

CEWA / 4

António Silveira Pereira

IEFP/DFP  
MEDIATECA  
Nº REG. 9615a  
COTA MO341  
14/03/06

Título: "Manual de Técnicas de Venda"  
Autoria: António Silveira Pereira  
Coordenação Técnica: Dra. Maria José Janardo  
Direcção Editorial: CECOA - Gabinete de Estudos  
Composição: Ossos do Ofício  
Tiragem: 500 exemplares  
Data de Edição: Fevereiro/2000

Produção apoiada pelo Programa Operacional Formação Profissional e Emprego, co-financiado pelo Estado Português, e pela União Europeia, através do FSE- Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Secretaria de Estado do Emprego e Formação.



PARTE I  
**INTRODUÇÃO**

O sucesso não é o resultado de uma combustão espontânea. Temos de pegar fogo a nós próprios.»

*Reggie Leach*

### 1.1 NOÇÃO BÁSICA DE MARKETING E VENDAS

---

**N**as empresas surgidas no século XIX, durante a revolução industrial, a principal actividade consistia em melhorar as tarefas da produção de modo a aumentar a sua eficiência (desenvolvimento de novas tecnologias e de processos de fabrico que implicavam a necessidade de um elevado volume de capitais). - **Época da predominância da produção.**

A crise de 1929 até à guerra de 1939 provocou uma inversão na concepção de gestão tida anteriormente. A preocupação passou a ser a necessidade de escoar o resultado da produção em massa. Surgiu, por isso, a necessidade de adaptar os circuitos de distribuição (desenvolvimento dos grandes armazéns), de modificar os processos de comunicação e de aperfeiçoar as técnicas de sondagem e inquérito de opinião. Cria-se nas empresas o serviço de vendas. - **Época da predominância das vendas.**

Entre o fim da 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial e até cerca dos anos 70 passou-se de uma economia de "escassez" para uma economia de consumo. O acréscimo do rendimento per capita, a distribuição mais homogénea deste, o maior grau de formação dos indivíduos e um maior e mais rápido acesso à informação, provocaram transformações gerando:



### 1.1 NOÇÃO BÁSICA DE MARKETING E VENDAS

---

- Acréscimo da agressividade comercial.
- Intervenção dinâmica do consumidor no mercado.
- Tendência para a diminuição da vida útil dos bens.
- Alterações rápidas e profundas no comportamento e motivações dos consumidores.

A anterior visão dos gestores em definir a política da empresa em função da produção (i.e, a empresa como sendo o centro do universo económico), foi progressivamente substituída por uma nova óptica de ver o Mercado, passando os consumidores a serem o centro do universo.

Durante algum tempo o marketing confundiu-se como uma "função de apoio" às vendas, actuando só após a concepção, fabrico e estabelecimento do preço do produto. As empresas tomaram consciência de que era necessário, antes de conceber ou produzir um produto, analisar as necessidades do mercado, para saberem o que produzir, para quem produzir e a que preço.

### 1.2 ATITUDE DE MARKETING/ VENDAS

---

**A** atitude de marketing caracteriza-se pela necessidade de conhecer o consumidor, para se lhe adaptar o produto/serviço e para o influenciar.



Esta atitude surge quando se compreende que uma empresa é uma organização de marketing, i.e., que assenta em três pontos:

1. O planeamento deve voltar-se para o cliente.
2. Uma empresa deve dar lucro.
3. As actividades da empresa devem ser integradas.

O conceito de marketing evidencia a oposição entre marketing e vendas.

## 1.2 ATITUDE DE MARKETING/ VENDAS

Vendas	Marketing
Ênfase no produto	Ênfase nas necessidades do cliente
O produto é primeiro concebido e só depois é vendido	O produto é fabricado e vendido depois de se verificar se atende às necessidades do cliente
Mentalidade voltada para a empresa	Mentalidade voltada para o mercado
Ênfase nas necessidades da empresa	Ênfase nas necessidades do mercado

### 1.3 NOÇÃO DE MERCADO

---

**P**odemos definir a noção de mercado pelo conjunto de compradores de um produto ou de um serviço.

A aplicação do termo **mercado** de acordo com uma visão económica, de marketing ou comercial, leva ao confronto de noções muito distintas, que convém precisar. Assim, podemos referir o mercado face às seguintes realidades:

- Localização geográfica
- Sector económico de mercado
- Tipo de indústria
- Tipo de produto ou serviço
- Nível de preço
- Canal de distribuição
- Ponto de venda
- Clientela e segmento de mercado

Face ao produto ou serviço pode-se dividir o mercado em:

**Mercado principal**

conjunto de produtos semelhantes e directamente concorrentes.

**Mercado sucedâneo**

conjunto de produtos de natureza diferente do produto principal, mas que satisfazem as mesmas necessidades e as mesmas motivações nas mesmas circunstâncias.

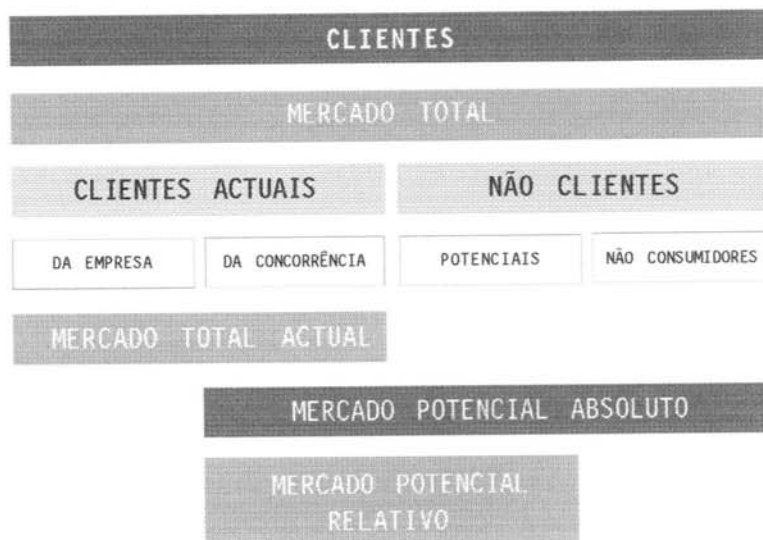
---

### 1.3 NOÇÃO DE MERCADO

**Mercado genérico**

todos os produtos ligados ao género da necessidade satisfeita.

De acordo com o esquema de F. Bouquerel, é possível distinguir no mercado total vários submercados.





### 1.4 CHAVES PARA O SUCESSO EM VENDAS

---

**O** comercial hoje em dia desempenha muitas tarefas, com várias funções divergentes.

Entre outras funções, ele é um persuasor, técnico, colector de informações, expedidor, coordenador, analista de problemas, viajante e decorador das mercadorias no ponto de venda. No desempenho das suas tarefas, o comercial tem que enfrentar conflitos de identificação e defesa de argumentos. Tem de se identificar primeiro com a empresa e depois com cada cliente. A abrangência vai da ampla gama de atitudes e flexibilidade no agir, à oscilante intensidade de contacto social.

Por outro lado, é necessário ter em consideração a empresa no que respeita aos deveres e aos procedimentos envolvidos no serviço ao cliente e também, ao grau de responsabilidade e de autoridade necessárias, para que o vendedor tome decisões relativamente ao cliente.

Actualmente, a atitude de um comercial de "TOP", distingue-se por desenvolver uma atitude mental positiva, em que os factores chave são:

- Honestidade
- Qualidade de produtos/serviços
- Concentração nas necessidades dos clientes

### 1.4 CHAVES PARA O SUCESSO EM VENDAS

---

- Integridade pessoal
- Luta pelo êxito

VENDER  
É UMA PROVA DE CAPACIDADE  
E DE PODER



**EU SOU CAPAZ**  
(Auto-estima)



**EU VENDO**  
(Talentos)

Para desenvolver a auto-estima, o comercial deve ser convicto, acreditar em si próprio e criar objectivos com metas pré-determinadas.



PARTE II  
**O COMERCIAL**

**Um grande homem não é  
aquele que tem sempre  
sucesso, mas aquele que nunca  
desiste.»**

*J. L. Martin*

### 2.1 QUALIDADES PARA ATINGIR O SUCESSO



**N**ão existem dois cargos de vendas exactamente iguais. Mesmo quando os cargos de vendas são agrupados ou classificados em bases comuns, descobrimos que o tipo de trabalho e as exigências feitas para preencher o cargo, cobrem um espectro muito amplo.

Contudo, o comercial actual deve corresponder às três obrigações que se apresentam a seguir.

