

### TAMBÉM É PRECISO SABER:

- Quais são os valores dominantes desse cliente: no exemplo acima, do vendedor de gravatas, predominam no cliente valores da cultura oriental.
- Que tipo de linguagem ele usa: a linguagem do

*executivo chinês é diferente da do profissional liberal do nordeste brasileiro, mesmo que ambos usem gravata.*

- Qual é o histórico de compras do cliente: a partir de pesquisas de mercado é possível saber o que executivos chineses atuando no país compravam no passado, o que consomem hoje e quais são suas tendências de consumo no futuro.

Pode-se ainda complementar a qualificação de clientes identificando-se qual é o melhor meio de comunicação para falar com o comprador do seu produto e como obter uma entrevista com ele.

## Sete métodos para encontrar novos clientes

### 1. O CICLO DE SUBSTITUIÇÃO

O ciclo de substituição é o período médio em que o cliente fica com um produto até sentir vontade de trocá-lo por um novo.

Por exemplo, o tempo médio em que as pessoas trocam de carro, mudam de casa ou as empresas trocam seus equipamentos de informática.

Se você conhece o ciclo de substituição do produto que vende, inicie sua campanha bem antes desse ciclo atingir o seu clímax. Contatando os antigos compradores com uns 60 dias de antecedência, você estará se aproximando deles quando a coceirinha para trocar o produto ainda estiver leve. Assim, quando eles sentirem uma vontade irresistível de substituir o produto, você estará ao lado para "aplar a coceira".

Note que o ciclo de substituição de um mesmo produto pode variar de cliente para cliente ou de uma localidade para outra; portanto, siga este roteiro para lidar com essa complexidade:

1. *Identifique o ciclo básico de substituição do seu produto.*
2. *Considere o calendário comercial: datas fiscais, festas de fim de ano, mudanças de estações, datas comemorativas etc. Entre em contato com seu cliente sempre antes de datas que possam influenciar a venda de seu produto, mesmo que isso signifique antecipar um contato previamente agendado.*
3. *Considere a personalidade do cliente em relação ao seu ciclo básico de substituição: nos impacientes, a coceira tende a manifestar-se mais cedo; nos moderados, tende a manifestar-se menos que na média das pessoas; e nos conservadores, demora mais, uma vez que estes respeitam o ciclo de vida do produto para substituí-lo. Se você nunca considerou a personalidade do cliente em relação à "coceirinha da troca", comece agora. A cada venda, anote se o cliente é do tipo impaciente, moderado ou conservador.*

## 2. ADOÇÃO DE ÓRFÃOS

Adotar órfãos nada mais é que assumir a clientela abandonada por outros vendedores. Se decidir-se pela adoção, entre na

tarifa de corpo inteiro; nada de cartinhas nem de se apresentar por telefone. Cliente abandonado é cliente carente, que quer cuidados especiais. A visita pessoal é a melhor atitude. E se você agendá-la respeitando o ciclo de substituição do cliente, no momento exato da "coceirinha", a adoção será bem-sucedida.

## 3. PROGRESSO TÉCNICO

Quando tiver um produto novo ou um antigo com novas características, anuncie a novidade: telefone para todos os seus clientes e também para aqueles que estiverem sendo prospectados.

## 4. JORNAIS LOCAIS

Publicações locais, com frequência, proporcionam muitas dicas para vendedores, desde que estes passem a ler atentamente as notícias locais, onde poderão saber quem foi transferido para a cidade, quem foi promovido, quem ganhou algum prêmio, quem está desenvolvendo um novo projeto etc. Você não imagina (ou talvez imagine!) a quantidade de informações úteis à prospecção

de clientes que poderá obter nas páginas de jornais regionais.

## 5. MARKETING PESSOAL

Torne-se conhecido, aproxime-se de organizações cuidadosamente selecionadas em cujas reuniões poderá conhecer pessoas pré-qualificadas para comprar seu produto.

## 6. ENCONTROS DE TROCAS

Profissionais selecionados, de áreas afins, podem se reunir para trocar dicas sobre clientes. O número ideal é de quatro a seis pessoas de áreas que tenham alguma relação com o tipo de cliente para o qual você vende. Veja como programar esses encontros:

1. Marque reuniões semanais, sempre no mesmo horário e local, dando preferência ao primeiro horário da manhã.
2. O encontro deve ser curto, animado e útil.
3. Todos têm de se comprometer a apresentar duas boas dicas a cada encontro.
4. Todos têm de dar continuidade às dicas recebidas, apresentando, depois, os resultados ao grupo.
5. Todos devem "dar" e "receber" nesse tipo de grupo. Os que seguirem uma única direção, seja só dando ou só recebendo, prejudicam a dinâmica do grupo e devem ser convidados a se retirar.
6. Deve ficar claro a todos que se trata de um grupo profissional e não de apoio moral; logo, ninguém tem de aguentar pessimismo de ninguém. O grande compromisso de cada um é manter-se entusiasmado para o seu próprio bem e o de seus companheiros.

## 7. OPERAÇÃO CASADA

Trabalhe em sintonia com o departamento de serviços da sua empresa: as ligações solicitando assistência técnica constituem a oportunidade ideal para uma visita ao cliente. Mas, antes de empreender qualquer ação, informe-se sobre o motivo da solicitação de assistência para não entrar em um fogo cru-

## Conheça seus índices

Todas as suas atividades podem ser expressadas em índices que, quando estudados, mostrarão que é possível empregar melhor o seu tempo. Se os seus índices não estiverem bons é porque você não está no controle, não está comandando o leme do seu barco. Vejamos alguns índices que devem ser acompanhados e sempre podem ser melhorados:

### Telefonemas x Tempo consumido

Objetividade é a meta! Se você estiver bem preparado, sabendo para quem está ligando, certamente se sentirá mais à vontade para falar, conseguirá ser mais objetivo, transmitirá mais segurança ao potencial cliente e isso lhe renderá preciosos minutos a cada ligação.

### Telefonemas x Entrevistas marcadas

A média é uma entrevista para dez telefonemas, mas você pode estabelecer a sua própria média de acertos.

### Entrevistas marcadas x Vendas

A média é uma venda para cada dez entrevistas, podendo variar de acordo com o que estiver sendo vendido. Marcar a entrevista com a pessoa certa tem grande influência nesse índice.

### Horas trabalhadas x Dinheiro ganho

Examine esse aspecto pelo menos duas vezes por ano.

### Telefonemas a clientes no mês passado x Renda mês corrente

Descubra de quanto tempo você precisa para levar o cliente do contato inicial à compra.

Na verdade, não é possível converter dez visitas em dez vendas. O índice de 100% é irreal; logo, é necessário aumentar o número de contatos, telefonemas e entrevistas para que, em consequência, o número de vendas cresça. Manter uma atitude vencedora é fundamental, mesmo após uma rejeição. Para isso, sempre que receber um "não" é importante que a sua próxima visita seja bem-sucedida.

zado sem munição. Você já pensou que essa operação casada pode ser feita até mesmo com oficinas autorizadas? Desde que a autorizada trabalhe com linhas de produtos compatíveis com os que você vende, uma parceria dessa natureza poderá ser boa tanto para você quanto para o dono da oficina.

# Síntese:

■ As ações preliminares no processo de venda são: *preparação do vendedor, prospecção de clientes e abordagem inicial.*

■ *Preparação do vendedor:* implica conhecimento sobre o produto e conhecimento sobre o mercado.

■ *Sobre o produto:* é preciso saber o que é o produto, o que existe por trás dele, quem é o fabricante e onde está instalado, qual é a reputação desse fabricante no mercado, de que material é feito o produto, qual é sua durabilidade, quais são suas características físicas, qual é a disponibilidade para o cliente (pronta entrega, entrega programada, lista de espera etc.).

■ *Sobre o mercado:* é preciso saber qual é o seu mercado, quem são seus concorrentes, como o seu produto se posiciona nesse mercado, quais as vantagens ou desvantagens do seu produto em relação ao concorrente e como tem se desenvolvido o segmento de mercado específico do seu produto e quais as perspectivas de crescimento.

■ *Prospecção de clientes:* com recomendação e sem recomendação.

■ *Com recomendação:* todas as pessoas que adquiriram o seu produto ou serviço conhecem alguém que pode adquiri-los também.

■ *Sem recomendação:* primeiro passo, qualificar potenciais clientes. Como? Identificando quem são, a que classe social pertencem, o que fazem, quanto ganham, quais são os seus valores dominantes, que tipo de linguagem usam, qual é seu histórico de compras etc.

■ Sete métodos para encontrar novos clientes: *ciclo de substituição do produto, adoção de "órfãos", progresso técnico, jornais locais, marketing pessoal, encontros de trocas e operação casada.*



## Segredo de Vendas

Nós não temos o que merecemos, mas o que negociamos...

Para negociar eficazmente com as pessoas, temos de dar certas informações a respeito de nós mesmos. É a única forma de chegar a uma transação satisfatória para ambas as partes. A questão não é se estamos dispostos ou não a dar tais informações, mas sim quanto e o que vamos dizer.

**Chester L. Karras,**  
presidente da Karras Seminars, a maior empresa do mundo para  
treinamento na área de negociação. Com sede em  
Los Angeles (EUA), a organização mantém uma sucursal na  
Grã-Bretanha para atender clientes da Europa e da Ásia.



# Agora é pra valer!

A partir de agora a prática efetiva da venda, quando as providências saem do plano da preparação e começam a envolver a outra pessoa, ou seja, o cliente.

As ações preliminares, vistas anteriormente, evoluem para a abordagem inicial, que consiste em conseguir entrevistas e realizá-las com proveito. Depois, vêm a apresentação, a proposta, a negociação, o fechamento e o pós-venda.

Daqui até ao fechamento, é bom lembrar que há sempre a possibilidade de objeções e de outras situações peculiares, das quais iremos tratando sem uma ordem preestabelecida, mas procurando lidar com elas o mais próximo possível da fase do processo em que costumam ocorrer mais frequentemente.

Então, vamos recapitular:

- O cliente não quer o produto que você vende, mas sim o uso que fará dele.
- Você terá de despertar o interesse do cliente, falando sobre o que o produto faz, para que serve e que tipo de satisfação pode proporcionar.
- Depois, terá de apresentar provas para que o cliente se convença do que você falou.
- Tudo o que você falou tem, naturalmente, de ser verdade.
- A receitinha para isso é a seguinte:

PREPARAÇÃO  
+  
raciocínio rápido  
+  
palavras simples  
+  
frases curtas  
+  
INTERESSE SINCERO PELO CLIENTE



# As Etapas da venda

## ABORDAGEM INICIAL

### ● ENTREVISTAS

- Consequindo entrevistas
  - Telefone, um grande aliado
    - Secretárias
  - Dicas úteis sobre entrevistas
  - Estratégias de posicionamento de acordo com Nildo QuBein
- ### ● APRESENTAÇÃO
- O que é importante em uma apresentação
  - Diversifique suas apresentações

PARA REALIZAR UMA ENTREVISTA, é preciso consegui-la. Por mais que isso pareça óbvio, ainda há vendedores que pensam que a empresa fará isso por eles. Ora, se a empresa tivesse um cadastro de clientes prontos para comprar, qualquer pessoa poderia "tirar o pedido". Então, para que a empresa precisaria de um vendedor? Se você é vendedor, sua empresa precisa de você trabalhando como vendedor, ou seja, arregaçando as mangas e batalhando por novos clientes, agendando entrevistas, fazendo apresentações vencedoras e vendendo. Vendendo muito!

Sobre procurar por novos clientes, já falamos no ao longo do livro. Agora é hora de conseguir entrevistas.



# Abordagem inicial

## Entrevistas

### Conseguindo entrevistas

Os dois métodos mais utilizados para conseguir entrevistas são a mala direta e o contato telefônico, embora existam vendedores que preferam trabalhar "a seco", apresentando-se diretamente ao cliente, sem um contato prévio, na esperança de que o elemento surpresa cause impacto positivo junto ao cliente. O sucesso desse método, sobre o qual não iremos além deste parágrafo, depende basicamente de sorte: o vendedor tem de estar no lugar certo, na hora certa e falando com a pessoa certa. Vendas, como temos visto, é uma arte e uma ciência, mas não um jogo; portanto, não aconselho nenhum vendedor a ficar à mercê da sorte. Quanto mais preparação, planejamento e foco, melhor!

O envio de cartas a potenciais compradores, informando sobre o nosso produto ou serviço e sobre a nossa intenção em tê-los como clientes pode ser uma atitude muito simpática, mas pouco produtiva. O ideal é associar essa técnica ao contato telefônico: primeiro, envia-se material impresso; depois, faz-se contato telefônico para dar seguimento e agendar entrevistas. Isso, porém, requer uma base de dados confiável.



Trabalhar com entrevistas agendadas economiza tempo e agrega prestígio ao vendedor, aumentando suas chances de ser atendido pela pessoa certa. Se o vendedor estiver seguro de que seu produto atende às necessidades dos clientes prospectados, ao telefonar para marcar entrevista, deverá insistir para ser recebido pela pessoa certa e evitar "adiantar" o assunto por telefone, preservando intacto o momento da apresentação.

# TELEFONE, UM GRANDE ALIADO!

O primeiro contato com o cliente é quase sempre por telefone. Se pensarmos que o sucesso de uma transação depende basicamente da nossa voz e das palavras que empregarmos, ficaremos assustados com a responsabilidade, afinal, não podemos contar com uma série de recursos que facilitam a comunicação, como linguagem corporal e comunicação visual, por exemplo. Entretanto, o telefone é um grande aliado. Uma de suas principais vantagens é permitir que nos concentremos em apenas um canal sensorial — o auditivo. Por meio desse canal podemos controlar mais facilmente a conversação. Para isso, o principal a ser feito é estabelecer sintonia com o cliente, igualando-nos ao cliente, quanto à nossa velocidade de fala e volume de voz, pois quando falamos, reproduzimos o modo como nos sentimos mais confortáveis para escutar.

## PRA COMEÇO DE CONVERSA...

Para que uma chamada telefônica seja produtiva, ela deve ser conduzida a partir de três perspectivas: a sua, a do cliente e a neutra. Assim, durante toda a conversação, o vendedor não pode perder de vista:

- O motivo que o está levando a ligar para o cliente (sua perspectiva)

Atitudes simpáticas para deixar o cliente à vontade podem levar o vendedor a perder o controle da conversa, afastando-se do seu objetivo.

- O motivo que seu interlocutor pode ter para manter a conversação ou para querer encerrá-la (perspectiva do cliente)

Excesso de perguntas, revelando que o vendedor está preocupado apenas em

obter informações para montar o perfil do cliente e, depois, vender para ele, podem irritar profundamente o cliente.

- O modo como a conversação se desenvolve (perspectiva neutra)

Se não se mantiver atento ao ritmo da conversação, quando perceber que irritou o cliente ou que perdeu o controle pode ser tarde demais.

