

Vendas e Distribuição

Manual N° 8

**Curso de Microcrédito
Financiado por**



Parceria com Millennium BCP

Produção da



e



FICHA TÉCNICA

Origem	<hr/> <p>Este manual faz parte de uma série de manuais concebidos em 2006 para preparar empresários que trabalham com apoio a Microcrédito.</p> <hr/>
Orientação da colecção	<hr/> <p>Esta colecção é orientada pela UNIAUDAX, e pela FORMEDIA.</p> <p>Liderou os trabalhos Eduardo Cruz</p> <hr/>
UNIAUDAX	<hr/> <p>AUDAX – Empreendedorismo e Empresas Familiares</p> <p>Criado em Julho de 2005 pelos Associados Fundadores INDEG/ISCTE e ICAT/FCUL, o AUDAX teve a sua origem na Pós-graduação Empreendedorismo e Criação de Empresas, actualmente na sua 5ª Edição, e tem como missão estudar e promover o espírito empreendedor e intervir junto de potenciais empreendedores e empresários de organizações de natureza familiar. As principais actividades do Centro abrangem áreas como a investigação, consultoria, eventos, publicações, formação e promoção e acompanhamento de veículos de investimento, como é o caso do fundo de capital de risco FIQ Universitas.</p> <p>http://www.audax.iscte.pt</p> <hr/>
FORMEDIA	<hr/> <p>FORMEDIA – Instituto Europeu de Formação de Empresários e Gestores, é uma empresa de formação de executivos, especializada em e-Learning, especialmente vocacionada para o mundo de língua portuguesa, com os melhores programas internacionais.</p> <p>Tem actividades regulares em Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique, em regime presencial e a distância, Online, com recurso à Internet e Multimédia. Em 2006 iniciou também actividades no Brasil.</p> <p>Funciona com parceiros de elevada qualidade, oriundos dos diversos continentes.</p> <p>Criada em 1988, a FORMEDIA definiu a sua missão como um centro de desenvolvimento de gestão, que visa implementar o espírito empresarial nos países de língua portuguesa, utilizando de forma inovadora as mais modernas tecnologias.</p> <hr/>
Propriedade e direitos de autor	<hr/> <p>A propriedade e os direitos de autor são cedidos à Fundação Calouste Gulbenkian.</p> <hr/>
Autoria	<hr/> <p>A autoria do manual é de Dr.ª Carmo Leal</p> <hr/>

Índice

Objectivos de Aprendizagem.....	5
Síntese	7
Capítulo 1 – A Distribuição.....	9
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo.....	9
Cenário	11
Estratégia	13
O que é a Distribuição	13
Tipos e formas de distribuição	15
Tipos de Distribuidores	16
A Selecção de um Distribuidor.....	16
Critérios de Selecção de um Distribuidor.....	20
Os Sistemas contratuais	21
A importância da variável Localização	22
Recomendações para a Acção.....	25
Solução para o Cenário.....	27
Exercícios para Resolver	29
Capítulo 2 – Vendas	31
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo.....	31
Cenário	33
Estratégia	35
O contexto actual da Venda	35
O que é a venda consultiva	36
A fórmula de sucesso nas Vendas e a importância da relação com o Cliente	38
Uma nova forma de Vender	43
As Características de um Bom Vendedor.....	47
Recomendações para a Acção.....	49
Solução para o Cenário.....	51
Exercícios para Resolver	55
Capítulo 3 – Preços	57
Objectivos de Aprendizagem do Capítulo.....	57
Cenário	59
Estratégia	61
A Política de Fixação de Preços.....	61
Factores Condicionantes na Marcação de Preços	62
O Cálculo da Margem Comercial.....	63
Outras questões relacionadas com a Gestão do Negócio	67
Recomendações para a Acção.....	69
Solução para o Cenário.....	71
Exercícios para Resolver	73
BIBLIOGRAFIA	75
WEBGRAFIA.....	75

Objectivos de Aprendizagem

No final deste manual, o micro empresário deverá estar apto a:

- Compreender a importância da escolha de um distribuidor e saber como seleccioná-lo utilizando os critérios mais adequados;
- Identificar a importância de uma boa localização do ponto de venda no sucesso do negócio e saber como seleccionar esta variável de marketing;
- Conhecer e saber implementar as formas de potenciar o negócio através do aumento do nº de clientes, do incremento da compra média e do aumento da frequência dos clientes ao ponto de venda;
- Conhecer a importância da venda consultiva, identificando os diversos momentos da venda e os comportamentos adequados na relação com o cliente;
- Identificar o impacto das características comportamentais e técnicas do vendedor na relação com o cliente e saber como actuar com os diversos tipos de clientes;
- Conhecer as estratégias possíveis de fixação de preço, identificando o seu impacto na captação e retenção de clientes.