#### AS TRÊS OBRIGAÇÕES DE UM COMERCIAL DE VENDAS

SABER	Conhecer a empresa
	Conhecer o cliente
	Conhecer o produto
	Conhecer a argumentação e os seus suportes
	Conhecer o sector e a concorrência
SABER FAZER	Saber captar a atenção; sentido de contacto
	Arte de convencer
	Expressão forte e agradável
	Concluir fazendo aderir
SABER SER	Empatia. Saber criar um clima positivo
	Saber escutar
	Entusiasmo
	Honestidade
	Saber criar confiança



### 2.1 QUALIDADES PARA ATINGIR O SUCESSO

---

O comercial actual não trabalha isoladamente, mas de acordo com programas e objectivos determinados e é o embaixador da empresa junto do cliente. Por isso, o comercial moderno deve ter determinadas características e obedecer a um certo número de imperativos.

#### CARACTERÍSTICAS QUE DEVE TER UM COMERCIAL

- Ser sensível às atitudes e necessidades do cliente
- Ter ambição, motivação e iniciativa própria
- Ter boa apresentação, ser dinâmico e seguro de si
- Mostrar sentido comercial, curiosidade e qualidades de raciocínio
- Mostrar cortesia, ser amigável e persuasivo
- Ser criativo e original
- Ter entusiasmo, flexibilidade e integridade pessoal
- Conhecer o cálculo comercial, ter boa escrita e dicção
- Demonstrar um sentido de lealdade e de autocontrolo

### 2.1 QUALIDADES PARA ATINGIR O SUCESSO

---

#### OS DEZ IMPERATIVOS DE UM PROFISSIONAL DE VENDAS

1. Iniciar a conversa
2. Estabelecer uma boa comunicação
3. Mostrar que conhece o cliente e os seus problemas
4. Escutar
5. Argumentar
6. Responder às objecções
7. Apresentar e defender o seu preço
8. Negociar de modo construtivo
9. Fechar a venda
10. Tranquilizar o cliente

## 2.2 O COMERCIAL CONSULTOR

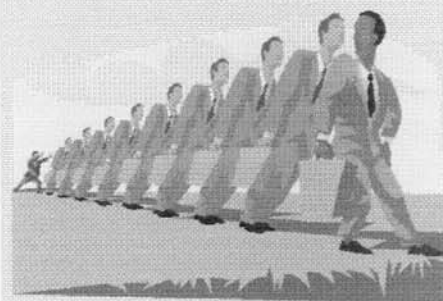
**F**ace à exigência do cliente moderno e à agressividade da concorrência tornou-se necessária uma nova abordagem das vendas.

A nova forma bem sucedida de vender é a abordagem consultiva. A sua atracção específica está no facto de ser centrada no cliente. Para desenvolver uma base de confiança, o comercial tem que compreender as necessidades dos clientes, fazendo as perguntas certas no decorrer da entrevista e escutando.

A forma mais poderosa de construir o elo de confiança numa relação é fazendo perguntas e saber escutar.

Escutar desenvolve a confiança,  
a auto-estima e diminui a resistência

O verdadeiro comercial/consultor efectua uma venda honesta, centrada no cliente e apresentando vantagens concorrenciais. Por isso, a atitude de um comercial/consultor deve ser, cada vez mais, no sentido de trabalhar para o desenvolvimento de uma relação com base na confiança.



### 2.3 A REGRA DE OURO EM VENDAS

---

**A** regra de ouro em vendas assenta na credibilidade do comercial e da sua empresa. O aspecto principal da credibilidade é a confiança e os seus factores chave são:

#### **Preparação e apresentação**

Os grandes **vencedores** sabem que 99% do seu êxito é baseado na preparação. As apresentações têm que ser bem preparadas e assentam :

- Nas boas maneiras e formas da comunicação
- Nos materiais
- Nos testemunhos (credibilidade)

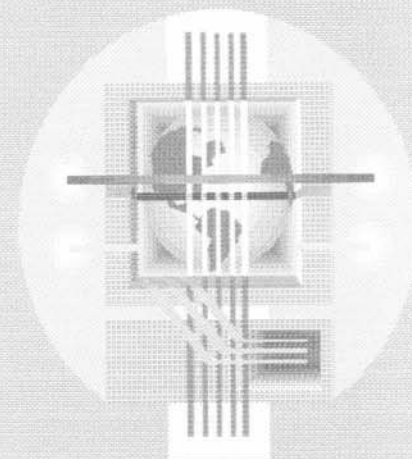
## 2.4 A FORMAÇÃO CONTÍNUA DO COMERCIAL

O desenvolvimento sócio-económico e tecnológico obriga a uma actualização das competências do comercial, não só como estratégia de evolução pessoal mas também empresarial. No contexto empresarial, a formação é um elemento essencial porque permite uma reacção mais rápida às alterações do mercado, limita os riscos de inadaptação e consequente desmotivação dos colaboradores.

### O COMÉRCIO ELECTRÓNICO (E-COMMERCE)

Com o advento do comércio electrónico ou *e-commerce*, a Internet cada vez mais está no centro da estratégia de vendas e marketing das empresas, muito embora existam outras, que ainda não tenham despertado para a necessidade de transformarem os seus modelos de negócios.

Dentro do *e-commerce* podemos distinguir o *business to consumer* e o *business to business*. O *e-commerce business to business* (comércio electrónico realizado entre empresas) tem sido o que regista maiores valores de crescimento até à data (1999). De acordo com os analistas, nos próximos anos registará uma adesão massiva.





### 2.4 A FORMAÇÃO CONTÍNUA DO COMERCIAL

---

O sucesso deste *cybernegócio* está relacionado com a vantagem dos clientes de um mesmo fornecedor, poderem trocar entre si informações que permitem a resolução de muitos problemas técnicos.

O *e-commerce business to consumer* (comércio electrónico realizado directamente com o consumidor), também chamado marketing one-to-one, está a modificar o marketing de massas para um marketing individualizado. A Internet, apesar do número de consumidores que pode atingir, não é um veículo de comunicação de massas.

Comparando o comércio electrónico com o comércio tradicional as vantagens de um ou outro terão de ser equacionadas segundo a estratégia de cada empresa.

Os dois modelos têm montra, informação sobre o produto/serviço, permitem a selecção e a escolha, têm preços e permitem pagar e receber o produto/serviço. Como vantagens, a cybervenda apresenta maior comodidade, facilidade de acesso, possibilidade de visitar cyberlojas em simultâneo, comparar preços, etc. O comércio tradicional apresenta por seu turno, a interacção social, os estímulos sensoriais.

Uma das grandes vantagens do comércio

---

## 2.4 A FORMAÇÃO CONTÍNUA DO COMERCIAL

---

electrónico é do consumidor aceder directamente ao produtor. Ainda que de momento este tipo de comércio utilize os canais de distribuição tradicionais (correios, entrega expresso, levantamento em loja, etc.), a médio prazo, com a introdução dos canais de distribuição interactivos (ligação entre consumidor/produztor e o distribuidor deste), obrigará os actuais intermediários a um reposicionamento da sua actividade no mercado, tornado-se e-companies (companhias de distribuição por sistema electrónico), pois terão dificuldade de justificar a sua utilidade junto dos produtores/consumidores.

Com a introdução do SET (Secure Electronic Transaction), em 1996, desenvolvido pela VISA e Mastercard em associação com a IBM, Microsoft, Netscape, etc., o consumidor deixou de recear a segurança das transacções.

Exemplos de cyberlojas:

- B&W - maior cadeia de hipermercados da Suécia
- Interflora Finland
- Malmö Aviation da Suécia
- Pingo Doce e Grula em Portugal

O comércio electrónico depende essencialmente de seis factores.

1. Definição do perfil do consumidor racionalizando

---

### 2.4 A FORMAÇÃO CONTÍNUA DO COMERCIAL

---

os processos comerciais

2. Adequação da mensagem ao perfil do consumidor
3. Actualização frequente dos conteúdos das páginas
4. Promoção de um ambiente de trabalho comum
5. Oferta de serviços personalizados
6. Oferta de retribuição imediata para provocar impulso de consulta (publicidade interactiva, pay-per-ad - oferta de produto na consulta da página, etc.)

#### **Perfil do actual consumidor português do comércio electrónico:**

É um consumidor sofisticado, exigente, menos leal às marcas ou fornecedores do que os clientes do comércio tradicional. É preferencialmente masculino, com idades entre os 18 e os 34 anos, habita nos grandes centros e pertence à classe média e média alta.

(Fonte: Computerworld - Marketest /Media Planning)

PARTE III

# AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA VENDA

---

O mais importante quando se  
cai, é saber levantar-se.»

*Winston Churchill*

### 3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

**A** motivação é o "motor do comportamento", é a força impulsiva que na linguagem corrente vulgarmente designamos por "vontade", "desejo", "querer", "necessidade".

A motivação é também designada por "energética do comportamento". É a força interior do indivíduo que o compele para a acção.

A atitude é determinante em 20% por forças exteriores e 80% pelo nosso próprio espírito.

O ser humano está continuamente a renovar-se e procura satisfazer-se a si próprio. A motivação é que impulsiona esta busca dinâmica. A motivação leva os comerciais a agir desta ou daquela maneira no ambiente comercial.