Quando estiver ao telefone e perceber que seu corpo está inclinado para a frente, deixando-o encurvado sobre o telefone, atenção: você pode estar se sentindo “sem saída”. Imediatamente, corrija a postura, levando o corpo para trás, pois isso ajuda a “quebrar” o seu envolvimento físico na discussão. Assim, com uma postura imparcial, coloque-se em sintonia com seu interlocutor e resume, se possível com palavras dele, o que foi dito até o momento. Então, prossiga.

Durante uma conversação, faça resumos regulares do que estiver sendo discutido e espere a aprovação do cliente antes de prosseguir.

## AGORA, SIGA EM FRENTE!

Na abordagem inicial, refira-se a alguém especificamente para tornar a comunicação mais personalizada.

— Bom-dia. Eu gostaria de falar com o senhor Carlos de Andrade.

Quando já estiver falando com a pessoa solicitada, apresente-se, dizendo o seu nome e o da sua empresa.

— Bom-dia, sr. Carlos. Sou Cláudio Bezerra, da Distrigel Representações Ltda.

Feita a apresentação, procure estabelecer uma comunicação recíproca com o seu interlocutor.

Faça-o falar um pouco sobre a sua empresa e/ou produto para que você possa saber “em que terreno está pisando”.

Durante toda a conversação, mantenha um tom de voz suave e amável.

— O senhor conhece nossa empresa, sr. Carlos?

Se a resposta for apenas “sim” ou “não”, insista para que ele revele o que pensa sobre a empresa e/ou produto.

Se o referencial do cliente for positivo, ótimo!  
— Sinto-me bem, sr. Carlos, em saber que nossa empresa lhe causa essa impressão.

Se não for, você está diante de uma ótima oportunidade para desfazer uma má impressão. Se a má impressão do cliente tiver vindo de comentários de terceiros, seja firme, mas cauteloso, pois você não sabe qual é a relação do cliente com a pessoa que falou mal da sua empresa.

— Lamento que o senhor tenha essa impressão da nossa empresa, sr. Carlos. Se me der a oportunidade, gostaria de desfazer essa impressão, fazendo com que se sinta tão satisfeito quanto a maioria de nossos clientes.

Se a má impressão tiver vindo de uma experiência pessoal, não se desespere. Abra espaço para o cliente desabafar.

— Lamento que o senhor tenha tido essa experiência com a nossa empresa, sr. Carlos. Quer me contar mais a respeito do que aconteceu?

Deixe a pessoa falar; quando sentir que ela já desabafou o bastante, assuma novamente o controle da conversa.

— É realmente lamentável que isso tenha ocorrido, sr. Carlos. Problemas acontecem em todas as empresas e, na maioria delas, constituem uma exceção ao bom atendimento. Infelizmente, essas exceções envolvem clientes que nem sempre temos como recuperar, não por falta de vontade, mas de oportunidade. No seu caso, sr. Carlos, estou certo de que teremos a oportunidade...

Apesar de o cliente ter tido problemas com a empresa, a sua habilidade ao telefone poderá "quebrar o gelo". Então, logo que isso acontecer, retome o motivo da sua ligação.

— O plano de expansão da nossa empresa inclui a região onde o senhor está sediado e é por este moti-

vo que estou lhe telefonando. Estamos interessados em retomar contato e, para isso, gostaríamos de marcar uma entrevista com o senhor.

Estruture a frase de acordo com os motivos que o estiverem levando a telefonar para o cliente, mas concentre-se em marcar a entrevista, sem tentar vender por telefone.

Nesse ponto da conversa, o cliente pode objetar para não conceder a entrevista.

Se o cliente alegar falta de tempo, não caia na tentação de responder que "serão só uns minutinhos", pois esse é um chavão muito desgastado. O melhor a fazer nesse caso é expor ao cliente sua total disposição para encontrar-se com ele no dia e hora que ele escolher — ninguém se mantém ocupado durante as 24 horas do dia, todos os dias!

Se o cliente alegar desinteresse pela sua oferta, não se ponha a desfilas os benefícios do seu produto ou serviço, mas diga-lhe que isso também será conversado na entrevista.

Procure tirar proveito da vantagem momentânea, ou seja, da oportunidade de resposta que o cliente lhe dá a cada objeção que faz e tente rapidamente conduzi-lo ao "sim" — marcar a entrevista — sem lhe dar tempo de fazer outras objeções.

Pronto. O cliente concordou. Então, apresente-lhe alternativas fechadas:

— Amanhã às dez está bem para o senhor?

Se a resposta for "não", sugira:

— Então, às cinco da tarde?

Se o cliente continuar negando:

— Pode ser depois de amanhã às dez e meia?

Vá oferecendo ao cliente alternativas de horários concretas até que, finalmente, ele aceite uma.

Todas as situações esquematizadas aqui são meras sugestões que você deve adaptar ao seu estilo de modo a poder agir com a máxima naturalidade.



## PRESTE ATENÇÃO

Vou lhe narrar o itinerário de um ônibus e, ao final, quero que você vá à página 223 e responda a uma pergunta, sem voltar a esta página.

**Um ônibus faz o percurso centro-periferia de uma metrópole. Ele sai do centro e, após 15 paradas, chega ao seu destino. Numa segunda-feira pela manhã ele saiu do centro com alguns minutos de atraso e 12 passageiros. Na primeira parada, saíram 8 passageiros e entraram 5. Na seguinte, entraram 4 e saíram 3. Na parada da estação do metrô, saíram 5 e entraram 20. Na frente do museu, entraram mais 7. Na parada em frente à igreja, saíram 8 e entraram 3. A partir daí o ônibus seguiu direto, até o ponto final.**

Aposto como você foi inteligente e, antes de ler a narrativa, foi à página 223 e viu qual era a pergunta não é mesmo? Se não tivesse feito isso, com certeza, ao ler o texto acima, você ficaria contando os passageiros que entravam e saíam do ônibus. Mas como você "antecipou" a pergunta, sua atenção concentrou-se no que era realmente importante.

Faça o mesmo na sua profissão. Antecipe as reações do cliente. É o meio mais fácil de concentrar-se no que realmente importa.

“ Para vender, é preciso conseguir entrevistas. Para consegui-las, é preciso vendê-las. ”

## Secretárias

Lidar com secretárias não é difícil: seja cortês, diga-lhes exatamente quem você é e nunca use qualquer subterfúgio para driblar a vigilância delas.

**A seguir, leia o “conto do amigo”, relatado por Vera Lúcia Antunes, 47 anos, secretária da diretoria de projetos de uma construtora de grande porte.**

Outro dia, enquanto o dr. Orestes estava na Alemanha, recebi a ligação de um sujeito chamado Cláudio Vieira, dizendo-se amigo dele e pedindo para marcar uma reunião assim que ele retornasse de viagem, para tratar de assunto particular.

Eu estava muito atarefada naquele dia, pois o dr. Orestes chegaria no dia seguinte e eu tinha uma extensa lista de providências a tomar. Mas o tal Cláudio Vieira falava com tamanha naturalidade, que não duvidei do seu relacionamento com meu chefe e marquei a reunião. Quando o dr. Orestes voltou e viu o nome dele na agenda, também não estranhou; disse não se lembrar de nenhum Cláudio Vieira, mas como os Vieiras são uma família tradicional da cidadezinha em que ele nasceu, confirmou a reunião.

No dia e hora marcado, o tal Cláudio Vieira chegou. Como de costume, interfonei ao dr. Orestes e passei o briefing da reunião: “O sr. Cláudio Vieira, seu amigo, acaba de chegar. A reunião com ele está marcada para as dez horas e o assunto é particular”.

Após alguns minutos, conduzi o convidado à sala do meu chefe. Ele entrou e, antes mesmo de cumprimentar o dr. Orestes, foi tratando de justificar o "meu" erro, dizendo:

— Lamento, dr. Orestes, mas "sua" secretária cometeu alguns equívocos: eu não me chamo Cláudio Vieira, mas Cláudio "Ferreira"; eu não disse que era seu amigo, mas que o estava procurando "na condição de amigo", nem disse que o assunto era particular, mas "de interesse particular".

Tratava-se, naturalmente, de um vendedor de quinta categoria. O dr. Orestes o "despachou" rapidinho, mas passou muito tempo zombando de mim por eu ter sido ludibriado pelo pilantra e caído no "conto do amigo".

Daquele dia em diante, quem quiser falar com o dr. Orestes tem de marcar uma reunião comigo primeiro. Depois eu decido se passo para ele ou não!

### **Entendeu agora por que existem tantas secretárias "duronas"?**

Cultive amizade com as secretárias, mas não invada sua privacidade. O lema é: simpatia sem grosseria, delicadeza sem indiscrição, gentileza sem intromissão.

E mais:

- Procure saber como se chamam.
- Trate-as pelo nome.
- Nunca menospreze o seu poder.
- Nunca se esqueça de que são o braço direito da pessoa por quem você quer ser recebido.



### **Dicas úteis sobre entrevistas**

#### • **Hora marcada**

Procure fazer entrevistas sempre com hora marcada, seja por telefone ou pessoalmente. Isso poupa o seu tempo e o do cliente, mostrando que você sabe o quanto ele é ocupado.

No caso de entrevista pessoal, a visita com hora marcada aumenta a sua autoconfiança; afinal, ser esperado em uma empresa é muito diferente do que chegar nela contando com a possibilidade de ser recebido. E pior: tendo de insistir para que o atendam.

#### • **Objetividade**

Na entrevista, o objetivo não é vender, mas traçar o perfil do cliente. Portanto, o seu primeiro contato com um potencial comprador deve servir basicamente para descobrir:

- O tipo de conversa que ele prefere.
- Que motivação ele tem para estar no ramo de negócio em que está.
- O quanto ele conhece sobre seu próprio negócio e/ou produto que você tem a oferecer.
- Qual é o seu poder aquisitivo e/ou poder de decisão.

#### • **Perguntas**

Formule perguntas de modo que o cliente, sentindo o seu interesse em fazer

## Faça seu cliente em potencial saber que você pensa nele

Ao visitá-lo, leve algum recorte de jornal ou de revista com tópicos relevantes para os negócios dele. Isso mostrará ao cliente que você sabe que tipo de problemas ele enfrenta e que está alerta quanto à maneira de resolvê-los.

o melhor que puder por ele, forneça as informações de que você necessita para montar uma apresentação personalizada. Seja hábil em conseguir que o cliente fale de suas necessidades.

### • **Atenção**

Escute mais do que fale. Anote o máximo que puder. Todas as informações obtidas são preciosas e podem ser usadas tanto na apresentação quanto em contatos futuros com o cliente.

### • **Competência**

Demonstre competência para ser parceiro do cliente. Ele precisa saber que você conhece não só o produto que vende, mas também as necessidades e o mercado que envolvem esse produto.

### • **Mais atenção**

Fale das vantagens e benefícios do seu produto, mas preste mais atenção nas reações do cliente. Só assim você vai descobrir que vantagens e/ou benefícios ele está querendo obter com o seu produto.

## Posicione-se

Era uma vez um menino nascido no Líbano que recebeu um conselho de sua mãe: "Siga o fluxo, sempre bem perto das pessoas que você pensa que são grandes". Assim, aos 17 anos, ele foi para os Estados Unidos sem saber falar inglês e com apenas 50 dólares no bolso, mas com uma missão: procurar aquelas pessoas e ser alguém na vida. Hoje, ele é um empresário extraordinário, premiadíssimo, e também consultor, conferencista e autor de inúmeros livros. Seu nome é Nido QuBein, e de todos os comentários e citações encontradas sobre a sua trajetória, um comentário, especificamente, nos interessa: "Assim que coloquei os pés nos Estados Unidos, soube imediatamente que precisaria posicionar-me como alguém competente, não importando a que tipo de atividade eu fosse me dedicar."

## Estratégias de posicionamento de acordo com Nido QuBein

Quando você estiver frente a frente com o cliente, saiba que nos quatro minutos iniciais ele o julgará pelo seu posicionamento, sobretudo pela sua aparência, conduta, palavras, entonação de voz e linguagem corporal. Portanto:

### **1. POSICIONE-SE ANTE SI MESMO.**

Você só poderá posicionar-se junto a seus clientes quando estiver convencido de que é uma pessoa de valor e competente. Mas esse valor e competência não podem ser vazios; portanto, a essa fase de autovalorização, acrescente a aquisição de experiência.

### **2. POSICIONE-SE JUNTO AOS SEUS CLIENTES.**

Se você sabe o seu valor, não precisa exibilo de modo ostensivo ao cliente. Em uma entrevista, deixe o cliente ser o centro das atenções. Se for capaz de fazer isso, você estará no controle.

### **3. POSICIONE-SE PELA SUA APARÊNCIA.**

Vista-se bem para estar bem com as pessoas que você visita, mas esteja sempre prevenido para ocasiões mais formais.

### **4. POSICIONE-SE PELAS SUAS AÇÕES.**

Nunca apareça no escritório do cliente sem agendar a visita, nem entre na sala dele sem se fazer anunciar. Tudo o que você faz reflete quem você é, e certas liberdades correspondem ao estigma "chegou o chato".

### **5. POSICIONE-SE PELAS SUAS PALAVRAS.**

Certas coisas que vendedores dizem parecem provocação ou presunção, e o cliente reagirá negativamente a elas. Logo, use uma linguagem que transmita sua sincera intenção de ajudar o cliente, sem vangloriar-se de seu produto ou serviço.

### **6. POSICIONE-SE PELO SEU ENFOQUE.**

Os verdadeiros profissionais de vendas posicionam-se como consultores e sócios para seus clientes, mantendo o foco sobre questões específicas e não em si mesmos ou no produto.

### **7. POSICIONE-SE PELA SUA APRESENTAÇÃO.**

Se sua apresentação for descuidada e seus argumentos forem apenas "frases feitas" ou "de efeito", todas decoradas, esqueça o cliente! O segredo é estruturar suas apresentações e treinar bastante para que sejam espontâneas e você se sintà vontade na frente do cliente.

### **8. POSICIONE-SE PELO SEU MODO DE LIDAR COM OBJEÇÕES.**

Quando seu cliente faz uma objeção, você o desafia ou encara a situação com naturalidade, procurando esclarecer os pontos de dúvida do cliente? A sua atitude pode ser a diferença entre fechar, ou não, a venda.

### **9. POSICIONE-SE PELO SEU MODO DE LIDAR COM O FECHAMENTO.**

As características do fechamento são ditadas pelo cliente, não por você. Se souber adaptar cada fechamento à personalidade do cliente, o posicionamento ideal se manifestará.

### **10. POSICIONE-SE PELA CONTINUIDADE DO SEU ATENDIMENTO.**

A atenção que você dispensar ao cliente depois que ele tiver gastado seu dinheiro com você determinará se o seu investimento foi de curto ou de longo prazo, ou seja, se o seu trabalho resultou em uma única venda ou na conquista de um cliente.

## **Apresentação**

### **O que é importante em uma apresentação?**

Primeiramente, a apresentação tem de ser feita com excelência. Nada inferior ao excelente pode competir com a concorrência.