Síntese

O manual “Vendas e Distribuição” procura estruturar, de forma simples e intuitiva, os principais conceitos e práticas que estimulam a fidelização dos clientes, com particular destaque para as técnicas de vendas e atendimento tão necessárias em qualquer negócio.

A primeira parte do manual centra-se no conceito da distribuição e na importância da selecção dos canais de distribuição, já que muitos dos empresários que recorrem ao microcrédito o fazem para iniciar negócios com pontos de venda estando, portanto, integrados em circuitos de distribuição de produtos e serviços.

Para empresas que são elas próprias intervenientes no circuito de distribuição – fundamentalmente como retalhistas – mas também para empresas produtoras é, pois, relevante perceber o seu papel no fluxo que orienta os produtos e serviços desde o produtor até ao local onde os mesmos estão acessíveis ao cliente final. Uma parte do capítulo sobre distribuição centra-se, assim, nos principais critérios de selecção de um distribuidor e na caracterização das opções mais adequadas a cada situação empresarial, tendo em conta as funções desempenhadas por cada um destes intervenientes.

O segundo capítulo do manual diz respeito aos conceitos estruturantes da função vendas. O ênfase desta parte do manual é colocado na importância das técnicas da venda consultiva que tem como principal característica uma postura de criação de parcerias e laços de confiança com os clientes, assumindo o vendedor um papel de conselheiro e verdadeiro conhecedor do negócio e das necessidades dos seus clientes.

A explicitação das necessidades gerais dos clientes acompanha a necessidade de preenchimento das mesmas em cada uma das fases do processo de venda, desde a abordagem inicial até ao fecho e acompanhamento pós-venda. A este propósito, é importante referir que, independentemente das especificidades de cada negócio ou sector de actividade, quer se trate de clientes individuais ou empresariais, as técnicas de vendas descritas neste manual podem globalmente ser aplicadas a qualquer situação de venda sendo, naturalmente, adaptadas em

função do contexto da venda, do mercado em questão e do nível de proximidade da relação entre vendedor e cliente.

Em todo o caso, é inquestionável a importância do atendimento e da atenção na criação e reforço de uma relação comercial que se pretende duradoura.

Este capítulo aborda, igualmente, a importância da preparação e da aprendizagem das técnicas que caracterizam um bom vendedor. Para além da especial vocação comercial de alguns, as competências de venda – técnicas e comportamentais – não são inatas; aprendem-se, na maioria dos casos. O mito do vendedor nato é um mito em vias de extinção!

A terceira e última parte do manual refere-se a preços. A variável preço – tão relevante na maioria dos negócios! – é de delicada abordagem quando se pretende abranger, num mesmo documento, destinatários com diferentes actividades e a operar em mercados distintos.

Contudo, os aspectos básicos de uma política de definição de preços procuram ter uma base generalista e aplicável a qualquer negócio. É dado, assim, especial destaque aos factores condicionantes da definição de preços e ao cálculo da margem comercial, com exemplo prático apresentado de forma quantitativa.

A exemplo dos outros manuais, os cenários apresentados têm como objectivo servir de base para o desenvolvimento dos conceitos de cada capítulo, sendo desejável que cada formando possa conseguir extrapolar as principais técnicas e ideias para a realidade da sua empresa e do seu mercado.

Da mesma forma, aconselha-se que a situação descrita nos exercícios de aplicação, no final de cada capítulo, possa constituir uma base para a adaptação a situações porventura mais específicas e inseridas no contexto do negócio de cada empresário.

Capítulo 1 – A Distribuição

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste manual, o micro empresário deverá estar apto a:

- Conhecer e saber identificar os vários conceitos da palavra Distribuição e os seus diversos contextos;
- Identificar a tipologia de distribuidores enquanto intervenientes nos circuitos de distribuição entre o produtor e o cliente final;
- Identificar as funções dos distribuidores, na sua vertente de distribuição física e de serviços;
- Conhecer e saber utilizar os principais critérios de selecção de um distribuidor;
- Caracterizar e conhecer as vantagens e desvantagens dos sistemas contratuais como o franchising;
- Identificar a importância de uma boa localização e saber como seleccioná-la em função da actividade.

Cenário

Cenário 1 - As tricotadeiras

“Podias dar-me uma ajuda” – pedia Josélia à sua filha Raquel, após o almoço de sábado. *“Tu sabes que eu não percebo nada de vendas mas tenho que pensar numa boa forma de pôr no mercado (risos!) todas estas camisolas e casacos de criança”*

Josélia Alves nem sabe muito bem como surgiu este negócio. Desde jovem que sempre adorou malhas e *tricot*. Com 60 anos, precocemente reformada devido a um problema de saúde que lhe dificulta o andar, Josélia percebeu na sua actividade preferida uma forma de conseguir receitas quando as suas companheiras de café, um pouco por graça, lhe começaram a encomendar peças para os filhos e netos. Afinal, os seus casaquinhos, camisolas e cachecóis coloridos, com pontos engraçados e botões originais estavam a fazer um sucesso que ela nunca julgara possível.