Os comerciais mais motivados têm três atitudes que orientam a sua perspectiva de vida. São elas:

- **Atitude positiva**
- **Gratidão**
- **Auto-estima**

#### ATITUDE POSITIVA

Primeiro, o comercial tem que ser positivo, em vez de negativo. Se for positivo, atrairá para si os clientes, funcionará como um íman.



### 3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

---

Não deverá escolher palavras negativas, mas positivas; estas ajuda-lo-ão a motivar-se a si e aos outros.

**Utilize palavras como:**

- "Vou fechar a venda".
- "Vou conseguir o contacto".
- "Vou trabalhar para obter mais resultados".
- "Ainda não é meu cliente mas vou preparar-me para melhor argumentar às suas objecções".
- "Vou analisar o que esteve menos bem porque quero fazer "melhor".

#### GRATIDÃO

Pense em todas as coisas pelas quais temos que sentir-nos gratos. A nossa existência, os nossos colegas de trabalho, a nossa família, as nossas melhores situações de venda, os nossos melhores clientes etc. Assim, não sobra tempo para o negativismo. Um comercial de vendas antes de entrar numa entrevista de vendas deverá pensar naquela que foi a sua melhor situação de vendas e porquê.

#### AUTO-ESTIMA

É importante que um comercial de vendas goste de si. Que veja quais são as suas qualidades e capacidades enquanto vendedor.

### 3.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

---

Vendedores com uma alta performance têm um alto grau de auto-estima. Existe uma relação directa entre auto-estima e uma atitude mental positiva. Ser simpático está ligado à auto-estima, assim como à saúde e à aparência. A principal razão do insucesso em vendas está ligada ao medo de rejeição. Uma auto-estima elevada permite ao comercial de vendas perder o medo de rejeição e encarar o "não".

É importante na área de vendas saber fazer a transferência de auto-estima, ou seja, saber elevar a auto-estima do seu cliente e dos seus colegas de equipa.

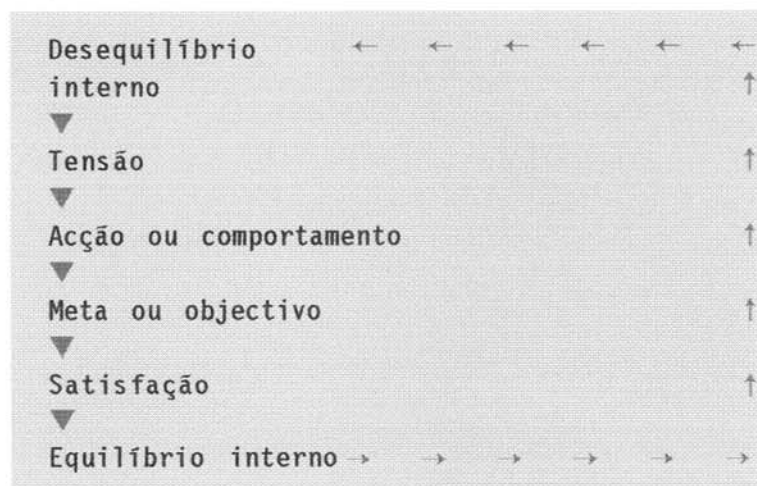
Os seus clientes precisam de sentir que são desejados e queridos.

## 3.2 CICLO MOTIVACIONAL

**O** estado de agir ocorre em sequência de um estado de necessidade ou carência humana.

Quando existe um déficit entre o que se tem e o que se deseja ou necessita, o nosso organismo entra em desequilíbrio.

**Esquema básico do ciclo motivacional:**



Quando um cliente entra em desequilíbrio fica com estado de tensão interna, que tenderá a resolver, adoptando os comportamentos adequados para aliviar essa tensão. Orienta-se para os seus

### 3.2 CICLO MOTIVACIONAL

---

objectivos ou metas, capazes de satisfazer as suas necessidades individuais e de obter o equilíbrio interno.

Racionalmente, o consumidor pretende conseguir o máximo de satisfação com o mínimo de custos. O factor preço terá certamente influência na avaliação das alternativas efectuadas pela maioria dos consumidores. No entanto, todas as outras motivações podem ser preponderantes na escolha dos produtos/marcas, ficando para segundo plano as determinantes económicas.

#### A VENDA É EMOCIONAL.

O vendedor hábil consegue propor ou sugerir motivações alternativas no decorrer da entrevista de vendas, desde que esteja atento às características particulares do cliente.

### 3.3 DINÂMICA DAS NECESSIDADES

**A**braham Maslow classifica as necessidades por ordem de importância. A sua teoria é fundada em três hipóteses:

1. Um indivíduo experimenta numerosas necessidades que não têm todas a mesma importância e podem assim ser hierarquizadas;
2. Procura satisfazer em primeiro lugar a necessidade que lhe parece mais importante.
3. Uma necessidade deixa de existir (pelo menos durante algum tempo) logo que é satisfeita.

Hierarquia das necessidades (segundo Maslow)	O que fazer para motivar os clientes	Hierarquia dos desejos (segundo Forbes Ley)
1. Auto-realização	1. Mostrar admiração	1. Ser o maior
2. Reconhecimento	2. Lisonjear	2. Ser importante
3. Aceitação e afecto	3. Toque à amizade	3. Ser amado
4. Segurança	4. Apelar à segurança	4. Estar seguro
5. Sobrevivência	5. Apelar para a sobrevivência	5. Estar vivo



### 3.3 DINÂMICA DAS NECESSIDADES

Um comercial de vendas atento às características e reacções do seu cliente, conseguirá identificar quais as necessidades para ele dominantes e estimulá-lo, tornando activas as necessidades/benefícios.

Exemplos do que deve referir em cada fase das necessidades:

1. "Você merece o melhor, não acha? Este é o modelo mais actual."
2. "Este carro está mais de acordo com a sua posição. É exclusivo para pessoas como o Senhor..."
3. "Esta pasta torná-lo-á popular no seu bairro. Já vendi uma aos seus amigos Sr. Manuel Martins e ao Sr. António Esteves."
4. "Pode ficar sossegada, é um aparelho muito resistente."  
"Quer maximizar o seu investimento não quer?"
5. "Quer obter um produto com os nutrientes básicos para a sua alimentação?"

### 3.4 ATITUDES

---

**A** atitude é uma predisposição para reagir de modo consistente em relação a um dado objecto/situação/pessoa.

O alvo da actividade do comercial de vendas é outro ser humano - o cliente. Desta forma as atitudes/comportamentos assumem uma importância fulcral para o êxito na actividade de vendas.

#### ATITUDES A EVITAR NA RELAÇÃO PROFISSIONAL

- **Efeito de Halo**

Não se deve formular uma opinião geral sobre um cliente, através da generalização de uma característica.

**Exemplo:**

*Se o cliente coloca insistentemente uma dúvida no início da entrevista, não significa que o seu comportamento ao longo da entrevista seja o de uma pessoa desconfiada.*

- **Efeito lógico**

Não devemos supor que certas qualidades dos clientes se encontram associadas às suas atitudes. Este facto leva-nos a caracterizar de forma errada um cliente.

**Exemplo:**

*Se o cliente é indeciso não quer dizer que tem más intenções, ou que não deseja comprar.*

- **Efeito dos tipos predeterminados (estereótipos)**

Não devemos qualificar o cliente somente porque detectamos características nele que nos permitem enquadrá-lo em certos tipos pré qualificados. Não devemos ignorar as suas características e as suas qualidades individuais.

**Exemplo:**

*Se o cliente é "gordinho" não quer dizer que seja simpático e falador.*

- **Efeito de tendência central**

Não devemos classificar os nossos clientes como sendo todos iguais, sem considerarmos as diferenças individuais (cada um tem a sua personalidade, a sua cultura, os seus valores e as suas crenças).

**Exemplo:**

*O chavão tão conhecido - " Os clientes são todos iguais."*

PARTE IV

**SABER**

**COMUNICAR, SA-  
BER VENDER**

---

**A pergunta certa é geralmente  
mais importante que a resposta  
certa à pergunta errada.»**

*Alvin Toffler*

## 4.1 A COMUNICAÇÃO VERBAL

**A** comunicação verbal, interpessoal, de custos mais elevados permite melhor alcançar os objectivos de vendas. É mais flexível, reduz a perda de esforço, permite adaptar a argumentação das mensagens às necessidades e aos comportamentos dos clientes, suscita o desejo e leva à acção .

No processo de comunicação verbal, existe sempre um empobrecimento da mensagem recebida, em virtude das barreiras à comunicação (válidas tanto para o receptor como para o emissor), que podemos dividir em dois tipos:

### A. BARREIRAS INTERNAS

Resultante de atitudes inconscientes da vivência de cada indivíduo (normas, valores, habilitações literárias, experiência profissional, estatuto social, etc.), que levam a rejeitar o assunto em discussão.