*Excelência é um nível de desempenho superior, obtido com a potencialização, no presente, da sensação de bem-estar e de plenitude obtida antes, em alguma experiência de vida em que se tenha sido muito bem-sucedido.*

Tudo é importante na apresentação: do “olá” ao “até logo”, passando pelo traje, incluindo os sapatos sempre limpos, bem conservados e engraxados por inteiro, e pelo aperto de mão.

### **Antes da entrevista, informe-se:**

- Quem estará na reunião?
- Qual a escala hierárquica dos participantes?
- Quem tem poder de decisão?
- O que esperam de você?
- Qual é a experiência dessas pessoas com o seu produto?
- Existe atitude favorável à concorrência?

### **Depois da entrevista, anote:**

- Quais são os problemas do cliente?
- Criei um relacionamento confiável?
- Que atividades de acompanhamento são necessárias para conduzir bem este caso?
- Qual é o meu *feeling* sobre este negócio?

## **INSPIRE CONFIANÇA**

Se quiser que uma pessoa sinta confiança em você, seja um espelho para ela. Enquanto conversarem, coloque-se em uma posição física semelhante à da pessoa; assim, o comprimento de ondas do seu cérebro se torna semelhante ao das ondas do cérebro dela, e a comunicação entre vocês flui de maneira mais livre e sem interfe-rências.

O processo de inspirar confiança no outro começa, na verdade, com o aperto de mão, forma de linguagem não-verbal que serve basicamente para dizer: “Eu sou igual a você, pode confiar em mim!”

## **INICIANDO A CONVERSA**

Não faça muitos rodeios para entrar no assunto, mas tenha uma abordagem tática, de forma que a conversa seja interessante e estimule uma atitude favorável no cliente. Depois disso, passe para a apresentação propriamente dita.

Você quer passar um boa impressão sobre seu produto, criando no cliente uma atitude favorável à compra, por isso, fale pausadamente, sem pressa, acentuando os pontos mais importantes. Envolve o cliente na sua apresentação e encontre situações para elogiá-lo, de preferência no fim da apresentação.

***Em alguns casos, a apresentação ocorre durante a entrevista, devido às características do produto.***

## CUIDADOS DURANTE A APRESENTAÇÃO

### • Não banalize

Quando você diz ao cliente “Esse produto é uma maravilha!”, que chance você tem de explicar a ele que “maravilha” é essa a que você se referiu? NENHUMA! Esta frase e outras do gênero são tão batidas que entram por um ouvido e saem pelo outro, como se diz popularmente.

### • Não generalize

Ninguém gosta de pertencer a um segmento muito abrangente, sem personalidade. Você acha que seu cliente se sentiria bem se você insistisse para ele comprar porque “todo mundo está comprando”? NÃO! O cliente quer ser valorizado, prestigiado. Ele não é como “todo mundo”, mas também não vai dizer isso a você. Ele vai, na verdade, encerrar a conversa o mais breve possível.

### • Não exagere

Nenhum produto é tão bom a ponto de ser “único”, “fabuloso”, “excepcional” e assim por diante. Nem qualquer negócio é tão vantajoso a ponto de ser “o melhor negócio do mundo”. Se o cliente quiser entrar em detalhes sobre qualquer um desses elogios infelizes, sabe como você vai se sair? MUITO MAL! Qualquer tentativa de resposta vai levar você a frases feitas, cujo efeito sobre o cliente é nulo.

### • Não fale mal dos concorrentes

Se ficar sabendo que o concorrente falou mal do seu produto, fuja com dignidade da sua vontade de revidar. Diga apenas: “Lamento que tenha dito isso, mas cada um faz o que quer com a sua liberdade de expressão, e devemos respeitar”. Não tente nenhum tipo de brincadeira na resposta, pois pode soar agressivo.

## Diversifique suas apresentações

<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	Sua apresentação é sensacional?
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	Seu gerente gosta muito dela?
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	Seus resultados costumam ser bons usando uma apresentação padronizada?
<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO	Ela funciona para todos os clientes?

Muitos vendedores podem responder “sim” às três primeiras perguntas, mas todos os que usarem uma apresentação padronizada responderão “não” à última. É natural, pois as pessoas são diferentes umas das outras. O que é remédio para um pode ser veneno para outro!

Para uma entrevista ser bem-sucedida, é preciso ter uma postura pessoal adequada, fazer uma boa apresentação do produto e manter a reunião sob controle.

Você já pensou na possibilidade de elaborar um sistema integrado de apresentação para ser usado de acordo com o cliente? Veja como funciona:



## SISTEMA INTEGRADO DE APRESENTAÇÃO

Nesse sistema, você prepara três tipos diferentes de abordagem para cada item, conforme o roteiro a seguir, e as utiliza de acordo com o cliente.

### 1. Postura pessoal:

- a. Descontraída, mas atenciosa.
- b. Ágil, mas cautelosa.
- c. Séria, mas envolvente.

### 2. Abordagem ao produto:

- a. Técnica.
- b. Técnica, tendendo para o emocional.
- c. Emocional, incluindo observações técnicas.

### 3. Controle da apresentação

- a. Natural, demonstrando que você é uma pessoa fácil de se lidar. Esse tipo de abordagem é ideal para tratar com clientes sensíveis e inseguros, para que não vejam em você um "perigo" em potencial.
- b. Formal, demonstrando que você é uma pessoa firme e ponderada. Esse tipo de abordagem é ideal para tratar com clientes

difíceis e com pessoas da empresa com as quais nunca tenha conversado, geralmente as de um escalão superior ao de quem costuma atendê-lo.

- c. Determinado, demonstrando agilidade mental e capacidade de síntese sob pressão. Esse tipo de abordagem é ideal para fazer apresentações a equipes de compras, quando é preciso fazer com que várias pessoas entendam rapidamente o que você quer dizer. Mas não mantenha esse padrão de desempenho durante toda a apresentação, pois pode gerar atitudes desfavoráveis à sua pessoa.

Ao trabalhar com esse sistema integrado, observe que as opções que você tem em postura pessoal, abordagem ao produto e controle da apresentação são intercam-biáveis, dando-lhe plena liberdade para personalizar suas apresentações. Com uma postura pessoal descontraída, por exemplo, pode-se fazer uma abordagem técnica-emocional ao produto, tanto quanto controlar a apresentação de forma determinada.

## O que é importante para uns...

Uma indústria de eletrodomésticos do Primeiro Mundo resolveu mostrar seus produtos a mulheres de um país africano. Para isso, preparou um filme maravilhoso, ressaltando detalhes inovadores de liquidificadores, fornos de microondas, centrífugas, torradeiras, sanduicheiras etc.

Para a apresentação do filme, foi montada uma belíssima tenda em um dos lugares mais bonitos da região e as mulheres foram recebidas com flores e um delicioso *coffee break*.

Depois da agradável recepção, as mulheres assistiram ao filme. Terminada a apresentação, membros da empresa se colocaram à disposição das mulheres para esclarecer dúvidas sobre os produtos, mas, antes, quiseram saber de que detalhe do filme elas tinham gostado mais.

— Da galinha! — responderam todas.

Achando que as mulheres não tinham entendido o que eles queriam saber, repetiram a pergunta e, novamente, as mulheres responderam:

— Da galinha!

Eles sabiam que não havia galinha nenhuma no filme, mas mesmo assim foram conferir e constataram que, realmente, uma galinha aparecia incidentalmente em uma das cenas.

### Sabe o que isso significa?

**Que não adianta sofisticar uma apresentação se o cliente não estiver preparado para apreciá-la. Em resumo, só é possível fazer uma boa apresentação quando se conhece tanto o cliente quanto o produto.**

**Procure descobrir de que o seu cliente necessita antes de apresentar-lhe a solução.**



Pergunta sobre o texto da pág. 216:

— Após a última parada, a da igreja, quantas ainda faltam para o ponto final?

# Síntese:

■ *Entrevistas:* para consegui-las, o telefone é a ferramenta principal, que tem a vantagem de permitir que nos concentremos apenas no canal auditivo. O passo mais importante para controlar a conversação por telefone é estabelecer sintonia com o cliente, igualando-se a ele quanto à velocidade de fala e volume de voz.

■ *Secretárias:* seja cortês, diga-lhes exatamente quem você é, nunca use qualquer subterfúgio para driblar a vigilância delas, chame-as pelo nome (nada de “querida” ou “meu bem”), nunca menospreze seu poder e cultive amizade com elas, mas não invada sua privacidade.

■ *Entrevistas:* o roteiro básico para uma boa entrevista inclui reunir-se com o cliente sempre com hora marcada, ser objetivo, saber perguntar, estar atento e, acima de tudo, ser competente.

■ *Posicionamento:* é preciso saber posicionar-se ante si mesmo, ante seus clientes, pela sua aparência, pelas suas ações, pelas suas palavras, pelo seu enfoque, pela sua apresentação, pelo seu modo de lidar com objeções, pelo modo de lidar com o fechamento e pela continuidade do seu atendimento.

■ *Apresentação:* inspire confiança, não banalize, não generalize, não exagere e não fale mal dos concorrentes.

■ *Sistema integrado de apresentação:*

1. *Postura pessoal:* descontraída, mas atenciosa; ágil, mas cautelosa; séria, mas envolvente.

2. *Abordagem ao produto:* técnica; técnica, tendendo para o emocional; emocional, incluindo observações técnicas.

3. *Controle da apresentação:* natural, formal, determinado.

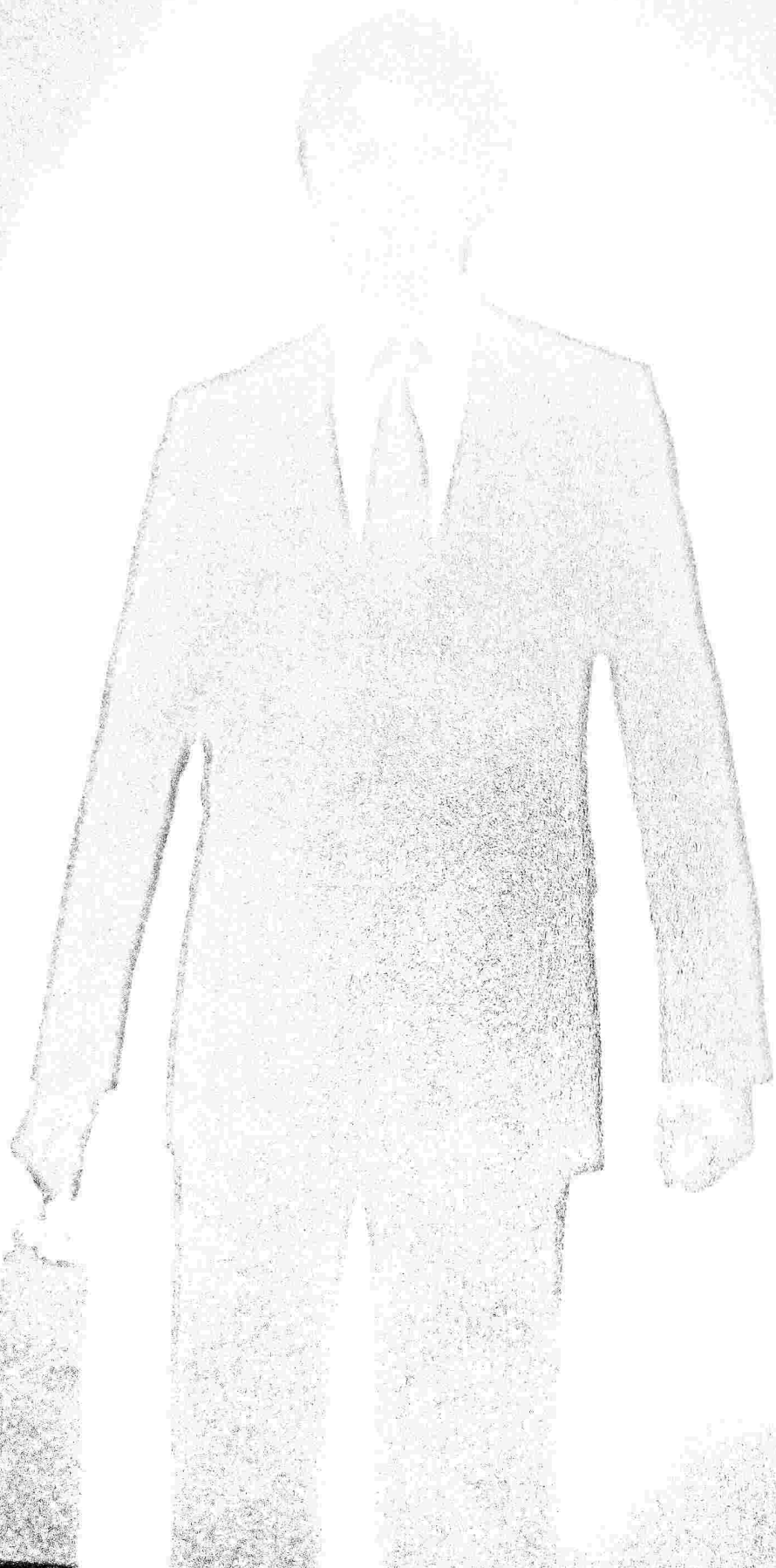




# Segredo de Vendas

Trate as pessoas como amigos em potencial e não como clientes exigentes; projete sempre uma imagem positiva perante todos os seus clientes e aprenda a escutá-los e a entender suas necessidades. Se você não estiver focado no cliente, sentirá que está caminhando sobre um campo minado, tendo de cuidar de tudo o que diz ou faz, medindo até a última palavra.