Subjectivas	Ojectivas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Animosidade</li><li>• Preconceitos</li><li>• Indiferença</li><li>• Impaciência</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiências físicas</li><li>• Dificuldade de concentração e de expressão</li><li>• Domínio da língua</li></ul>



## 4.1 A COMUNICAÇÃO VERBAL

---

### B. BARREIRAS EXTERNAS

São obstáculos que dificultam a comunicação e que são de causa exterior

- Ruído ambiente (telefones, conversas, etc.)
- Ruído de equipamento a laborar
- Problemas técnicos

É necessário tentar ultrapassar estas barreiras, melhorando, assim, o processo de comunicação e consequentemente a relação interpessoal.

## 4.2 A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

**N**a comunicação não verbal, a linguagem corporal fornece-nos algumas pistas sobre as atitudes de uma pessoa que não são reveladas pelas palavras. Podemos definir linguagem corporal como a combinação de gestos, expressões e postura do corpo enquanto falamos.

Existindo uma sintonia entre a linguagem verbal e corporal, temos quase a certeza que a mensagem e o seu significado são coincidentes.

Contudo, a linguagem corporal não é universal e, como tal, de cultura para cultura existem diferentes interpretações. Este aspecto é muito importante face ao ambiente de economia cada vez mais global em que vivemos.

Na linguagem corporal, podem-se considerar três áreas de importância que devem ser levadas em consideração - **o olhar, as mãos e a postura do corpo.**

## 4.2 A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

### O OLHAR

A expressão dos olhos, o modo como e para onde olhamos, revelam algumas características dos indivíduos.

Olhar directamente o interlocutor	Revela confiança da pessoa em si própria
Olhar rígido e fixo	Característica de pessoa "dura" e tem como finalidade intimidar
Olhar desviado para cima e para baixo	Sinal de desinteresse ou superioridade
Desviar o olhar para baixo	Sinal de insegurança, nervosismo ou insatisfação

## 4.2 A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

### AS MÃOS

No mundo de negócios, o aperto de mão é o modo mais frequente de cumprimento na sociedade ocidental.

Aperto de mãos fraco	Sinal de submissão/nervosismo
Aperto de mãos forte	Sinal de assertividade, superioridade, mas também pode ser de agressão
Apontar com o indicador	Serve para dar ênfase a um assunto, mas pode significar afirmação/domínio
Indicador levantado	Sinal de ameaça
Braços abertos com as palmas das mãos viradas para cima	Sinal de pretender uma aceitação por parte do outro
Palma das mãos viradas para baixo	Serve para reduzir a importância do assunto ou para acalmar
Palma das mãos viradas para o interlocutor	Sinal de recusa
Levantar as mãos encolhendo os ombros	Sinal de que a pessoa não é responsável ou não quer assumir uma determinada situação

## 4.2 A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

### A POSTURA DO CORPO

A disposição das pessoas é também manifestada pela postura corporal.

Corpo direito	Sinal de segurança
Ombros para dentro e para a frente	Nervosismo e falta de confiança
Mexer muito o corpo e distrair-se com elementos do vestuário e adornos	Nervosismo/insegurança
Cruzar os braços	Sinal de defesa
Afastar do interlocutor ou curvar o corpo	Desinteresse

O uso do espaço individual (zona pessoal), território (local) e a disposição dos objectos no espaço físico, são também formas de comunicação e de indicação de algumas características dos indivíduos e dependem das diferentes culturas.

Por exemplo, para os árabes o espaço indi-



## 4.2 A COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

---

vidual é reduzido e, como tal, aproximam-se muito do interlocutor.

O comercial não deve aproximar-se demasiado do seu interlocutor concedendo, contudo, o seu espaço pessoal. Deve ter uma postura corporal que demonstre atenção e revele uma personalidade amável e acolhedora.

### 4.3 ENCONTRAR PERGUNTANDO

**S**e vendemos, é porque sabemos provar ao cliente que o nosso produto corresponde às suas necessidades. É portanto indispensável, antes de expor um argumento, avaliar as necessidades do cliente, saber se corresponde às expectativas deste, apreciar as objecções/bloqueios do mesmo.

- O cliente não espera o meu produto, mas uma solução para o seu problema - qual é ele?
- O que espera o cliente de mim?
- Como vou satisfazer a sua expectativa?
- Quais são os pontos importantes do cliente?

**O que é que vou propor?**

Maior prestígio? Maior segurança? Maior redução de preços?  
Maior conforto?

É fundamental ter uma resposta a estas questões, antes de se propor qualquer negócio. E, só se conseguem ter respostas, identificando as necessidades através das questões - **perguntando**.

### **4.3 ENCONTRAR PERGUNTANDO**

---

**VENDER = FAZER PERGUNTAS**

**Encontrar o potencial cliente perguntando:**

- Prepare e desenvolva uma lista de informações/ atributos sobre o seu cliente.
- Trace o perfil do potencial cliente com os atributos listados.
- Desenvolva perguntas cujas respostas consigam caracterizar cada atributo.
- Qualifique os clientes potenciais conforme o tipo de respostas obtidas.
- Identifique as necessidades, desejos e problemas para cada cliente potencial.

#### 4.4 A ARTE DE FAZER PERGUNTAS

---

**P**ara uma boa pergunta, uma boa resposta.

Para tirar benefícios das perguntas, terá que ter em atenção quais os princípios a ter em conta:

1. Começar com perguntas que visem tópicos genéricos.
2. Manter as perguntas simples e construir as mesmas de forma a obter uma resposta fácil. Não fazer perguntas que conduzem a um não.
3. Manter as perguntas com uma determinada sequência de acordo com o objectivo e apresentar uma ideia de cada vez. Perguntar de modo a que o cliente tome "racionalmente" as decisões.
4. Construir as perguntas de forma a obter uma resposta fácil.
5. Utilizar palavras positivas na formulação das questões.
6. Quando for necessário colocar perguntas mais delicadas explicar a importância da resposta.
7. Não utilizar calão popular ou técnico na formulação das questões.
8. Dar tempo ao cliente para responder, não forçar as respostas. As perguntas não devem ser feitas como se fosse um inquérito policial.
9. Fazer perguntas que lhe permitam isolar as objecções e respostas com perguntas.

#### 4.5 TIPO DE PRGUNTAS/VANTAGENS

Tipo de perguntas	Vantagens	Exemplo
Perguntas de Descoberta	Possibilitam o conhecimento dos interesses, necessidades e desejos do cliente.	«Deseja um carro com duas ou cinco portas?»
Perguntas de Condução	Levam o cliente a afirmar a sua convicção naquilo que pretende ou possa vir a pretender.	«O senhor pensa que virá a utilizar este automóvel apenas para serviço da sua empresa ou também para uso próprio?»
Perguntas Abertas	Permitem uma maior abertura do diálogo; são simples de responder; são utilizadas para obter feed-back.	«Fala-se muito, do crescimento da informática nas empresas. O senhor acha que vai ter uma forte influência sobre o mercado de máquinas de escrever tradicionais? Gostaria de conhecer o seu ponto de vista a esse respeito.»



## 4.5 TIPO DE PRGUNTAS/VANTAGENS

Tipo de perguntas	Vantagens	Exemplo
<b>Perguntas Fechadas</b>  (sim/não)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obriga a uma resposta e permite a abertura do diálogo.</li> <li>• O sim prende o nosso cliente. Ele não poderá voltar atrás a seguir.</li> <li>• Mostra ao cliente hesitante que o que lhe está a ser proposto é mesmo o que ele procura.</li> </ul>	<p>«Tem encontrado com frequência, entre os seus clientes, pessoas que vêm consultá-lo porque querem emagrecer sem terem que fazer um regime sério?»</p> <p>« O senhor disse agora mesmo que a primeira qualidade desta máquina deveria ser o manuseamento?».</p> <p>«Vamos resumir. Considerando a falta de espaço, o senhor é obrigado a aumentar a área de armazenamento. É isso?»</p> <p><b>Sim</b></p> <p>« A solução com prateleiras de madeira não pode ser</p>

#### 4.5 TIPO DE PRGUNTAS/VANTAGENS

Tipo de perguntas	Vantagens	Exemplo
		considerada pois viria a entulhar a área. Concorda?» <b>Sim. Sim!</b> « Resta-nos a solução de utilizar metal. O senhor mesmo notou a leveza e facilidade de montagem desse modelo; é portanto o melhor modelo que lhe convém, não é? <b>Sim!</b>

## 4.5 TIPO DE PRGUNTAS/VANTAGENS

---

### BENEFÍCIOS DAS PERGUNTAS

- As perguntas estabelecem o controlo do ambiente: permitem recolher informação valiosa (sobre as necessidades, desejos, opiniões e problemas dos clientes) de forma controlada.
- Ajudam a determinar o grau de colaboração que o cliente está disposto a dar.
- Permitem aumentar fechos de compra, pois as respostas do cliente revelam ou não, se está pronto a comprar.
- Ajudam a construir um clima de confiança e a manter a comunicação.
- As perguntas evitam que se fale demasiado.
- Adeque as suas perguntas à situação e formule-as.

## 4.6 SABER ESCUTAR

**P**ara que possa satisfazer o cliente é necessário:

Saber ouvir → para identificar as necessidades; os desejos; as motivações.

A escuta em geral e a escuta activa em particular, representam a margem de progresso mais importante para os vendedores.

A escuta activa assenta na vontade de se interessar verdadeiramente pelo cliente tal como este é - criar empatia.

### **Regras da escuta activa:**

- **Disponibilidade de espírito** - O comercial de vendas deve envolver-se com o cliente, sem outra preocupação alheia à entrevista em causa.
- **Concentração** - Concentrar-se e pensar apenas no que é dito na entrevista.
- **Registo** - das afirmações, sem as traduzir ou interpretar (atenção aos estereótipos); Memorização ou registo de dados importantes do cliente (a sua linguagem, a sua educação, as suas regras, as suas motivações, etc).
- **Reformulação** - do que foi dito, para provar que se interessa e para verificar que compreendeu.

## 4.7 EXPRESSÕES QUE DIFICULTAM A VENDA

---

### 1ª. AS PALAVRAS QUE GERAM DESCONFIANÇA

- **Aquelas que destacam e reforçam o aspecto demasiado comercial da nossa tarefa.**

(Exemplo:

1. Custo/preço **diga** Investimento total ou valor
2. Contrato **diga** acordo
3. Comprar **diga** possuir )

- **Aquelas que apelam demasiadamente à confiança.**

(Exemplo: « Sinceramente Sr. Manuel, esta proposta é muito honesta»)

### 2ª. AS PALAVRAS QUE SUSCITAM DÚVIDAS

- **Palavras com carga negativa** (deverá preferir as palavras com carga positiva)

(Exemplo: «nenhum problema em relação à nossa última proposta?» **Diga:** «O Sr. recebeu a nossa proposta. Qual foi o ponto que mais lhe chamou a atenção?»)

- **Os condicionais** ( deve falar no presente).

(Exemplo: «Acredite! Estou seguro de que seria do seu agrado» **Diga:** «Estou seguro que é do seu agrado»)

- **As interrogações negativas, que suscitam reacções negativas.**

(Exemplo: «O Sr. não pensa comprar nos próximos



meses?» **Diga:** «É durante este período que o Senhor vai poder avaliar a eficácia do nosso produto.»)

### 3ª. AS PALAVRAS QUE DESPERTAM AGRESSIVIDADE SÃO:

- **As que colocam em dúvida a palavra da outra pessoa.**  
(Exemplo: «De acordo com o que o Sr.diz ou se o que o Sr.diz for verdade.» **Diga** « No que o Sr.diz, há um ponto que atrai especialmente a minha atenção...»)
- **As que são um ataque frontal, que ironizam as fraquezas do cliente, a sua falta de conhecimento, ou que o desvalorizam.**  
(Exemplo: «O que o Sr.diz não faz o menor sentido» **Diga** « Compreendo muito bem o seu ponto de vista, mas as coisas poderiam ser vistas de uma outra forma...»)
- **As que despertam um reflexo de agressividade, respondendo com violência.**  
(Exemplo: «Se o Sr. tivesse lido as instruções, saberia que...» **Diga** « Nas instruções há uma chamada de atenção para esse tópico em especial... Gostaria de dar uma vista de olhos?»)

**PARTE V**  
**O CLIENTE**

**Honestidade é o primeiro  
capítulo do livro da sabedoria.»**

*Thomas Jefferson*

### TIPOLOGIA DOS CLIENTES

Uma definição de tipologia pretende, através de alguns sinais, definir o perfil psicológico do cliente, de modo a permitir ao comercial ajustar atempadamente o seu comportamento, facilitando a entrevista de venda.

Existem vários modelos de tipologias definidos (Hipocrática, de Heymans e Wiersma, de C. Jung, etc.), mas, qualquer delas, não permite uma análise de perfil psicológico "puro", uma vez que os indivíduos apresentam combinações das diferentes características, embora uma ou duas destas possam ser dominantes.

Por outro lado, é sempre muito difícil conseguir-se coordenar a entrevista em simultâneo com a observação do cliente.

### TIPOLOGIA DE TEMPERAMENTO DE HIPÓCRATES

Esta tipologia baseia o temperamento como sendo resultado do que é adquirido à nascença, através de uma abordagem dos humores presentes no sangue.

Tipo	Caracter	Motivador	Comportamento a adoptar
COLÉRICO	<b>Homem</b> - Seco; rude; dinâmico; objectivo; prático; decidido; senhor de si; sério; preciso; metódico; não gosta de detalhes; desconfiado.	• Orgulho	Ser lógico; preciso; paciente; calmo; flexível; aplaudi-lo; não o contrariar nem o molestar.
	<b>Mulher</b> - Excessiva; teimosa; impaciente; intransigente; susceptível;	• Economia	Não se afastar do tema; ser da sua opinião; sugerir apenas rectificações de pormenor ou factos concretos; não falar irrefletidamente.
NERVOSO	<b>Homem</b> - Agitado; dinâmico; decidido; intuitivo; espírito crítico; compreende depressa; gosto por relações humanas.	• Novidade • Afirmar	Manter-se calmo, compreensivo, alegre; deixá-lo falar; trazê-lo de volta ao tema.
	<b>Mulher</b> - Impaciente; irritável; ansiosa; faladora; não gosta de se comprometer.	• Tranquilizá-la • Segurança	Insistir sobre a novidade; falar dos pormenores.

Tipo	Caracter	Motivador	Comportamento a adoptar
S A N G U Í N E O	<b>Homem</b> - Espontâneo; dinâmico; subjectivo; concreto; independente; vivo decidido; apaixonado; expansivo; imaginativo; sincero; amável; optimista.	• Afectividade	Ser calmo; paciente; flexível; compreensivo; cordial; acalmá-lo; levá-lo pelos sentimentos; escutá-lo; felicitá-lo.
	<b>Mulher</b> - Impaciente; impulsiva; instável; agitada; gosto pelo conforto; severa.	• Bem estar	Insistir na novidade; precisar onde, como; fazê-la assinar.
L I N F Â T I C O	<b>Homem</b> - Passivo; concreto; prático; bom senso; estável; calmo; paciente; senhor de si; metódico.	• Prático	Ser concreto; simples; calmo; paciente; flexível; cordial; nada de ironias; não o apressar; levá-lo pelo desgaste.
	<b>Mulher</b> - Lenta; indecisa; desconfiada; inimiga da mudança; não gosta de se comprometer.	• Segurança	Insistir na ausência de riscos; não complicar; dizer apenas o essencial; falar lentamente; ajudá-la a decidir-se.

por J.F.Crolard, Ed.Delachaux

A tipologia a seguir apresentada, não tem qualquer rigor científico, mas é o resultado do senso comum e da prática de muitos comerciais com largos anos de experiência no contacto com clientes.  
Fala com outras pessoas



TIPO DE CLIENTE	IDENTIFICAÇÃO	PROCEDIMENTO
<b>APRESSADO</b>	Diz que tem muito que fazer	Exposição rápida
<b>INTELIGENTE</b>	Vivo, compreensão rápida das ideias	Exposição clara e curta. Poucas perguntas
<b>FALADOR</b>	Desenvolve grandes exposições com detalhes	Deixe falar Não se deixe arrastar. Poucas perguntas
<b>CALADO</b>	Silencioso Só responde às perguntas directas	Falar Fazer muitas perguntas directas
<b>VAIDOSO</b>	Tem um ar de superioridade	Realçar-lhe as virtudes
<b>MELINDROSO</b>	Susceptibiliza-se com as mais pequenas declarações	Cautela, calma, tacto. Poucas perguntas pessoais
<b>INDECISO</b>	Pouco seguro Utiliza o talvez	Compreensão e segurança. Só perguntas necessárias
<b>DISTRAÍDO</b>	Desvia o olhar Fala com outras pessoas	Muitas perguntas Dar atenção e interesse
<b>DESAGRADÁVEL</b>	Diz mal Procura destruir	Paciência, amabilidade, sangue-frio
<b>REFLECTIDO</b>	Minucioso Pede esclarecimentos Faz contas	Delicadeza e calma. Muitas perguntas
<b>DESCONFIADO</b>	Olha fixamente É retraído	Muita convicção. Afirmacões cautelosas



**PARTE VI**  
**CICLO DA VENDA**

**Tomar uma decisão é como fazer uma cama; é mais fácil se tivermos uma pessoa do outro lado.»**

*Gerald Horton Bath*

**T**ambém para o cliente é mais fácil decidir se tiver ao seu lado um vendedor competente que o ajude nas suas decisões de compra.