**John Tschohl,**  
fundador e diretor geral do Service Quality Institute, considerado uma das maiores autoridades mundiais em serviço ao cliente e autor do livro *Cashing in: make more money, get a promotion, love your job*



# Ator & Vendedor

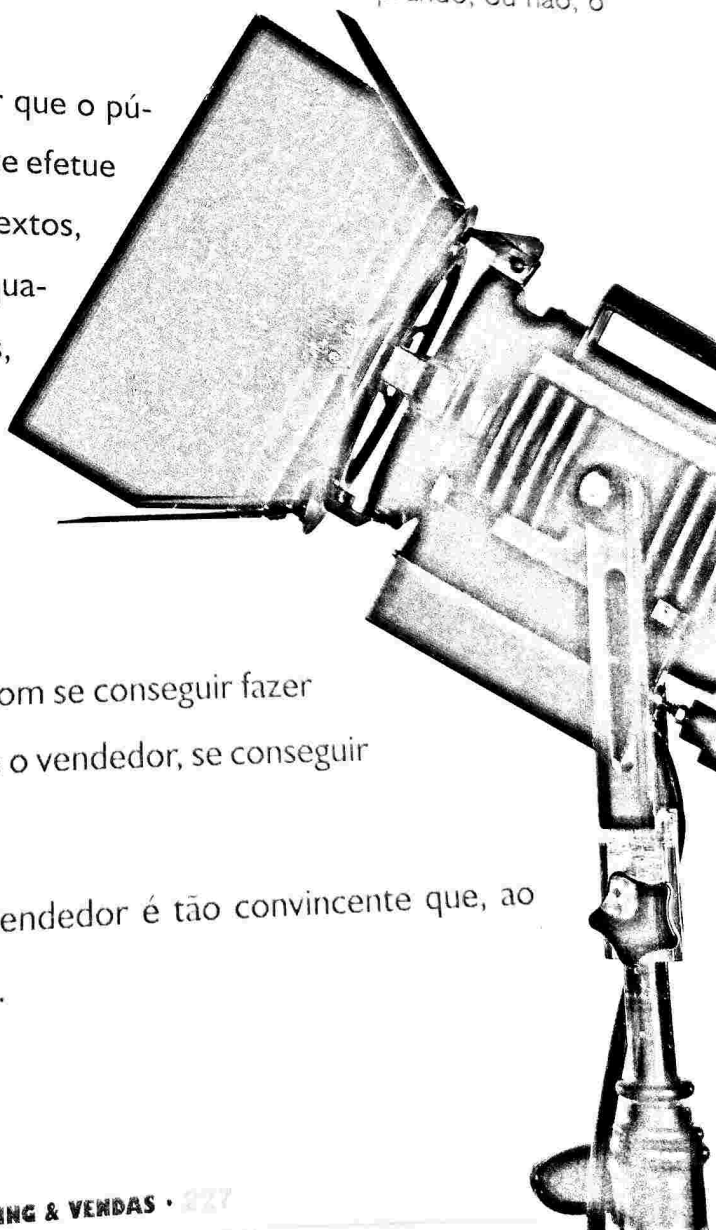
No dicionário, a definição de “apresentação” que mais se aproxima do contexto de vendas é “exibição de uma peça, de números de dança ou de canto”. Enquanto exibição, “apresentação” se refere à situação em que alguém se manifesta diante de um público, causando nele algum tipo de impacto e obtendo dele um retorno. O impacto, naturalmente, varia de acordo com a qualidade do que for manifestado e a habilidade do manifestante; o retorno é o modo como o público manifesta esse impacto.

Na apresentação teatral, o ator se apresenta, o público gosta ou não gosta (impacto) e se manifesta vaiando ou aplaudindo o ator (retorno). Na apresentação de vendas, o vendedor apresenta seu produto, o cliente gosta ou não gosta, e se manifesta comprando, ou não, o que lhe tiver sido apresentado.

Assim como o ator ao apresentar-se quer que o público o aplauda, o vendedor quer que o cliente efetue a compra. Para isso, o ator conta com bons textos, aliados a figurinos, músicas e cenários adequados. E o vendedor conta com bons produtos, aliados a preços, condições de pagamento e serviços convenientes às necessidades do cliente. Todavia, ambos precisam ter habilidades pessoais.

No fim das contas, um ator mostra que é bom se conseguir fazer o público chorar (nem que seja de tanto rir!) e o vendedor, se conseguir levar o cliente ao “sim”.

Apresentação eficaz é aquela em que o vendedor é tão convincente que, ao cliente, só resta aplaudir, ou seja, dizer “sim”.



# As Etapas da venda

- APRESENTAÇÕES EFICAZES

- Como começar

- Desenvolvimento do processo

- Demonstrações e exposições

- Proposta

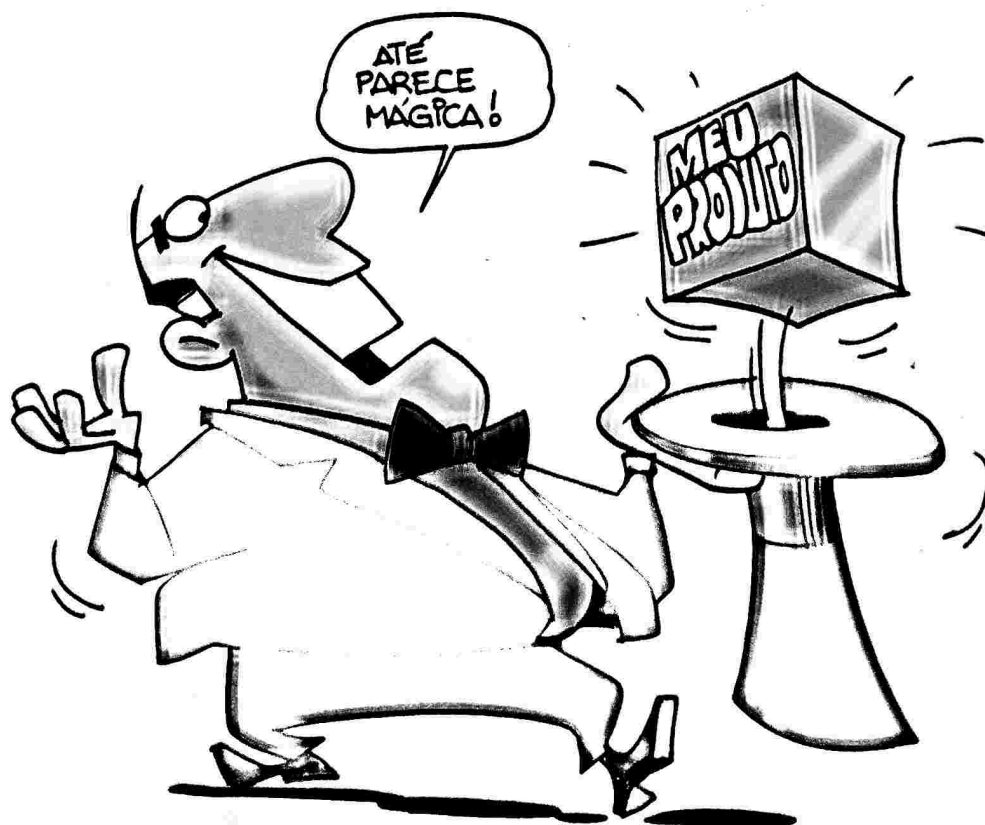
- NEGOCIAÇÃO

- Com quem negociar

- Preparativos

- Dicas para o sucesso em negociações

MESMO QUEM NÃO É VENDEDOR está o tempo todo negociando. Negociar é um processo tão natural que, na maioria das vezes, nem sequer nos damos conta dele, pois se trata de uma habilidade inerente ao ser humano. Negociamos na família, no trabalho, com nossos amigos, quando vamos comprar algo etc. Enfim, sempre que queremos obter alguma coisa de alguém estabelecemos um processo de negociação. E sempre, também, estamos às voltas com apresentações e argumentações, pois do nosso poder de convencimento depende o sucesso de nossas negociações. Então, vejamos agora como fazer apresentações poderosas e ser bem-sucedidos em nossas negociações.



# Apresentações eficazes

Apresentação é uma etapa especial da venda, que tanto pode conduzir ao fechamento quanto pôr a perder todo o esforço investido para se aproximar do cliente e despertar nele o interesse pelo produto.

Boas apresentações são feitas a partir de uma preparação adequada, evitando-se perda de tempo, interferências externas e tudo o que possa pesar negativamente sobre a ação do vendedor.

Para se preparar, recorde-se de que saber sobre o comprador e sua empresa é tão importante quanto saber sobre o produto que você vende. Será que você é o primeiro vendedor da sua empresa a abordar esse cliente ou outro já tentou, tempos atrás? Por que motivo ele não se tornou um cliente da empresa? Houve algum problema entre esse cliente e a sua empresa?

**É fundamental cercar-se desse tipo de informação antes da apresentação, evitando ser surpreendido por fatos nem sempre agradáveis. Obter esse tipo de informação antecipadamente permite que você não apenas se sinta mais seguro durante a apresentação, ciente de que nenhuma "novidade" poderá desestabilizar a sua ação, mas também possa reverter uma situação anterior, utilizando positivamente algum fato negativo.**

Outra coisa importante é ter à mão todos os materiais de que for necessitar durante a apresentação, devidamente organizados

e em quantidade suficiente para entregar a todos os participantes da reunião.

*Interromper a apresentação para encontrar uma transparência que está fora de ordem, por exemplo, é sinal de desorganização e ainda contribui para que o cliente se distraia.*

Também é preciso ter a quem recorrer caso o cliente necessite de alguma informação que você não saiba.

*Sim, isso pode acontecer! E quando acontecer, o cliente apreciará a sua humildade em dizer que não sabe, mas gostará ainda mais se você encontrar imediatamente alguém que saiba!*

## Como começar

### Convencendo o cliente

Ao longo dos capítulos procuramos oferecer a você todo o embasamento teórico que utilizaremos agora, ao lidar objetivamente com o convencimento dentro de uma apresentação.

Comece argumentando para convencer o cliente de que o seu produto realmente pode fazer por ele tudo o que você, em uma etapa anterior do processo de venda, lhe disse que faria. Assim, apresente ao cliente uma quantidade suficiente de fatos — nem a mais nem a menos — que ilustrem como o seu produto irá beneficiá-lo.

Além de ser convencido sobre os reais benefícios que o produto poderá lhe proporcionar, o cliente deve convencer-se também de que tem bons motivos para comprá-lo, convencendo-se de que, se comprar o seu produto, terá como justificar sua atitude perante si mesmo e os outros.

*Se você não apresentar os fatos com habilidade, provavelmente não fechará o negócio. É como uma partida de futebol. Sem passar a bola, dificilmente haverá gols.*

## Argumentando com convicção

Tudo o que seu cliente precisa saber sobre o seu produto pode ser resumido a cinco perguntas:

1. O que é o produto?
2. O que ele faz?
3. O que ele pode fazer por mim?
4. Quem disse?
5. Pode provar?

E tudo o que você precisa fazer para responder pode ser resumido a três itens:

1. Explicar ao cliente o que é o seu produto e como ele poderá beneficiá-lo.
2. Explicar que o produto proporciona resultados satisfatórios e, se possível, demonstrar os resultados.
3. Dar sustentação às suas afirmações com provas concretas.

## Desenvolvimento do processo

### Seja breve

Ansiosos, muitos vendedores falam até perder o fôlego, irritando o cliente. Falam muito, mas o fazem mais pelo medo do silêncio do que pela quantidade de informação que têm para fornecer ao cliente. Um conselho: grave a sua próxima apresentação (o cliente não precisa saber que você está gravando) e, depois, escute-a criticamente, analisando a sua fala com relação à velocidade e conteúdo.

## Faça pausas estratégicas

Um bom processo para detectar o interesse do cliente é fazer uma pausa de vez em quando, olhar direto nos olhos dele e perguntar-lhe: "Estou sendo claro?". Se estiver realmente preparado e no controle da situação, o vendedor não deve ter medo de fazer pausas durante sua apresentação.

## Encontre a motivação do cliente

Identifique os padrões linguísticos do cliente e mantenha-se dentro dos parâmetros encontrados.

## Peça concordância

Certifique-se de que o cliente está se convencendo de tudo o que você estiver dizendo a ele. Peça a concordância dele para cada ponto apresentado. Assim, a apresen-

A etapa de convencimento da argumentação de venda, só deve ser encerrada quando o vendedor tiver apresentado todos os fatos importantes e possíveis situações.

tação e a aceitação do cliente progredirão simultaneamente, reduzindo as chances de objeções durante o fechamento.

### **Prime pela clareza**

- *Tenha o assunto bem claro em sua memória.*
- *Empregue palavras curtas e familiares.*
- *Não fale muito depressa: pense além do cliente, mas fale depois dele.*
- *Faça pausas freqüentes.*
- *Não espere que seus clientes compreendam gírias de seu ramo de negócios.*

### **Dirija a entrevista**

- *Volte ao tema*

Se o cliente procurar desviar a conversa da linha que você traçou, demonstre apenas um interesse complacente pelo assunto dele e volte imediatamente ao seu tema.

- *Seja abrangente, sem perder o foco*

Não deposite toda a sua confiança em um ou dois pontos que você considere mais importantes na sua argumentação. Eles podem não ser suficientemente fortes para convencer o cliente.

- *Fale bem o português*

Não cometa o erro de substituir a palavra certa por alguma expressão de gosto duvidoso, tentando dar mais intensidade ao que você quer dizer. Isso constrangerá o cliente e você perderá pontos no conceito dele, mesmo que ele esteja habituado a expressões como a que você usou.

- *Não se mostre muito impaciente*

## **EM UMA APRESENTAÇÃO VOCÊ DEVE EVITAR:**

- **FRASES LONGAS:** depois de 15 palavras, em média, as pessoas perdem o fio-da-meada.
- **VÍCIOS DE EXPRESSÃO:** certas expressões que anexamos repetidas vezes à nossa conversação constituem manifestações de nervosismo e de inquietação revelando insegurança.
- **FRASES FEITAS:** os tradicionais "chavões" são muito mal recebidos pelos clientes e demonstram a limitação do vendedor em expressar-se.
- **TERMOS TÉCNICOS:** estes, se usados sem necessidade, podem não ser compreendidos e dispersar a atenção do cliente, que se desliga momentaneamente da conversa para tentar compreender o termo técnico ou interrompe a apresentação para perguntar.

### **Use as evidências como provas**

Para provar que o seu produto é tão bom quanto você diz que é, mostre ao cliente as evidências:

- *Cartas de recomendação*
- *Depoimentos por telefone*

Clientes satisfeitos não costumam recusar um pedido para falar sobre o produto a um novo cliente, mas só use esse recurso se estiver absolutamente certo do que o cliente irá dizer.

- *Fotografias, mapas e diagramas*

Se as provas de que seu produto é bom puderem ser fotografadas, vale a pena utilizar esse recurso.

# Obtendo depoimentos e certificados

• Artigos de jornal e revista, depoimentos por escrito e outras provas visuais

Nunca use um depoimento se não puder apresentar o nome e o endereço de quem o deu. Quanto mais específico for o testemunho, mais convincente ele será como prova.

- Exemplos de uso bem-sucedido do produto
- Demonstrações
- Fotos
- Estatísticas
- Analogias
- Certificados técnicos



Para um vendedor, certificados e cartas de recomendação são como medalhas para um atleta: um referencial de qualidade.

## O poder do exemplo

Para dar colorido ao seu argumento e torná-lo mais claro, interessante e convincente, use exemplos.

Sêneca, que morreu em 39 a.C., escreveu: "As regras tornam longo o caminho da aprendizagem, os exemplos fazem-no curto e bem-sucedido."

Exemplos operam maravilhas.

*Você costuma usar exemplos relacionados aos seus argumentos e que sustentam suas pretensões a respeito do produto que vende?*

Há empresas que se encarregam de solicitar provas impressas da satisfação de seus clientes, mas se esse não for o seu caso, consiga-as por conta própria: procure os consumidores satisfeitos e solicite seus depoimentos.

Normalmente, clientes satisfeitos recebem essa solicitação positivamente, mas nem sempre escrevem o que gostaríamos que escrevessem. Portanto, ao fazer uma solicitação dessas a um cliente, primeiro obtenha a concordância dele; depois, pergunte-lhe o que deseja declarar, redija o documento e envie ao cliente para que ele o imprima em papel timbrado de sua empresa ou, se for pessoa física, assine e lhe encaminhe de volta.

Com o advento da *Internet*, tudo fica mais fácil. Você envia por *e-mail* um arquivo de texto para o cliente, que apenas se encarregará de colocar seu logotipo e assinatura eletrônica, devolvendo-o também por *e-mail*.