Desde o desconhecimento do produto/serviço até à fase em que as pessoas se tornam clientes, a equipa comercial, as acções de comunicação e os meios que se utilizam (acções de publicidade, de promoção, de relações públicas, de marketing directo), visam objectivos determinados e que complementam a acção comercial.

Fases	Objectivos
Desconhecimento do produto/serviço pelo potencial cliente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criar notoriedade</li><li>• Credibilizar e dar confiança</li></ul>
Conhecimento do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informar</li><li>• Envolver</li></ul>
Venda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimular</li></ul>
Pós-venda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar confiança</li><li>• Manter o cliente satisfeito</li></ul>

## 6.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA (PDC)

**P**ara se vender um produto ou serviço, é necessário perceber alguns aspectos do comportamento de compra:

- As motivações de compra dos consumidores
- Os seus critérios de escolha entre as marcas
- O grau de implicação relativamente ao produto
- O grau de premeditação da compra
- As fontes de informação às quais os consumidores recorrem.

### MOTIVAÇÕES

As motivações são as razões que levam as pessoas a consumir e/ou comprar um produto ou serviço. Podem ser classificadas da seguinte forma:

**Hedonistas** - São os prazeres ou sentimentos que um indivíduo espera do consumo, posse ou compra de um produto. Por exemplo, o prazer gustativo de um produto alimentar.

**Racionais e utilitárias** - Quando o consumidor compra, utiliza ou consome um produto porque pensa que este lhe é útil ou vem de encontro aos seus interesses. Por exemplo, a compra de produtos saudáveis está relacionada com esta motivação, porque o consumidor está preocupado com a sua saúde.



### 6.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA (PDC)

**Éticas** - Esta motivação tem a ver com obrigações morais que podem levar um indivíduo a comprar ou consumir um produto. Por exemplo, um consumidor pode comprar produtos verdes para contribuir para a protecção do meio ambiente.

#### CRITÉRIOS DE ESCOLHA

Outro aspecto importante dos comportamentos de compra consiste em identificar os principais critérios que o consumidor utiliza na compra de um produto, em que o número e natureza dos mesmos pode variar. Por exemplo, na compra de um automóvel pode utilizar-se: o preço, o conforto, a estabilidade, a segurança, o serviço pós-venda, etc.

#### GRAU DE IMPLICAÇÃO

Este termo designa a importância que o indivíduo atribui à decisão que deve tomar. Por exemplo, a compra de leite para um bebé é, normalmente, uma decisão com um elevado grau de envolvimento.

#### GRAU DE PREMEDITAÇÃO

Este conceito refere-se à duração ou intensidade de reflexão prévia à compra e pode ser:

- Reflectida (Exige bastante reflexão prévia;

## 6.1 O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA (PDC)

---

- por exemplo, a compra da casa)
- Por impulso (Decidida no momento; por exemplo, a compra de um chocolate).
  - Automática (É premeditada mas sem reflexão prévia; por exemplo, a compra de um jornal).

### FONTES DE INFORMAÇÃO

Para comprar, o consumidor necessita de informação. A natureza e o peso relativo das fontes de informação variam conforme a categoria dos produtos e as características dos consumidores. Por exemplo, quando a mãe compra o primeiro leite para o seu bebê, está mais sensível aos conselhos do pediatra do que às mensagens publicitárias.

### 6.2 MODELOS DO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA



**A** aquisição de um qualquer bem, seja ele um produto ou um serviço, envolve um conjunto de etapas, que o potencial comprador vai ultrapassando até à compra efectiva.

Qualquer processo de decisão de compra é tanto mais complexo quanto maior for o risco envolvido na aquisição.

#### Modelo do P.D.C.

1. Necessidade  $\Rightarrow$  2. Procura das soluções possíveis  
 $\Downarrow$
3. Avaliação das soluções encontradas  
 $\Downarrow$
4. Escolha de uma solução  
 $\Downarrow$
5. Compra  
 $\Downarrow$
6. Reacções após a compra (satisfação ou insatisfação).

PARTE VII

# A PROSPECÇÃO/ PREPARAÇÃO DA VENDA

---

**Ninguém planeia o falhanço, só  
que algumas pessoas falham no  
planeamento.»**

*Anónimo*

## 7.1 TÉCNICAS DE PROSPECÇÃO

**A** prospecção do mercado vem ganhando cada vez mais importância como forma de aumentar a rede de clientes e consequentemente as possibilidades de mais vendas!

Uma listagem de prováveis clientes pode ser obtida através da informação interna (junto de colegas), ou através de fontes públicas e externas conhecidas, nos quais se encontram os jornais, clientes, fornecedores, concorrentes, etc.

Para além das técnicas atrás referidas, utilizam-se ainda as técnicas de Avanço Técnico (quando tem um produto novo para venda, o comercial deve contactar todos aqueles que possuem um produto equivalente mas tecnologicamente ultrapassado) e de adopção de clientes órfãos (clientes que ficaram abandonados por mudança de firma de um comercial).

Antes de visitar um cliente resultante de uma prospecção, o comercial deve tentar obter o máximo de informação possível acerca da empresa e do seu responsável (por exemplo, o tipo de produtos e de marcas que utiliza, o que pensa das marcas, hábitos pessoais, preferências, etc.).

Para além da prospecção, é necessário cada vez mais fidelizar os clientes. A fidelização pode ser conseguida através de:

- Resolução rápida dos problemas do cliente
- Cumprimento das promessas feitas ao cliente
- Contacto regular com o cliente



## 7.2 A PREPARAÇÃO DA VENDA

**T**al como qualquer produto que a empresa vende, também os clientes devem ser geridos de uma forma criteriosa.

Deste modo, há que estabelecer parâmetros para o comercial maximizar a actividade de venda.

Assim, é necessário programar as visitas, tendo em consideração a importância do cliente, a frequência da visita e o modo de rentabilizá-la em termos de custo/eficiência.

O comercial deve planear a visita tendo em consideração, entre outros, os seguintes elementos sobre o cliente:

- Nome
- Passatempos (hobbies)
- Posição na empresa
- A que horas está no escritório
- A que horas está menos ocupado
- O que vou oferecer? Produtos, serviços, soluções, etc.
- Compra à concorrência?
- Quais os desejos, objecções possíveis, resistências, motivações

Para facilitar o trabalho do comercial, na maioria das vezes, recorre-se a fichas para a preparação da entrevista de venda, de que se dá a seguir um exemplo.

Cliente	Necessidades	Características do produto ou serviço	Benefícios/ vantagens

### 7.3 DETERMINAÇÃO DE OBJECTIVOS

---

**A** inexistência de objectivos de venda coloca o comercial na mesma situação de um barco sem rumo - andarà à deriva.

Para o êxito de uma venda, devem ser estabelecidos objectivos prévios para cada cliente. Estes objectivos devem ser realistas face ao tipo de produto, à capacidade de compra e de venda do cliente, às tendências do mercado e aos próprios objectivos do comercial.

No prévio estabelecimento de objectivos para um cliente, o comercial deverá analisar situações de alternativa para o mesmo cliente. Ao não criar situações de alternativa, o comercial no momento da negociação/venda, será confrontado com uma maior recusa de compra que dificilmente conseguirá ultrapassar.

**PARTE VIII**  
**A VENDA**

**Toda a gente vive de vender  
alguma coisa.»**

*Robert L. Stevenson*

### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

**P**odemos definir **venda** como:  
Convencimento justo e válido, das necessidades de um produto ou serviço, a potenciais clientes.

#### 8.1.1 CONTACTO

Muitas vezes o comercial é sentido como um incómodo, como alguém cujo objectivo é "impingir" produtos que o cliente não necessita de imediato. Este tipo de atitude explica a reacção fria, por vezes hostil, com que alguns clientes recebem o comercial que os visita. Uma boa oportunidade de venda pode perder-se logo nos primeiros minutos da entrevista. No decorrer destes primeiros minutos o cliente define desde logo, qual a disponibilidade que vai dispensar ao comercial.

O cuidado pessoal do comercial e as primeiras palavras que dirige ao cliente, assumem uma importância fundamental no despertar do interesse para a apresentação que se seguirá.

As palavras de abertura deverão ser imaginativas e estimulantes de forma a despertarem o entusiasmo do cliente.

#### **Regras para ser bem sucedido na abertura da venda**

- Utilize um cumprimento agradável e afectuoso
- Manifeste prazer em ver o cliente
- Trate o cliente pelo nome
- Agradeça o ter sido recebido
- Apresente um aspecto descontraído

## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

- Sorria
- Olhe o cliente nos olhos
- Utilize uma linguagem gestual que traduza entusiasmo, mas sem exageros

### 8.1.2 APRESENTAÇÃO

Não existem "receitas" de esquemas de apresentação, muito embora existam empresas que optem pela argumentação pré-preparada. Criticado por muitos, este tipo de modelo tem a vantagem de garantir que todos os aspectos principais serão transmitidos ao cliente. Por outro lado, embora utilizando as argumentações "tipo", as apresentações são diferentes umas das outras (mesmo que digam o mesmo), uma vez que cada comercial introduz no sistema de comunicação a valência da sua personalidade.