Onde encontrar exemplos? Em toda parte. Para começar, peça aos seus clientes que lhe contem como vêm usando o seu produto com proveito, de alguma forma interessante e original. Depois, faça o mesmo com o fabricante do produto. Em seguida, pergunte a outros vendedores. Depois, inspecione a concorrência. E fique atento a jornais, revistas, rádio, cinema, televisão, vizinhança etc.

## **Tornando seus exemplos eficientes**

Se você quer dar exemplos eficientes, observe estas regras:

- **Fale a verdade**

Os melhores exemplos costumam ser fatos que lhe aconteceram. Você poderá narrá-los com muito mais precisão, mas certifique-se de não ocupar o lugar do herói do exemplo. Não relate um fato para se vangloriar, mas para elogiar o seu produto.

- **Seja específico**

Qualquer argumento, se acompanhado de quantidade suficiente de exemplos explícitos, tem grandes chances de ser interessante e, ao mesmo tempo, convincente.

- **Relate com dinamismo**

Exemplos são histórias que, para serem interessantes, devem ter uma trama e um contexto no qual se passa a ação.

- **Preveja a aplicabilidade**

Para determinar se um exemplo é aplicável ou não, pergunte-se:

- O que estou querendo provar?
- Este exemplo contribui para isso?

- **Evite exageros**

Nunca minta sobre o seu produto e até subestime algumas de suas características. Por que subestimar? Exatamente para evitar exageros, que soam como pressão excessiva sobre o cliente.

**Vender é um jogo de números. Na mesma medida em que lhe disserem "não", também lhe dirão "sim".**

Você não será convincente se disser ao seu cliente:

— Este digitador óptico poupará mais de uma hora por dia à sua secretária.

Entretanto, se disser de outro modo, subestimando um pouco a economia de tempo, o efeito será outro. Veja:

— Acredito que esta máquina possa poupar à sua secretária uma hora por dia. Digo isso porque o diretor de informática me contou ontem que estas maquininhas estão economizando quase duas horas diárias às secretárias do seu setor.

Na hora de usar este recurso, não exagere subestimando muitos aspectos do produto. Uma subestimação total torna-se uma subestimação negativa.

## **Demonstrações e exposições**

Por que as demonstrações interessam tanto aos clientes? Porque as pessoas gostam de *show*, gostam de ver as coisas acontecendo e em movimento.

As demonstrações fazem mais do que apenas tornar o argumento interessante: elas o tornam convincente.

Uma pesquisa sobre os métodos de 213 gerentes de vendas indicou que uma apresentação dramatizada – um apelo para os olhos e os ouvidos – era oito vezes mais eficaz em evidenciar os pontos de venda do que o apelo apenas para os ouvidos.

Em uma demonstração, o apelo de venda transcende as palavras. Pode-se parar de falar, pois o apelo continua através da ação.

## TRANSFORMANDO DEMONSTRAÇÃO EM INSTRUMENTO DE VENDA

- *Escreva com detalhes os termos que usará em sua demonstração, pondere sobre seu argumento, aperfeiçoe e resuma. Escolha as palavras certas, procurando encaixá-las na ação. Planeje intervalos em suas demonstrações, durante os quais você ficará em silêncio.*
- *Repita a demonstração várias vezes. Peça às pessoas que a critiquem. Continue a praticar sua demonstração até que possa apresentá-la de modo fácil, com perfeição e aparência absolutamente natural.*
- *Adapte a demonstração de acordo com o cliente com quem você estiver falando. Focalize nele, explique-lhe ou mostre-lhe como certas características do produto irão beneficiá-lo.*
- *Enquanto faz a demonstração, coloque seu produto adaptado às necessidades do cliente e não o contrário.*
- *Deixe que o cliente maneje o produto e permita-lhe que o demonstre por e para si mesmo.*
- *Retire o produto das vistas do cliente antes que ele se canse de “brincar” com ele. Isso aumenta o desejo do cliente em possuir o produto.*
- *Sustente cada vantagem de venda à medida que for demonstrando o produto ao cliente.*
- *Tenha muito respeito pelo seu produto enquanto o utiliza na demonstração.*

“O que o cliente vê com seus próprios olhos, acreditará com seu próprio cérebro.”

## FAZENDO DE SEU ARGUMENTO DE VENDA UM ESPETÁCULO

Seu argumento de venda pode ser um *show* desde que você empregue algumas técnicas, como:

- *Realizar uma apresentação dramaticamente diferente.*
- *Fazer alguma coisa além de falar.*
- *Transformar a demonstração num debate.*
- *Fazer alguma coisa inesperada.*
- *Despertar a curiosidade do cliente.*
- *Ficar atento para aproveitar as oportunidades de dramatizar em seus argumentos e demonstrações.*
- *Procurar encaixar na sua argumentação algum destes elementos: ação, cor, conflito, curiosidade, magia, movimento, som etc.*
- *Estudar os métodos “espetaculares” de outros vendedores e procurar adaptá-los ao seus argumentos.*
- *Nunca agir de forma vulgar ou antinatural quem o estiver assistindo.*

## DESPERTANDO O DESEJO

Para desejar um produto, o cliente precisa ter consciência de que lhe falta algo que só o produto poderá proporcionar. Ele precisa ter certeza disso. Para levá-lo a essa certeza, é preciso: descobrir o que as pessoas desejam e não apenas dos que

precisam; convencê-las de que sua oferta irá satisfazer aos seus desejos; mostrá-lhes, com sua proposta, que a satisfação de tais desejos está ao alcance delas.

Entre todas as etapas do processo de venda, a que se refere a despertar o desejo no cliente costuma ser a mais esquecida pelos vendedores. A estes é bom lembrar que, nas compras, somos impelidos não pela lógica, mas pelo desejo.

### **Necessidade**

O desejo começa com a necessidade. Portanto, a primeira coisa a ser feita é ressaltar para o cliente as vantagens do produto e obter a concordância dele a respeito de todas. Isso demonstra que ele está plenamente convencido de que o produto é ótimo. Então, mostre ao cliente que os benefícios do produto fazem falta na vida dele. Se encontrar dificuldades para fazer isso, pergunte-se:

- ***Depois que meu cliente comprar o produto que estou tentando vender, que uso fará dele?***
- ***Que satisfação, prazer ou contentamento meu produto dará ao cliente?***

Quando o cliente estiver convencido de que é carente dos benefícios do produto, naturalmente ele verá que basta adquirir o produto para suprir essa carência.

### **Concretização mental**

Para o cliente realmente sentir-se envolvido pela necessidade de adquirir um produto, o vendedor tem de fazê-lo concretizar mentalmente os benefícios que irá obter. Ou seja: tem de fazê-lo ver, sentir, provar, cheirar e apalpar o produto com os olhos da mente.

*Concretizar a linguagem é falar diretamente ao canal de percepção dominante do cliente.*

### **Criação de um contexto**

*Suponha que um vendedor lhe está vendendo um vaso para dar de presente a sua esposa. Ele lhe dirá que no momento em que sua esposa receber este vaso, dará um passo para trás, olhará em seus olhos, sorrirá e exclamará: "Querido, é uma beleza!"*

Criando um contexto vantajoso para o cliente, ele comprará!

O melhor sistema para despertar o desejo é apoderar-se da imaginação do cliente e fazê-la entrar no futuro. Se o cliente se imaginar gozando daquilo que você pretende lhe vender, nada poderá dar errado, pois você estará apelando ao coração dele.

*Vendedores sensatos apelam para os sentidos. Por que você não tenta?*

Para criar um contexto no qual o cliente irá utilizar o produto, pergunte-se: "O que quero que meu cliente pense depois que



## Antes e depois

Vendedor: "A senhora me disse que passar roupa é um grave problema... Ficar em pé faz suas pernas incharem; a posição do corpo, meio encurvado, dá dor nas costas; o movimento repetitivo do braço direito, no seu caso, provoca tendinite; sem falar do calor que sobe do ferro e a faz ficar com a pele do rosto muito vermelha e irritada. Isso tudo é muito difícil! Agora, com o electric iron-dryer, basta tirar

a roupa da máquina de lavar, pendurar na *info bag* e pronto! Um poderoso sistema de controle computadorizado ajusta a temperatura da máquina à quantidade de roupa e à umidade, permitindo que, em exatos 40 minutos, a senhora retire toda a roupa, seca e lisinha, como se tivesse sido passada a ferro. Não é maravilhoso? É apenas uma máquina, mas faz desaparecer todas as suas dores!"



eu despertar nele o desejo pelo produto?"  
Certamente, você quer que o cliente se veja usando o produto e gozando de todos os seus benefícios, não é mesmo? Então, conduza-o a isso!

Primeiro, descubra a finalidade do produto para o cliente. Então, imagine a cena do cliente usando o produto e, em seguida, descreva a cena em voz alta e aprecie-a em sua tela mental. Quando você sentir-se à vontade com a cena poderá, então, levar o cliente a ver-se usando o produto.

Estas regras o auxiliarão a criar cenas eficazes. Leia com atenção:

- *Imagine a cena no presente.*
- *Dê ao cliente a posição de herói.*
- *Descubra uma situação abrangente, na qual o cliente esteja realizando uma coisa que deseje fazer ou obtendo resultados que deseje obter.*
- *Para ser autêntico na descrição, sinta-se vivendo o que vai descrever e, depois, transforme isso na cena do cliente.*
- *Não caia no erro de pensar que pode apelar para os cinco sentidos ao mesmo tempo.*

- *Descreva ao cliente o que acontece nesta cena.*
- *Não tenha medo de referir-se a carências ou necessidades do cliente.*
- *A maioria dos casos permite a técnica "antes e depois", logo, utilize-a.*

## Proposta

Toda apresentação termina com uma proposta, apresentada formal ou informalmente, tão logo concluída a apresentação ou depois dela, conforme combinado com o cliente. Quanto à proposta, há pouco o que se falar. Apenas tenha em mente que ela resume as condições mais vantajosas que o vendedor tem a oferecer para que o cliente adquira o produto.

Proposta não se limita a condições financeiras, como preço, prazo de pagamento, correção das prestações etc. Ela lida também com prazo e condições de entrega da mercadoria e outras vantagens esperadas pelo cliente ou até mesmo inesperadas, como um benefício extra.

O que se segue à apresentação da proposta é o que mais nos interessa neste momento: a negociação.

## Negociação

Negociação é a fronteira entre a apresentação e o fechamento. Ela pode ser simples e rápida, mas também pode prolongar-se por horas, dias e até meses, dependendo do porte do negócio, levando mais tempo do que você imaginava e necessitando de um esforço maior do que pretendia fazer.

Durante uma negociação, você pode deparar com variáveis complexas, difíceis de serem controladas ou, até mesmo, incontroláveis. E o seu cliente pode sentar-se à mesa de negociação sem a menor disposição para fazer concessões.

Em tese, toda negociação só deve se concretizar se puder ser boa para as partes envolvidas. Mas isso nem sempre é o que acontece. Ainda há negociadores — no caso, vendedores — que adotam posturas equivocadas na hora de negociar. Estes, ou tentam obter vantagens só para si, não se importando se isso representar perda para o cliente (postura ganha-perde), ou não se importam em perder, desde que o cliente também perca (postura perde-perde, que é verdadeiramente *kamikaze*).

Não vamos nos deter em nenhuma das posturas que não conduzem aos objetivos de uma boa negociação. Vamos, sim, discutir alguns parâmetros necessários para que tanto o vendedor quanto o cliente se beneficiem com a negociação, mantendo uma postura ganha-ganha.

Para uma boa negociação, é preciso ter:

- Certeza de que qualquer acordo só será alcançado pela negociação.
- As condições necessárias para participar do processo.
- A vontade de chegar ao melhor resultado possível.

### Com quem negociar

Durante a entrevista e a apresentação, é muito importante certificar-se de trazer para o processo a pessoa que tem poder de decisão. Isso evitará que a negociação se conduza com a pessoa errada, representando perda de tempo e, em muitos casos, a necessidade de fazer mais concessões quando o “verdadeiro” negociador sentar-se à mesa para negociar com você.

Você está negociando a venda de um grande lote de mercadoria a um cliente particularmente difícil. Para chegar a um acordo, você teve de fazer mais concessões do que pretendia, mas sente que está valendo a pena, pois as perspectivas de médio e longo prazos são boas. Quando tudo parece satisfatório para ambos e você está confiante de que fechou o negócio, seu interlocutor diz que passará a proposta ao chefe dele, que entrará em contato com você para a decisão final.

Sabe o que isso significa? Que a pessoa de decisão não vai apenas bater o martelo sobre o que foi discutido antes. Ela tentará obter condições ainda melhores, seja por interesse comercial ou apenas para mostrar que negocia melhor do que seu funcionário.

É por causa de negociações com a pessoa errada que cerca de 20% das negociações iniciadas não são concretizadas.

### **Preparativos**

Nunca inicie uma negociação sem saber exatamente o que pretende com ela, ou seja, sem ter um objetivo e, principalmente, um roteiro de como atingi-lo. Determine para si mesmo até que ponto você está disposto a fazer concessões, estabelecendo o seu limite.

O objetivo bem definido permitirá que você persevere em sua capacidade de persuadir. E o conhecimento dos seus limites permitirá que você utilize parcimoniosamente as concessões.

### **LIMITES**

Para definir sua atuação em uma negociação, determine, primeiramente, seus limites mínimos e máximos:

- *O mínimo que está disposto a aceitar.*
- *O mínimo que pode conceder.*
- *O máximo que pode esperar.*
- *O máximo que pode oferecer.*

Trabalhar com esses limites implica algumas atitudes de sua parte, como:

- *Não esperar que a atitude do cliente seja razoável.*
- *Não assumir que os valores dele sejam os mesmos que os seus.*
- *Fazer-lhe muitas perguntas.*
- *Discutir suas informações.*
- *Manter-se em silêncio quando ele questionar sobre benefícios que você não irá conceder.*

## **RECIPROCIDADE, CONTEXTO E MOTIVAÇÃO**

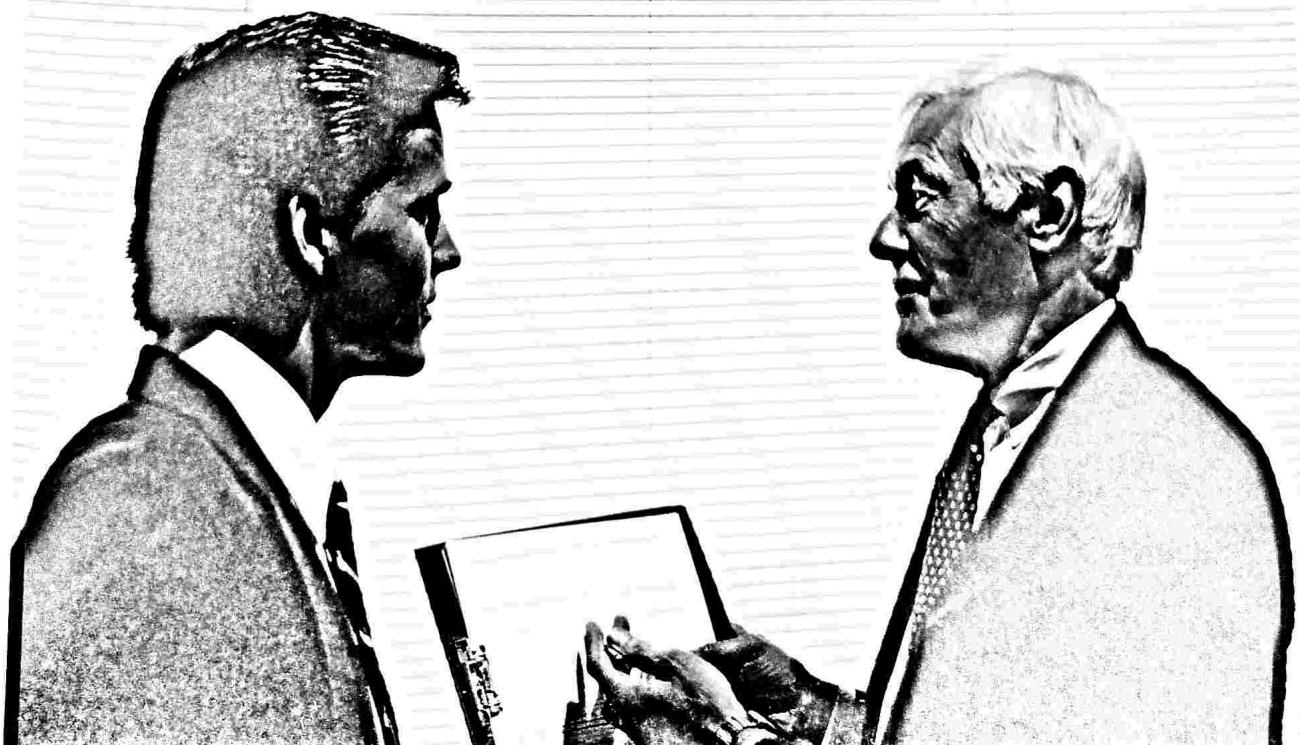
Reciprocidade, contexto e motivação têm de estar presentes na sua estratégia. Estratégia é a parte do planejamento que se preocupa com os meios — como chegar lá. Seus principais elementos são: abordagem geral e alternativas, informações, contexto, posição inicial, concessões e reposicionamento.


- O princípio geral da concessão é a reciprocidade: cada concessão que você faz deve ser retribuída pelo oponente.
- Contexto atende ao princípio de ação e reação: uma atitude cooperativa ou competitiva gera cooperação ou resistência no oponente. Mas todo contexto pode ser modificado, principalmente o negativo.
- A motivação do cliente não se baseia em ganhos tangíveis, mas em uma série de itens menos visíveis, como segurança, prestígio, resolução de problemas etc.



## Dicas para o sucesso em negociações

- Negociação não é competição; portanto, procure sempre tornar o negócio vantajoso para os dois lados.
- Descubra até onde vai o poder do cliente.
- Teste seu cliente e tente descobrir até onde vai o seu limite, mas não tenha pressa e seja paciente.
- Planeje sua estratégia por escrito.
- Nunca entre numa negociação sem estar preparado contra as táticas do oponente.
- Nunca tenha receio de negociar.
- Estabeleça sempre objetivos elevados, mas esteja preparado para correr mais riscos e trabalhar mais.
- Aprenda a fazer e a responder perguntas.
- Não negocie com equipes de subordinados; só fale com quem decide.
- Não se deixe impressionar por *status*, título ou carisma; às vezes, é mais fácil negociar com quem os possui.
- Não se deixe impressionar por fatos, números, médias, estatísticas ou gráficos.
- Não se deixe impressionar se o cliente disser que é sua última oferta. Lembre-se: tudo é negociável.
- Fale pouco. Ouça tudo sem filtrar nada.
- Enfatize sempre os pontos de acordo e minimize os de conflito. Se ocorrer impasse, não resalte os problemas.
- Lembre-se de que o lucro é um ganho em satisfação: descubra a ponta do iceberg escondida entre as motivações do cliente.
- Aprenda a abandonar uma negociação e, quando for necessário, a voltar a ela sem constrangimento.
- Uma negociação difícil envolve conflitos e quem tem mais necessidade de um resultado favorável tende a ceder mais.
- Estudos mostram que negociadores com mais conhecimento sobre estratégia e táticas obtêm melhores resultados em suas negociações.
- Treine sua equipe de negociadores para aumentar suas oportunidades.





# Síntese:

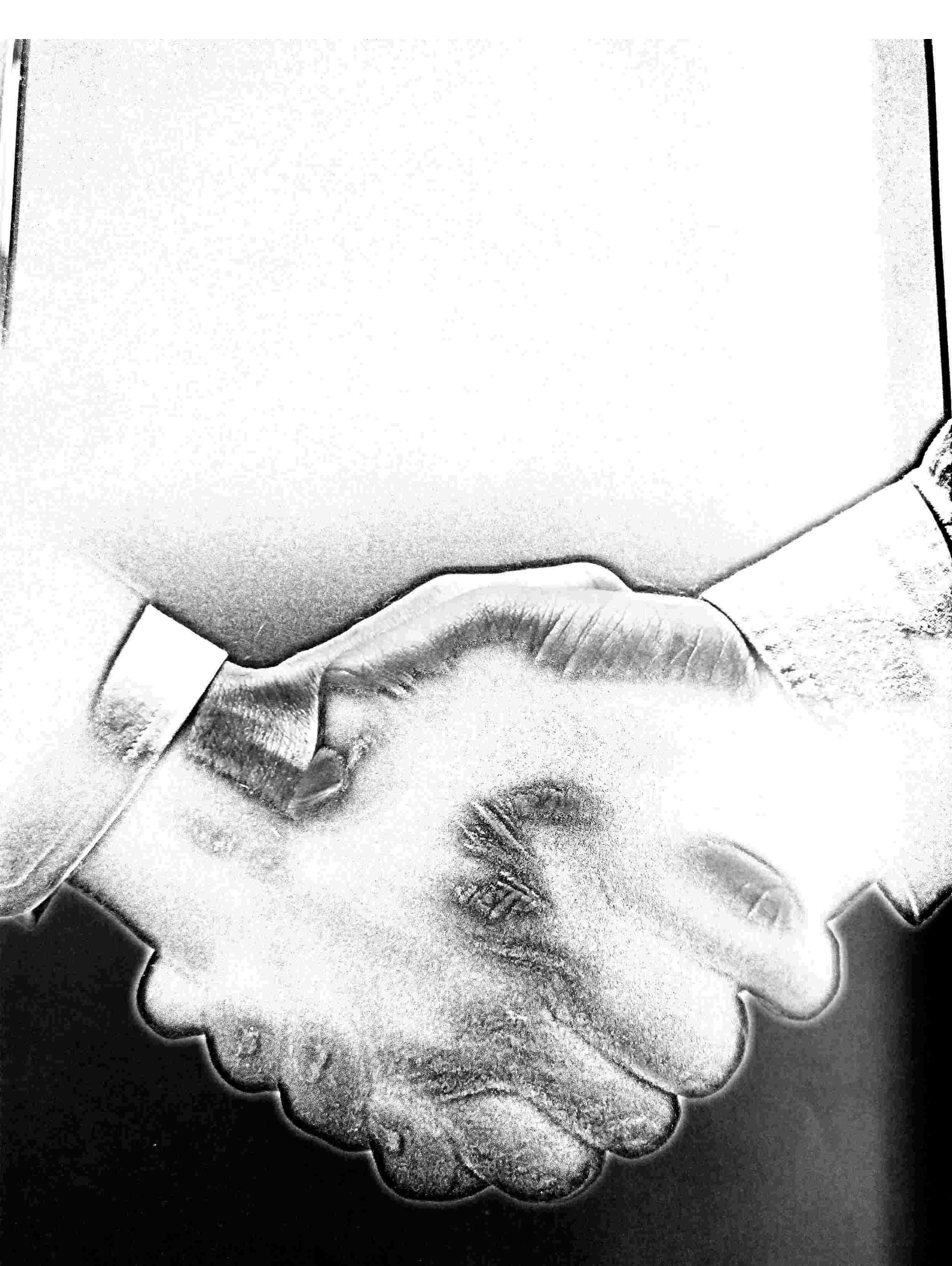
- Para fazer boas apresentações é fundamental saber o histórico do cliente, dispor de material de apoio organizado e em quantidade suficiente para distribuir aos participantes da reunião, além de ter a quem recorrer em caso de emergência.
- Comece argumentando para convencer o cliente.
- Seja breve, faça pausas estratégicas, encontre a motivação do cliente, peça concordância, prime pela clareza, dirija a entrevista.
- Exiba evidências.
- Use exemplos com maestria: fale a verdade, seja específico, relate com dinamismo, preveja aplicabilidade e evite exageros.
- Demonstrações e exposições tornam o argumento convincente. Transforme-as em instrumentos de venda, faça da sua demonstração um espetáculo capaz de despertar o desejo do cliente.
- Proposta: fim da apresentação e início do fechamento, ao qual só se chega pela negociação.
- Negociação: pode ser simples e rápida, mas também pode prolongar-se por horas, dias e até meses, dependendo do porte do negócio, podendo levar mais tempo do que você imaginava e necessitar de um esforço maior do que pretendia fazer.
- Para uma boa negociação, é preciso ter certeza de que ela é necessária, condições para negociar e vontade de chegar ao melhor resultado possível.
- Certifique-se de trazer para o processo a pessoa que tem poder de decisão.
- Nunca inicie uma negociação sem saber exatamente o que pretende com ela e sem estabelecer os seus limites mínimos e máximos: o mínimo que está disposto a aceitar e que pode conceder; o máximo que pode esperar e que pode oferecer.



# Segredo de Vendas

Profissionais de venda erram quando colocam o foco nas características do produto e não naquilo que ele faz. Um alimento saudável contém nutrientes que beneficiam a quem o consome. Isso é o que ele é. Um produto, porém, pode ajudar o cliente a manter a forma física, a ter mais energia, a manter-se mais ativo com menos horas de sono. Concentre-se sempre no modo como seu produto irá beneficiar o cliente.

**Brain Tracy,**  
presidente do Brian Tracy International  
e autor de *Advanced Selling Strategies*,  
entre outros livros de vendas.



# Estamos chegando ao fim

**Parabéns! Você está concluindo** seus estudos sobre vendas. Estamos progressivamente nos aproximando do momento mais importante da venda: o fechamento. Sugerimos em várias ocasiões que você retomasse os conteúdos anteriores para compreender melhor, agora na prática, conhecimentos que até então tinham sido abordados teoricamente. Está chegando o momento de colher os frutos do conhecimento que está sendo plantado dentro de você, mas ainda há muito o que aprender. Você ainda tem este capítulo inteiro para estudar e, independente de o livro estar chegando ao fim, a vida continua, e a escola da vida é imbatível!

No encerramento da Marketing e Vendas você receberá chaves importantíssimas, não apenas para fechar uma venda, mas para conquistar clientes. Trataremos também de preços e de objeções, dois pontos cruciais para o fechamento, muito embora nem todos os vendedores se sintam à vontade para lidar com eles. E concluiremos tratando da pós-venda, processo crucial para que todo o esforço do vendedor não tenha sido apenas para fazer uma venda, mas para conquistar um cliente.

Agora, deixo-lhe orientações preciosas em uma mensagem atribuída a Buddha. Acompanhe:

*Não acredite em nada apenas porque lhe disseram,  
nem em tradições, por terem sido legadas da antiguidade,  
nem em lendas, por pertencerem ao passado,  
nem em escritos de sábios, só porque estes  
os escreveram,  
nem em fantasias que imaginamos serem de  
inspiração divina,  
nem em conclusões tiradas ao acaso,  
nem no que pareça ser uma necessidade analógica,  
nem na mera autoridade de professores  
e mestres.  
Só acredite quando escritos, doutrinas ou dizeres  
tiverem o aval da sua razão e inteligência.*



# Etapa final

- FECHAMENTO
  - Uma questão de timing
  - Fechamentos difíceis
- LIDANDO COM PREÇOS
  - Quando e como falar sobre preços
- OBJEÇÕES
  - Perca o medo das objeções
- PÓS-VENDA
  - Avaliação do processo
  - Acompanhamento

FECHAMENTO É O FATO QUE concretiza a venda. Quando falamos em fechamento, estamos falando da materialização de toda a energia investida em um processo abrangente, que vai do fabricante do produto ao vendedor.

É inútil tentar fechar uma venda sem o trabalho prévio de convencimento. Isso significa que as etapas que precedem um fechamento não podem ser suprimidas do processo, pois ninguém compra nada de que não necessite, mas qualquer pessoa pode reconhecer a utilidade de um produto e resolver experimentá-lo, se o vendedor convencê-la a fazer isso. Por outro lado, o trabalho de convencimento será inútil se não houver o fechamento da venda. Ou seja, sem fechamento, todos saem perdendo, até mesmo o comprador.

## Fechamento

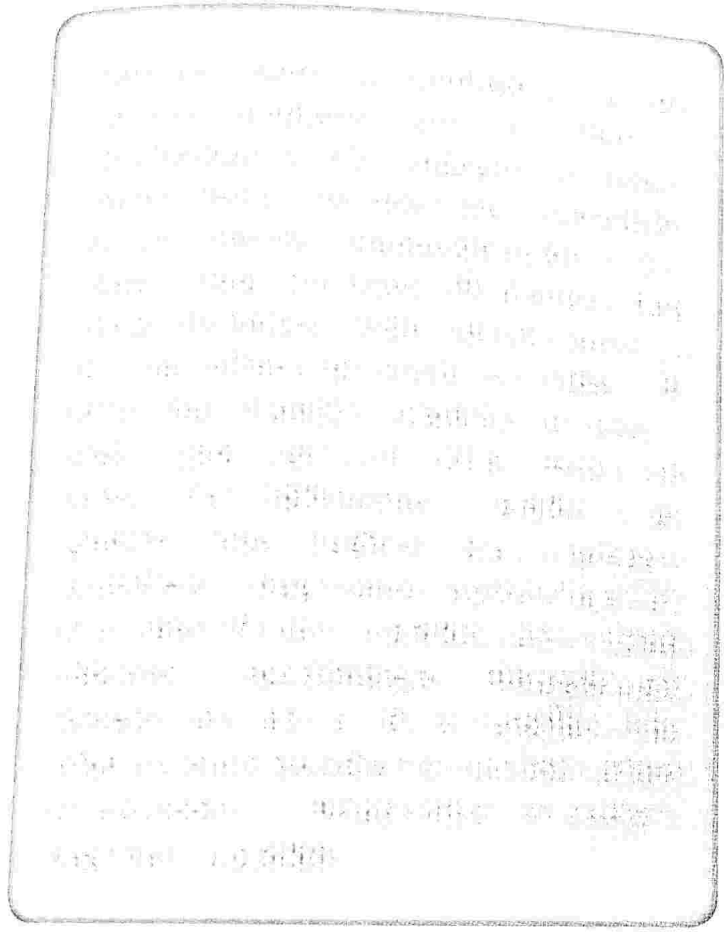
Cada vendedor tem uma reação particular ao fechamento. Alguns permanecem seguros e confiantes, como, aliás, se mantiveram durante todo o processo da venda. Outros, porém, demonstram claramente seu nervosismo quando apressam a decisão do cliente ou se demoram muito para solicitar o “sim”. A respeito disso, só posso dizer, com a devida licença do poeta Vinícius de Moraes, “os despreparados que me perdoem, mas preparo é fundamental”.