A apresentação do comercial deverá atrair a atenção do cliente e deverá manter o interesse deste para lhe criar o desejo de compra do produto ou serviço. Existem diversos tipos de abordagem ao cliente, desde o simples cumprimentar e apresentar os produtos, à abordagem por recomendação de um amigo (método simples e ineficaz).

Contudo, o método de abordagem mais apropriado é o de, após o cumprimento formal, o comercial utilizar



### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

uma linguagem que desperte a atenção do cliente para o produto/serviço. Para o efeito, deverá utilizar uma linguagem convincente. Logo que tenha atraído a atenção do cliente, deverá manter o interesse deste, estimulando o desejo para o produto/serviço.

Uma das funções que o comercial pode proporcionar ao cliente é ajudá-lo a descobrir e reconhecer o que necessita. Como tal, não deve iniciar a apresentação pela argumentação, pois até aí as necessidades do cliente permanecem por revelar.

Para levar o cliente a revelar as suas necessidades, podem utilizar-se de acordo com o objectivo, três tipos de perguntas:

1. Perguntas confortáveis - são perguntas abertas de âmbito geral que revelam necessidades escondidas, cujo objectivo é obter na resposta uma ou mais necessidades escondidas.
2. Perguntas sensíveis - são perguntas que levam ao reconhecimento da necessidade por parte do cliente, depois de identificadas as necessidades escondidas. Estas perguntas são relacionadas com causas e consequências do problema que o cliente possui.
3. Perguntas de confirmação - são perguntas que levam o cliente a confirmar a necessidade do produto ou serviço.

## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

Na determinação das necessidades, as perguntas, desde que bem formuladas, são de grande utilidade, para o comercial e para o cliente.

O comercial deve ter capacidade de concentração mental, vontade de escutar e de compreender as expectativas do cliente, de modo a "agarrar" o essencial das palavras, muitas vezes entrecortadas por hesitações, silêncios e repetições.

Esta escuta activa deve ser percebida e sentida pelo cliente.

**O comercial deve saber:**

**Perguntar  
Escutar  
Observar**

Para manter este interesse, o comercial deve sustentar a sua argumentação nas características do produto ou serviço seguidas das respectivas vantagens. Para certo tipo de produtos, em que a variável demonstração é de grande importância, é necessário conduzir o cliente sempre que possível à experimentação e ao contacto com o produto.

### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

#### 8.1.3A ARGUMENTAÇÃO

Conhecidas as necessidades do cliente, o comercial está em condições de determinar as zonas de oportunidades de venda e iniciar a argumentação.

Ao destacar os argumentos que despertarão os interesses do cliente, o comercial está a garantir uma oportunidade de êxito. Os argumentos não podem ser só compreendidos, devem exercer uma influência positiva no cliente (respondendo às suas expectativas), levando-o à acção.

Os argumentos eficazes são os que:

- Respondem às necessidades e dão vantagens ao cliente
- São expressos em linguagem perceptível pelo cliente
- Têm encadeamento lógico
- São sustentados por elementos visuais
- São personalizados

#### 8.1.4A OBJECÇÃO

O técnico de vendas deve saber quais são os factores que lhe interessa apresentar como vantagens ao seu cliente e deve estar preparado para refutar as objecções apresentadas.

A objecção não é um impedimento da venda. Serve de orientação e dá elementos para o caminho a seguir no processo de venda. É importante que o comercial

## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

compreenda que as objecções não são dirigidas pessoalmente a si e, de facto, nem são rejeições. As objecções são simples perguntas para obter mais informações. **Por isso, deve escutar a objecção até ao fim e deve também antecipar as possíveis objecções.**

Um bom método para lidar com objecções é utilizar a técnica de reformulação.

### **Podemos agrupar oito tipos de objecções**

1. Resistência inicial à venda - captar a atenção logo no início para a solução/benefício do problema do cliente.
2. Pedidos de mais informações. Esclarecer devidamente o cliente.
3. Questões objectivas - quando o cliente não acredita que o produto/serviço satisfaz a sua necessidade ou problema. Fazer perguntas de uma forma inteligente para encontrar as verdadeiras razões que levam o cliente a não querer comprar.
4. Questões subjectivas - são de tipo pessoal e emocional - utilizar perguntas tais como o quê, onde, quando, como, quem e porquê para mudar o foco da conversa.
5. Objecções maliciosas - são as dirigidas directamente à pessoa - deve ignorar-se qualquer tipo de má educação ou comentários desagradáveis.

### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

6. Desculpas - pegar na objecção, invertê-la e torná-la numa razão de compra.
7. Objecções show off - Se o cliente lhe mostra o que sabe sobre o seu produto ou serviço, elogie-o.
8. Objecções de último recurso - são as que o cliente recorre quando não tem mais argumentos - não insista, marque uma nova visita.

**A objecção leva à necessidade de perguntas por parte do comercial que deve:**

- ✓ Fazer perguntas que facilitem a resposta
- ✓ Fazer perguntas que induzam à resposta pretendida
- ✓ Usar uma linguagem clara, precisa e concisa
- ✓ Utilizar um tom de voz natural e amigável

A resposta à objecção decorre em três tempos:

1. Compreender o cliente, colocando-se no seu lugar
2. Reformular a questão levantada pelo cliente, minimizando-a
3. Encadear resposta com um argumento

#### EVITE

**argumentar contra  
opiniões pessoais  
e comparações**



## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

### 8.1.5 O FECHO DA VENDA

Para a maioria dos comerciais, a parte mais temida no processo de vendas é o pedido de acção.

O fecho da venda é o evento que mais stress causa ao comercial e ao potencial cliente. Tudo o que possa reduzir este stress possibilitará um aumento de vendas. Para o comercial, o maior obstáculo ao fecho é o medo de rejeição, enquanto para o cliente é o medo do fracasso (medo de pagar mais, de o produto não satisfazer as necessidades ou de não resolver o seu problema na totalidade).

Todas as decisões de compra são emocionais, por isso, é conveniente utilizar um tipo de comunicação adequada, para encorajar o cliente à acção.

Para o fazerem com sucesso, os comerciais deverão estar aptos a identificar os vários sinais de compra emitidos pelo cliente que indicam a altura certa para o fecho.

**Requisitos chave para o fecho da venda:**

- Ter que existir desejo por parte do cliente
- Ter que existir compreensão por parte do cliente
- O comercial deve conhecer claramente as necessidades

### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

- O comercial deve estar pronto para fechar a venda

#### **Sinais de compra:**

- Quando o cliente pergunta preço e condições
- Quando o cliente pergunta pormenores
- Quando o cliente pergunta prazos de entrega
- Pela postura do cliente (chegar-se para a frente, abanar a cabeça em sinal de consentimento)
- Quando o cliente começa a fazer contas
- Quando o cliente tem objecções de subterfúgio

#### **Erros a evitar num fecho de vendas:**

- Argumentar contra
- Dar opiniões pessoais
- Dizer mal da concorrência
- Vender para além da capacidade de compra do cliente
- Ter uma atitude autoritária ou superior

Da parte do comercial, os maiores obstáculos ao fecho são a falta de entusiasmo e de motivação, a falta de sinceridade e as expectativas negativas.

#### **Como lidar com a resistência ao preço**

Apesar da resistência ao preço por parte do cliente ser normal, os comerciais são frequentemente desencorajados por elas. Mas, os profissionais sabem que o preço não é a principal razão de compra, a não ser que existam duas ofertas exactamente idênticas, o que é difícil.

## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

A intensificação do desejo de compra provocado pela concentração no benefício recebido reduz a sensibilidade ao preço.

A sensibilidade ao preço depende:

- Do montante da compra
- Da percepção do risco
- Da imagem do produto
- Da existência de produtos de substituição

**Em vendas, a tarefa consiste em dar ênfase ao valor do produto, por isso, não há razão para falar no preço sem que o desejo de comprar tenha sido activado. Sem razão de compra, não há razão de venda.**

Para lidar com objecções ao preço, o comercial deve:

- Evitar adiar a discussão
- Justificar com razões plausíveis
- A palavra chave na justificação do preço é "... porque"
- Apresentar o preço entre benefícios

### O pós-venda

Cada vez mais o serviço pós-venda vem ganhando mais importância no factor da argumentação de vendas - a venda não termina no momento em que a nota de encomenda é assinada.

### 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

O serviço pós-venda tem por objectivo criar a boa vontade do comprador e sobretudo fidelizá-lo. Dentro do serviço pós-venda inclui-se:

- A qualidade de atendimento global ao cliente.
- A rapidez do tratamento da nota de encomenda até à entrega do produto ou realização do serviço, i.e., cumprir os prazos acordados.
- As reclamações comerciais e financeiras (devoluções, substituições, notas de crédito, etc.).
- Os prazos de garantia.
- A instalação de equipamentos e a formação para operar com os mesmos.
- A certeza de que os acordos de vendas foram totalmente compreendidos
- Assistência técnica (caso exista)

Todo este conjunto de serviços que as empresas devem colocar ao serviço do cliente servem para reduzir as apreensões que o cliente tem na altura da decisão de compra. Garantem-lhe que será dado todo o apoio e que a decisão na escolha do nosso produto/serviço foi a correcta.

Cabe ao comercial utilizar as diferentes formas de serviço pós-venda da empresa, como vantagens do seu produto/serviço, para além das outras inerentes (devido às características) que o produto/serviço traz ao cliente.

## 8.1 ENTREVISTA DA VENDA

---

### 8.1.6A RECLAMAÇÃO

A reclamação está relacionada com a insatisfação do cliente em resultado da experimentação ou da utilização do produto ou serviço. A natureza das reclamações é de várias ordens; vai desde o incorrecto funcionamento do produto, ao mau manuseamento por parte do cliente.

Aquando da reclamação, o comercial deve:

- Colocar-se na posição do cliente
- Aceitar a reclamação com interesse
- Analisar o problema objectivamente
- Conceder o respeito ao reclamante
- Manter a calma perante reclamações emotivas
- Esclarecer o motivo da reclamação
- Acompanhar a reclamação até à solução
- Se o reclamante não tiver razão, mostrar que o protesto não tem fundamento





PARTE IX

# A ORGANIZAÇÃO DO COMERCIAL

**Mata o tempo e matas a tua  
carreira.»**

*C. Forbes*

### 9.1 A FICHA DE CLIENTE

---

**É** muito importante que o comercial possua uma ficha de cliente que contenha, para além da informação sobre a empresa do cliente, toda a informação relevante para si e para a sua empresa.

Das diferentes fichas de cliente existentes, as mais úteis são as que permitem um registo histórico do trabalho desenvolvido pelo comercial. A ficha de cliente deve ser simples de modo a facilitar o seu preenchimento após a visita/contacto, para que nada seja esquecido e fique por registar.

A ficha de cliente permite ao comercial uma visão da evolução do negócio com o cliente, facilitando também a elaboração do relatório de visita. Para a empresa é importante aquando da rotação das zonas de actuação dos seus comerciais e, também, em caso de admissão de um novo comercial.

A seguir dá-se um exemplo de uma ficha de cliente e de relatório de visita.

## 9.1 A FICHA DE CLIENTE

CLIENTE:				
MORADA:				
LOCAL:			CÓDIGO POSTAL:	
TELEFONE:		TELEMÓVEL:		FAX:
CAPITAL SOCIAL:			BANCOS:	
N.º CONTRIBUINTE:				
SÓCIOS:				
GERENTE:				
RESPONSÁVEL DE COMPRAS:				
VISITAS				
DATA	PESSOA CONTACTADA	VENDA	RECLAMAÇÕES	OBSERVAÇÕES



Nota: A ficha de cliente não elimina a nota de encomenda.

## A ORGANIZAÇÃO DO COMERCIAL

## 9.1 A FICHA DE CLIENTE



**RELATÓRIO DE VISITA**

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

MORADA: \_\_\_\_\_

LOCAL: \_\_\_\_\_ CÓDIGO POSTAL: \_\_\_\_\_

TELEFONE: \_\_\_\_\_ TELEMÓVEL: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

ROTINA ☐ 1.º VISITA ☐

COBRANÇA ☐ ENTREGA DE PROPOSTA ☐

VENDA : SIM ☐ NÃO ☐

VOLTAR EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

OBSERVAÇÕES:

ASSINATURA: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



### 9.2 A GESTÃO DO TEMPO

**S**abendo-se que o comercial não dispõe de um "tempo eterno" para efectuar os seus contactos, há que estabelecer métodos para maximizar a actividade da venda.

O que é que o comercial deve planear? Em primeiro lugar o comercial deve estabelecer um plano de visitas, no mínimo semanal, tendo em consideração o tempo disponível. Este deve considerar o tempo de visita e o tempo de viagem. É necessário que o comercial avalie o tempo que vai dedicar à venda. O factor tempo é importante não só para si próprio, como para o próprio cliente. Por esta razão, o tempo deve ser sujeito a uma avaliação, para que não seja um factor de pressão com reflexos negativos na venda.

Um plano de visitas pode ser do tipo do modelo que se segue.

Plano semanal de visitas					
DIA	CLIENTE	ZONA	MARCAÇÃO	ÚLTIMA VISITA	OBSERVAÇÕES
2ª F					
3ª F					
4ª F					
5ª F					
6ª F					



### 9.3 A PASTA DO COMERCIAL

---

**P**ara o êxito de uma venda, o comercial deve possuir uma **pasta organizada** (de fácil consulta), contendo especialmente as seguintes informações:

#### A. SOBRE O CLIENTE

- Volume de compras no ano e no ano transacto
- Reclamações eventualmente pendentes
- Data da última encomenda e produtos adquiridos
- Qual a importância do cliente

#### B. SOBRE O PRODUTO

- Tabela de preços e descontos
- Campanhas em vigor
- Catálogos e literaturas técnicas
- Características que diferenciam o produto da concorrência

#### C. SOBRE O MERCADO/CONCORRÊNCIA

- Mercado
  - Evolução
  - Estrutura
- Concorrência
  - Quem é?
  - O que vende?

### 9.3 A PASTA DO COMERCIAL

---

Como vende?  
Onde vende?  
Posicionamento de preços  
Características dos produtos  
Acções que esteja a desenvolver  
Condições comerciais

#### D. APOIO AO ESFORÇO DE VENDA

- Promoção pessoal
- Relatórios de visita
- Controlo de: créditos, descontos, devoluções, cancelamentos, etc.
- Controlo de stocks
- Inquéritos
- Instalação de materiais de promoção e divulgação



PARTE X  
**CONCLUSÃO**



## CONCLUSÃO

---

"É pena abandonarmos tudo aquilo em que vivemos e a que estávamos habituados!

Mas, o que se há-de fazer? É preciso também habituarmo-nos ao que é diferente. »

*Leon Tolstoi*

PARTE XI  
**REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

**Harvey, C; "A Motivação com Sucesso";  
Editorial Presença, 1993**

**Dubois, B.; "Compreender o Consumidor";  
Publicações D. Quixote, 1993**

**Ribeiro, L.; "O Sucesso Não Acontece Por  
Acaso"; Publilivro, 1995**

**Lendrevie, J.; Dionísio, P.; Rodrigues, V.;  
"Mercator";  
Publicações D. Quixote, 1996**

PARTE XII  
**ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Noção básica de marketing e vendas	2
1.2. Atitude de marketing/vendas	4
1.3. Noção de mercado	6
1.4. Chave para o sucesso em vendas	8
2. O COMERCIAL	11
2.1. Qualidades para atingir o sucesso	12
2.2. O comercial consultor	15
2.3. A regra de ouro em vendas	16
2.4. A formação contínua do comercial	17
3. AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA VENDA	21
3.1. Conceito de motivação	22
3.2. Ciclo motivacional	25
3.3. Dinâmica das necessidades	27
3.4. Atitudes	29
4. SABER COMUNICAR, SABER VENDER	31
4.1. A comunicação verbal	32
4.2. A comunicação não verbal	34
4.3. Encontrar perguntando	39
4.4. A arte de fazer perguntas	41
4.5. Tipo de perguntas/vantagens	42
4.6. Saber escutar	46
4.7. Expressões que dificultam a venda	47
5. O CLIENTE	49



6. CICLO DA VENDA	55
6.1. O processo de decisão de compra (PDC)	57
6.2. Modelo do processo de decisão de compra	60
7. A PROSPECÇÃO /PREPARAÇÃO DA VENDA	61
7.1. Técnicas de prospecção	62
7.2. A preparação da venda	63
7.3. Determinação de objectivos	64
8. A VENDA	65
8.1 Entrevista da venda	66
8.1.1. Contacto	66
8.1.2. Apresentação	67
8.1.3. A argumentação	70
8.1.4. A objecção	70
8.1.5. O fecho da venda	73
8.1.6. A reclamação	77
9. A ORGANIZAÇÃO DO COMERCIAL	79
9.1. A ficha de cliente	80
9.2. A gestão do tempo	83
9.3. A pasta do comercial	84
10. CONCLUSÃO	87
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
12. ÍNDICE	91

#### Lisboa

Rua da Sociedade Farmacêutica, 3

1169-074 Lisboa

Tel.: (01)311 24 00

Fax: (01)311 24 24

#### Porto

Rua Alexandre Herculano, 164

4000-051 Porto

Tel.: (02)332 45 23/48

Fax: (02)332 45 73

#### Coimbra

Av. Fernão Magalhães, 676- 4º

3000-174 Coimbra

Tel.: (039)49 36 15/ 49 14 85

Fax: (039)33 401