Fechamento. Quando se toca nesse assunto, logo surge o fantasma do “fecha-

mento difícil”, seguido de outro não menos assustador: o do “fechamento fácil”. Mas fechamento é fechamento, um fato concreto que pode apresentar dificuldades ou facilidades.



Na verdade, o que passou a ser chamado "fechamento fácil" nada mais é que o atendimento a uma solicitação específica do cliente, e pouco pode ser feito pelo vendedor além de tirar o pedido. Casos assim, é bom lembrar, estão se tornando cada vez mais raros.



Situações como a vivida por Jorge, neste exemplo, podem acontecer a todo vendedor. Mas o que dizer daqueles que vivem desse tipo de venda e só "vendem" se o cliente quiser comprar?

Conhecidos como "tiradores de pedido", esses vendedores não têm iniciativa, não têm preparo profissional e, para eles, todo fechamento que envolva prospecção, entrevista, apresentação, negociação, objeções e outros fatores inerentes ao processo de venda é considerado difícil. E o motivo disso é

muito simples: "tiradores de pedido" ainda não são profissionais de venda e não estão preparados para vender.

É natural que exista algum grau de dificuldade nos fechamentos, afinal, a maioria das pessoas revê seus motivos antes de assinar um cheque ou de contrair uma dívida. Em geral, um fechamento se "torna" difícil quando o vendedor se precipita ou se atrasa na busca da concordância do cliente. Saber o momento certo requer do vendedor uma boa dose de flexibilidade e senso de oportunidade.

## Uma questão de timing

Tenho uma boa história verdadeira que ilustra muito bem o *timing* do vendedor:

Uma amiga contou-me que seu tio, vendedor de uma multinacional na área de produtos químicos, ficou tão entusiasmado quando a empresa lançou no Brasil os inseticidas em aerosol, que se certificou da eficácia e da praticidade do produto e correu para apresentar a novidade ao seu melhor cliente, um lojista que tinha sérios problemas com baratas em seu estabelecimento. Depois de uma apresentação impecável, o tio da minha amiga, conhecedor das necessidades do cliente, resolveu fazer uma demonstração e aplicou o produto por toda a loja. Entretanto, pela ação do produto, as baratas se desentocaram, infestando a loja e afastando os clientes que estavam fazendo compras. Minutos depois, elas morreram, mas os clientes já tinham ido embora. Resultado: o tio da minha amiga perdeu seu melhor cliente, que teve de fechar sua loja pelo resto do dia.

### O timing de fechamento

Tudo tem o seu *timing*, o momento certo para acontecer. Se você perguntar a uma dona de casa qual é o melhor momento — *timing* — para lavar a panela em que se cozinhou arroz ela responderá: “Assim que terminar de cozinhá-lo. Se deixar para depois, a panela esfria e os resíduos grudam no fundo, criando uma crosta...” Ou seja, passado o momento certo, torna-se mais difícil e mais demorado limpar a panela em que se cozinhou o arroz.

*Se até panela de arroz tem um timing para ser lavada, que dirá uma venda para ser fechada!*

Solicitar a concordância do cliente fora de hora reduz substancialmente as chances de concretizar uma transação.

Uma situação muito comum é o vendedor chegar “quase” ao sim com o cliente e, empolgado, voltar para o escritório gabando-se de um negócio que ainda não se concretizou: “Deixei tudo amarrado. Amanhã, é só chegar lá e ‘arrebentar’”. O que ele não sabe é que “até amanhã” o cliente “esfria”. E se quiser “arrebentar” mesmo, terá de “esquentá-lo” de novo.

“ Verdadeiros campeões são profissionais dedicados, bem formados e bem dispostos, que não ficam só esperando pela visita ou telefonema do cliente. ”

No caso da venda, se deixar o cliente “esfriar”, você corre o risco de ele achar que a compra é uma inutilidade. O momento certo, o *timing* do fechamento, é enquanto o cliente está “quente”.

## Fechamentos difíceis

### Efeito dominó

Na visita, quando o vendedor não se contém e fala sem parar, despejando tudo o que sabe sobre o produto em cima do cliente, ele está criando um problema para o fechamento da venda. Para compreender a extensão dos problemas decorrentes de uma entrevista mal-conduzida, acompanhe com atenção esta sequência:

- O vendedor cria um problema para o fechamento quando deixa de apresentar ao cliente uma informação importante: o

*modo como o produto poderá ajudá-lo em necessidades específicas.*

- *Ele não apresenta essa informação porque não sabe do que o cliente necessita.*
- *E ele não sabe do que o cliente necessita porque não o escutou quando era hora de escutar!*

Um vendedor que fala quando deveria escutar não tem — nem poderia ter — argumentos para obter a concordância do cliente. Nesse caso, se quiser fechar a venda, ele terá de “forçar” o cliente a concordar com o pedido. E tendo de forçar, as coisas ficam difíceis...

### Elemento prejudicial

Aqui, estou me referindo a quem se diz vendedor, pois trabalha em vendas, mas não tem o menor respeito pelo cliente e suas necessidades, preocupando-se apenas em fechar vendas. O elemento prejudicial “queima” etapas do processo de venda e usa de artifícios para manipular o cliente e conduzi-lo ao fechamento, geralmente

## REGRAS QUE AJUDAM A FECHAR NEGÓCIOS

- Não se precipite: deixe os pontos finais para o fim.
- Sintetize: escreva um sumário sobre as vantagens do seu produto.
- Após apresentar algo ao cliente, habitue-se a perguntar: “O que acha disso?”.
- Acolha as objeções com uma atitude positiva.
- Faça o cliente falar muito: uma técnica para isso é perguntar-lhe “por quê?”.
- Prepare com antecedência o pedido, a proposta ou o contrato, preenchendo nem que seja apenas o nome do cliente, na falta das outras informações.
- Faça um “x” nos lugares onde o cliente deverá assinar, caso isso seja necessário.
- Ao colocar o pedido sobre a mesa, na frente do cliente, ou ao entregá-lo dobrado, nas suas mãos, você pode dizer: “Está certo assim, senhor...?”

difícil. Ele compromete não apenas a sua própria reputação, mas a de toda a categoria dos vendedores. E o pior é que não são poucos os que agem dessa maneira.

## Não perca a compostura!

Escute, pergunte, anote e, quando souber o bastante, cruze as informações do cliente com as do produto e faça uma apresentação especificamente voltada para os interesses do cliente. Dessa forma, tanto você quanto o seu cliente irão sentir-se mais seguros e o relacionamento entre vocês fluirá com mais facilidade.

Alguns vendedores acham que fazer tudo isso é perda de tempo, uma vez que o cliente pode não comprar nada... É verdade! Essa possibilidade existe. Quando acontece, é porque houve algum problema antes, na prospecção. Mas também pode acontecer de você ter avaliado o potencial de compra do cliente, falado com a pessoa certa, apresentado uma proposta que satisfazia os reais interesses do cliente, compreendido bem o que estava em jogo para ele e, ainda assim, o cliente dizer “não”. Nesse caso, não perca a compostura. Agradeça por ter sido recebido, despeça-se cordialmente e procure agendar um novo contato para o próximo mês.

# Lidando com preços

É curioso observar como muitos vendedores, que são completamente desembalados para falar de características físicas do produto, de qualidade, de utilidade etc., titubeiam na hora de falar de preço. A dificuldade em lidar com preço reflete a dificuldade do vendedor em lidar com dinheiro. Assim, quando vai informar o valor que o cliente gastará com a compra, ele usa a si próprio como referencial e se sente desconfortável, possivelmente como se sentiria se estivesse no lugar do cliente. Naturalmente, não vamos tratar dessa questão aqui, muito embora eu tenha a solução para os bloqueios emocionais que funcionam como travas na vida das pessoas (se você estiver interessado, ligue para 11 3889-0038 e peça informações sobre o curso Sintonia).

Faremos, a seguir, considerações sobre as três principais formas como um cliente avalia o preço de um produto:

## ESTÁ CARO!

O cliente só acha o preço "alto" se não conhecer o produto, não souber para que serve, não se interessar por ele nem tiver o desejo de possuí-lo. Mas se isso acontecer, você, vendedor, tem sua parcela de culpa: a quem compete apresentar o produto ao cliente e despertar nele o interesse e o desejo de possuí-lo? A você, é claro!

“ Preço é relativo. Um copo de água de coco que custa menos de um dólar nas praias do nordeste brasileiro pode chegar a dez dólares em um restaurante europeu. ”

## É JUSTO!

Já, quando o cliente foi bem informado a respeito do produto, o aprecia, está convencido de seus benefícios e quer muito experimentá-lo, ele não questionará o preço por considerá-lo justo.

## É RELATIVO

Preço é o componente do produto mais diretamente vinculado à necessidade e ao desejo do comprador.

Um bom exemplo de vinculação de preço a desejo são as populares sandálias havaianas, durante muito tempo conhecidas como artigo durável e barato. Mas alguém teve a ideia de associá-las ao mundo *fashion* das *top models*, o que fez aumentar seu poder de sedução junto ao consumidor e, naturalmente, o seu preço.

Neste exemplo, o preço tornou-se relativo a um atributo intangível do produto, que é o poder de incluir seus usuários em um seletivo grupo de pessoas bem-sucedidas, invejadas e aceitas por todos.

*Em geral, as pessoas se dispõem a pagar um preço mais alto pelos atributos intangíveis de um produto do que por um tangível, como durabilidade, por exemplo.*

Sabendo que preço é relativo, quando um cliente disser que o preço está alto, pergunte-lhe em relação a que. Mas esteja preparado, pois o cliente poderá responder subjetivamente, assim como poderá

discursar longamente sobre questões complexas e objetivas.

Para o cliente, um produto pode estar caro se relacionado:

- Ao que ele quer pagar.
- À necessidade que tem do produto.
- Ao preço da concorrência.
- Aos produtos similares existentes no mercado.
- Ao preço pago anteriormente pelo mesmo produto.

## **Quando e como falar sobre preço**

Quando o cliente perguntar sobre o preço, responda com calma, naturalidade e segurança; e sem engasgar, se desculpar ou mudar o tom de voz.

O momento certo para falar de preço é depois de ter falado sobre todos os benefícios e vantagens do produto, quando o cliente estiver pronto para dizer "sim". Antes disso, se o cliente insistir, você pode falar de preço, mas deixe claro para ele que o investimento só poderá ser devidamente avaliado a par de todos os benefícios que o produto pode proporcionar.

## **Defendendo seu preço**

Existem muitas técnicas para defesa de preços. Escolha uma ou desenvolva a sua e ensaie bastante até que possa dizê-la espontânea e naturalmente.

Se você for bom em contas, baseie a defesa do seu preço comparando-o com os custos da empresa. Mostre ao cliente,

por a + b a economia que o produto irá proporcionar. Nessa mesma linha, você também pode, com base na vida útil do produto e na economia que ele gera, projetar a amortização do investimento (mas só faça isso se conseguir chegar a um resultado expressivo). Se você for do tipo brincalhão, aposte na descontração e exagere no preço para provocar uma reação de espanto no cliente; depois, use-a como "gancho" para mostrar ao cliente que o preço do produto, definitivamente, não é caro.

## **Sinais de compra**

O cliente pediu-lhe para fazer as contas? Parabéns! Isso é sinal de que a venda está garantida. Mas existem outras situações importantes, positivas e negativas, às quais você deve estar atento.

## **INTERESSE ÓBVIO**

Se o cliente pega o produto e fica segurando enquanto vocês conversam e, além disso, começa a perguntar sobre qualidade, funcionamento, cuidados e formas de pagamento, não tenha dúvida de que lhe dirá um "sim". Nesse caso, forneça todas as informações necessárias e conduza o cliente ao fechamento.

*Cliente interessado, mas precisando obter mais informações ou com medo de parecer precipitado.*

Nesse caso, o cliente se torna mais firme e preciso em suas colocações, como se tivesse sido invadido por uma onda de poder.

Se estiver precisando de mais informações, procurará obtê-las; se estiver evitando parecer precipitado, poderá criar falsas objeções, pedir alguma vantagem extra, solicitar a participação de outra pessoa na conversa ou hesitará, deixando claro que está apenas tentando esticar a conversa.

Quando sentir que o cliente está pronto para manifestar a decisão que, na verdade, já tomou, você pode precipitar o fechamento. Para isso, vá direto ao ponto, repassando dados e condições para a emissão do pedido, ou ofereça ao cliente alguma vantagem adicional, para que, por medo de perdê-la, ele manifeste sua decisão mais rapidamente.

## MEDOS INEXPLICÁVEIS

Mesmo quando tudo está indo muito bem podem ocorrer entraves ao fechamento. Um obstáculo bastante comum é o medo inexplicável que o cliente sente de ser levado a tomar uma decisão contra a sua própria vontade, de ser enganado, de pagar mais do que o produto ou o serviço vale ou de estar fazendo um péssimo negócio e depois ter de responder por isso.

Quando está com medo, repentinamente o cliente torna-se crítico, indeciso e sensível demais, ofendendo-se sem motivo.

Para lidar com essa situação, mantenha-se calmo e confiante. Não tente apressar a decisão. Ao contrário, busque tranquilizar o cliente com testemunhos de pessoas confiáveis, exibindo nomes de executivos de

empresas conhecidas que negociaram com você. Se necessário, repita as informações que já forneceu sobre o produto, mas com outras palavras, para que o cliente realmente assimile seus benefícios. Repasse também as explicações sobre cada item da sua proposta, para que tudo fique muito claro e o cliente se sinta seguro em aceitá-la.

## ARREPENDIMENTO

Vendas por reembolso postal são sempre bem aceitas porque prometem ao cliente "satisfação garantida ou seu dinheiro de volta". Nesse tipo de transação, o cliente sempre tem, em média, 30 dias para avaliar o produto comprado e devolver, se não gostar. Mas devolver alguma coisa que tenha sido comprada dessa forma é tão complicado que apenas uma minoria o faz! Então, por que é que vendas por reembolso postal fazem tanto sucesso? Porque dão ao cliente o direito de se arrepender. Só por isso!

Apenas prometendo a devolução do dinheiro, mesmo que seja difícil recebê-lo de volta e o cliente saiba disso, esse tipo de venda anula o medo que o comprador tem de arrepender-se depois da compra.

Para alavancar suas vendas, aprenda a lidar com o remorso do comprador. Quando está em dúvida sobre comprar ou não comprar, o cliente só espera que você lhe diga: "Pode levar sossegado! Se não gostar, traga-o de volta e devolveremos o dinheiro."

Se dizer isso ultrapassa a sua autonomia, ao menos procure dar ao cliente a possibilidade de troca do produto.

# Objeções

## Perca o medo das objeções

Há cinco tipos básicos de objeções:

1. **Diretas:** o cliente expõe de modo franco e direto aquilo que considera uma forte razão para não comprar o produto.
2. **Indiretas:** o cliente tenta, nas entrelinhas, descobrir alguma coisa que leu ou ouviu falar sobre o produto, pois teme que, sendo direto, o vendedor tenha uma “desculpa” na “ponta da língua”.
3. **Triviais:** surgem mais como assunto de conversação do que como objeção, propriamente dita.
4. **Falsas:** o cliente sabe que vai comprar, mas está precisando “sentir-se” convencido, “inventando” objeções.
5. **Úteis:** o cliente não vai comprar e “inventando” desculpas na forma de objeções para justificar sua decisão. Essas objeções podem ser apresentadas com ironia ou agressividade para desestabilizar a relação entre vendedor e cliente.

Mesmo quando a objeção for trivial ou falsa, trate-a como uma solicitação para mais informações. Primeiro, dê ao cliente a oportunidade de falar e de declarar suas objeções; segundo, faça perguntas destinadas a esclarecer a objeção, de modo a poder respondê-la adequadamente.

“ Uma ocorrência não estabelece tendência, mas duas ocorrências, sim! ”

Quando se deparar com clientes com opiniões preconcebidas, o melhor a fazer é:

- Respeitar a opinião do cliente e demonstrar-lhe que você compreende o ponto de vista dele, apesar de não concordar.
- Procurar mostrar ao cliente, com tato e indiretamente, que ideias preconcebidas podem ser modificadas à medida que se adquire mais conhecimento sobre o objeto do preconceito.
- Não tentar superar a prevenção do cliente com argumentos racionais, pois ninguém chega a uma ideia preconcebida racionalmente.

Em relação a qualquer tipo de objeção, a atitude mais sensata é:

- Antecipar-se ao cliente, fazendo uma objeção — e respondendo-a — praticamente no momento em que o cliente irá fazê-la, demonstrando sua atenção para com as preocupações dele.
- Responder às objeções à medida que forem sendo apresentadas pelo cliente.
- Responder apenas as mais importantes, adiando as insignificantes.

## Cinco modos de contestar objeções

1. Transforme o motivo que o cliente encontrou para não comprar em uma razão pela qual ele deve comprar o produto.

**Cliente:** “Eu não preciso de um carro novo, não dirijo muito.”

**Vendedor:** “Exatamente por isso, o senhor deveria comprar um carro novo.”

Talvez o senhor não dirija muito porque não sente confiança no seu carro velho ou tenha vergonha dele..."

2. Deixe o cliente responder a sua própria objeção; faça-lhe perguntas e deixe que ele fale. Isso o deixará mais tranquilo.
3. Escute além das palavras. Se o cliente disser que seu preço é alto demais, presume que ele quer saber por que o seu preço é mais elevado que o da concorrência e, então, responda a isso.
4. Aceite as objeções num primeiro momento e, depois, decida se são pertinentes e como as irá responder.
5. Negue a objeção se ela for inverídica ou se perceber que o cliente a está usando como "atalho" para obter outro tipo de informação.

### Objeções que se repetem

Em 11 de setembro de 2001, o primeiro ataque aéreo a uma das torres gêmeas em *New York* podia ser um episódio isolado. Mas, em seguida, a segunda torre foi atacada, caracterizando uma tendência, tanto que, em seguida, o Pentágono também foi atacado.

Isso significa que o vendedor até pode ignorar a primeira objeção feita pelo cliente, mas nunca a segunda. Do contrário, o comprador poderá insistir na objeção para

esclarecer a dúvida ou desistir de fazê-la, desistindo da compra.

O cliente olha para o vendedor e diz: "É caro!" O vendedor continua falando sobre os benefícios do produto. Não demora e o cliente volta a dizer: "É caro!". Então, o vendedor deve encarar o assunto: "Bem, se o senhor faz questão, podemos falar de preço agora e eu vou lhe justificar o valor que está sendo cobrado por essa mercadoria."

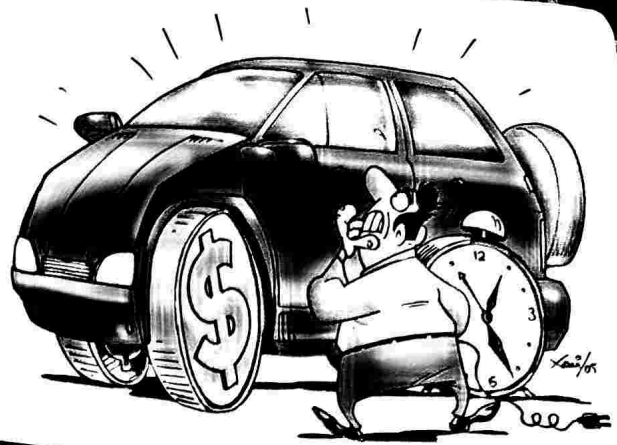
### Objeções ou impedimentos?

Quando o argumento do cliente para recusar uma oferta de compra envolver tempo, dinheiro ou energia, você terá de avaliar se está diante de uma objeção ou de uma condição realmente impeditiva.

Se um estudante universitário se recusa a comprar um maravilhoso carro conversível alegando falta de dinheiro, não se trata de simples objeção, mas de uma condição impeditiva. Por outro lado, se o carro for oferecido a um milionário e ele descartar a compra com o mesmo argumento, então, será uma objeção. Todavia, se o milionário alegar falta de tempo para usufruir do bem, é muito provável que se trate de uma condição impeditiva, mas também pode ser uma objeção. Mas se o milionário disser simplesmente que não sente a menor atração por esse tipo de veículo, ele estará manifestando falta de interesse ou de energia. Nesse caso, a maior probabilidade é que seja uma condição impeditiva, podendo também ser uma objeção.

Você sabia que 96% dos clientes insatisfeitos com o seu desempenho não reclamam, mas apenas mudam de fornecedor?

**DINHEIRO, TEMPO E ENERGIA.**  
Fique atento quanto a esses três argumentos, particularmente aos dois últimos, que se prestam mais facilmente à ocultação do verdadeiro motivo de recusa do cliente, podendo constituir meras objeções.



## Conselhos úteis

- Seja muito claro e preciso ao apresentar o seu produto, evitando que o cliente crie uma série de objeções.
  - Não discuta com o cliente.
  - Repita a objeção do seu cliente com suas próprias palavras, antes de contestá-la.
  - Para ser bem sucedido na resposta a uma objeção, é preciso, antes, estabelecer um ponto de concordância com o cliente. Para isso, não use "MAS" para expor sua defesa.
  - Não menospreze a opinião do cliente, tampouco a leve demasiadamente a sério.
  - Se o cliente ficar interrompendo sua resposta o tempo todo ou mostrar-se irritado, não discuta: concorde e retome o fio do seu argumento.
  - Nunca coloque em dúvida a eficácia da sua resposta a uma objeção, ou seja, depois de respondê-la, nunca pergunte ao cliente: "Agora o senhor concorda comigo?"
  - Não se comova com os problemas do cliente.
  - Não tente adivinhar os motivos do cliente. Há meios suficientes para detectá-los com grande margem de acerto.
  - Conheça as principais objeções feitas ao seu produto e coleccione algumas respostas-padrão, pois não é sempre que encontramos as palavras certas para dizer o que deve ser dito.
- Cliente: "Este produto está muito caro!"**  
**Resposta errada: "Sim, está caro, mas é muito melhor que o produto concorrente."**  
**Resposta certa: "Sim, está caro e é muito melhor que o produto concorrente."**
- Antes de responder a uma objeção trivial, descubra se o cliente a vê dessa forma.

## Pós-venda

### Avaliação do processo

Ao fechar uma venda, avalie todo o processo, da prospecção ao fechamento. Pegue uma folha de papel, divida-a ao meio e anote,

de um lado, "erros", e do outro, "acertos". Então, comece a lembrar-se de tudo o que aconteceu, tanto das situações condenáveis quanto das elogiáveis. Seja crítico! Você sabe

quando fez algo errado ou quando poderia fazer melhor do que fez.

Depois que terminar suas anotações, peça ao seu gerente ou supervisor que aponte seus erros e anote-os também no local correspondente.

Pedir a um superior hierárquico que aponte seus erros não o deixará vulnerável, mas mais forte, sabendo quais os pontos do seu desempenho carecem de mais atenção.

Encerrada a etapa das anotações, acomode-se em um ambiente tranquilo e visualize todo o processo da venda que estiver sendo avaliado. Algumas situações o deixarão incomodado, com a sensação de que poderia ter feito melhor. Outras, serão dignas de aplausos. Seja absolutamente sincero consigo mesmo. Cumprimente-se quando merecer, mas anote os pontos em que seu desempenho ficou abaixo do seu potencial. Essa conscientização de erros e acertos o ajudará a melhorar seu desempenho no futuro.

## **Acompanhamento**

### **Satisfação do cliente**

Do cliente, tudo se aproveita. Até daquele para quem não se vende restam lições fundamentais ao seu crescimento profissional.

Partindo da premissa de que compramos para satisfazer necessidades, comprar deveria, necessariamente, ser um ato de

prazer. Depois de realizarmos uma compra, costumamos voltar para casa felizes e contentes. Mas essa alegria, algumas vezes, dura pouco, pois a compra pode gerar outras necessidades que nem sempre são facilmente atendidas. E quando necessidades geradas depois da compra não são atendidas, sabe o que acontece? Você perde o cliente!

Dias depois de ter fechado uma venda, não hesite em telefonar para o seu cliente, certificando-se de que tudo está bem. Se tudo realmente estiver bem, ótimo, pois além de satisfeito com a compra, ele se sentirá grato por você preocupar-se com a satisfação dele. Se não estiver, melhor ainda, pois você terá uma oportunidade de ouro para conquistar a confiança desse cliente e ele terá ajuda para resolver seus problemas pós-compra.

Sem fazer o acompanhamento do cliente você nunca saberá quantos estão insatisfeitos com o que compraram nem terá a oportunidade de reverter uma situação de insatisfação para uma de satisfação. Não custa lembrar que é cinco vezes mais caro conquistar um novo cliente do que manter um antigo.

Tudo na vida evolui ou se deteriora; logo, não existe cliente de uma compra só.

Os investimentos que os fabricantes de bens duráveis fazem em seus produtos contribuem para que estes se tornem obsoletos rapidamente. Dependendo da utilidade que tiverem para o comp

Um amigo, sabendo que eu estava escrevendo fascículos de vendas, enviou-me por e-mail uma página de internet contendo a reclamação espanhola. É o exemplo que me faltava:

## MAU SERVIÇO DE PÓS-VENDA\*

Século XXI d.C. Em Madri existe uma grande concorrência comercial. Uns fazem mais promoções e outros, menos. Então, o consumidor corre às compras e o que interessa é vender, vender e vender. Depois, que se danem!

Isso é o que devem pensar na empresa "X", fabricante conhecido de artigos para bebês, uma vez que dispõe de apenas um serviço técnico em toda a comunidade de Madri (o outro mais próximo fica em Segóvia). Com um horário muito interessante (de segunda a sexta-feira, das 9h30 às 14 horas), esse posto de serviço tem uma atendente muito amável, que não se importa se você vem de longe, se seu filho depende do carrinho defeituoso que vai demorar "alguns dias" para ser consertado depois de ter ficado quase três meses esperando pelas peças, se você trabalha, se tem de faltar no emprego... Ainda bem que o meu carrinho estava na garantia (menos mal!).



\* Publicado em <http://www.20 minutos.es/carta/4032/0/mal/servicio/postventa>, acessado em 15/2/2005.

dor, esses produtos, tão logo se tornam obsoletos, podem ser substituídos ou continuar sendo usados até que se deteriorem. Então, chega o momento de comprar outra vez.

Computadores são um bom exemplo de produtos que evoluem a cada dia. Quem o utiliza para tarefas simples pode muito bem conviver com a obsolescência do equipamento, deixando para substituí-lo bem mais tarde, quando já estiver deteriorado. Já um produtor gráfico precisará manter seu equipamento em dia com as principais inovações do mercado, seja comprando um

computador novo ou fazendo um *upgrade* na sua antiga máquina.

Sempre haverá a previsão de nova compra, e o ideal é que o cliente a faça com você. Para isso, você terá de conquistar a amizade e a confiança dele, e demonstrar, por meio do acompanhamento pós-venda, que você está sinceramente interessado em ajudá-lo a resolver eventuais problemas decorrentes da compra. Se, desde a entrevista, você tiver demonstrado um interesse genuíno em ajudar a satisfazer as necessidades do cliente, o acompanhamento pós-venda dará a ele a certeza de que o seu interesse é sincero.



# Síntese:

- Fechamento é fechamento, um fato concreto que pode apresentar dificuldades ou facilidades. Em geral, um fechamento se “torna” difícil quando o vendedor se precipita ou se atrasa na busca da concordância do cliente.
- Tudo tem seu *timing*, até o fechamento. Solicitar a concordância do cliente fora de hora reduz substancialmente as chances de concretizar uma transação. O *timing* do fechamento é enquanto o cliente está “quente”.
- *Preço*: o cliente pode achar que o preço é alto, justo ou relativo.
- O momento certo para falar de preço é depois de ter falado sobre todos os benefícios e vantagens do produto, quando o cliente estiver pronto para dizer “sim”.
- *Sinais de compra*: interesse óbvio, interesse relacionado à obtenção de mais informação e ao medo de parecer precipitado, e interesse prejudicado por medos inexplicáveis.
- *Arrependimento*: quando está em dúvida sobre comprar ou não comprar, o cliente só espera que você lhe diga: “Pode levar sossegado! Se não gostar, traga-o de volta e devolveremos o dinheiro.”
- *Objeções*: diretas, indiretas, triviais, falsas e úteis (ao cliente, é claro!).
- Encare toda objeção como uma solicitação do cliente para obter mais informação.
- *Pós-venda*: avaliação do processo e crescimento profissional, acompanhamento e satisfação do cliente.
- *Recomendação*: uma ferramenta poderosa.



**LAIR RIBEIRO** é palestrante Internacional, ex-diretor da Merck Sharp & Dohme e da Ciba-Geigy Corporation, nos Estados Unidos, além de autor de vários livros que se tornaram best sellers no Brasil e em países da América Latina e da Europa. Lair Ribeiro já se apresentou em mais de 20 países e 200 cidades brasileiras, levando o seu extraordinário poder de comunicação e o compromisso de fazer a diferença na vida de quem o estiver lendo ou assistindo. Médico com mestrado em cardiologia, viveu 17 anos nos Estados Unidos, onde realizou treinamentos e pesquisas nas Universidades de Harvard, Baylor e Thomas Jefferson.



EDITORA  
**escala**

## **Marketing & Vendas**

ISBN 85-7556-608-3



9 788575 566084