Quando as encomendas aumentaram, Josélia comentou o assunto com a irmã e duas amigas, também reformadas, que rapidamente aderiram à sua proposta de se tornarem uma equipa de *tricotadeiras*, como Josélia gosta de dizer.

Com a capacidade produtiva aumentada, esta mini-empresa aumentou significativamente o número de peças confeccionadas e achou que era chegada a hora de pensar num circuito mais “profissional” para a colocação das peças no mercado.

Mas nenhuma das senhoras desta parceria sabia realmente o que fazer. Abrir uma loja (Josélia achava a ideia aterradora!)? Arranjar um acordo com outras lojas? Dar uma comissão a alguém para vender as peças? ou, como teimava a sua sobrinha Ana, utilizar a internet?

“O que tu queres saber – ria-se Raquel – é que circuito de distribuição deves utilizar, não é? OK, vamos por partes...”

Estratégia

O que é a Distribuição



Quando se fala em Distribuição, a primeira tendência é pensar em distribuição física, isto é, transporte de mercadorias. Pensamos de imediato em empresas transportadoras, em logística.

Em boa verdade, apesar de estas empresas fazerem, de facto, parte dos circuitos de distribuição, a Distribuição, enquanto variável de negócio, é um conceito muito mais abrangente.

Quando falamos em Distribuição, podemos estar a referir-nos:

- ✓ à distribuição física de produtos (um entre vários intervenientes num circuito de distribuição);
- ✓ um sector de actividade (tradicionalmente designado por comércio);
- ✓ uma componente da política de marketing de uma empresa produtora (que, a par de decisões como o tipo de produto, preço e comunicação, tem também que ponderar que circuitos de distribuição vai utilizar para chegar aos consumidores finais);
- ✓ a estratégia de negócio do distribuidor.

Consciente de que o conceito de Distribuição não se refere apenas a distribuição física, vejamos o que se entende por circuito ou canal de distribuição:

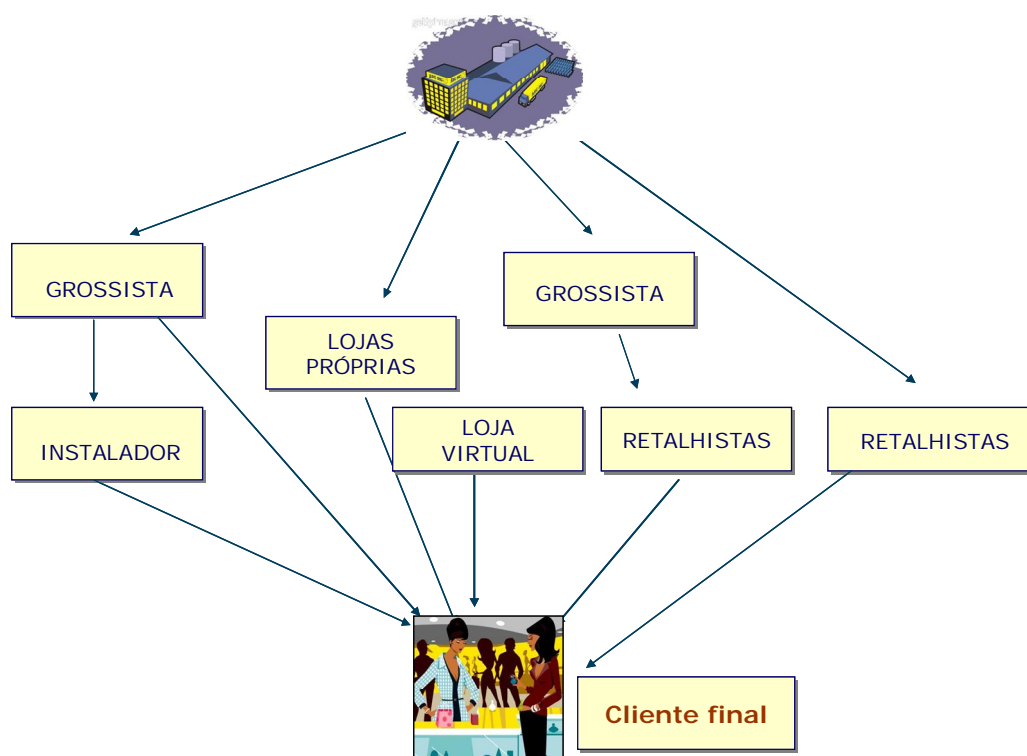
Um **circuito de distribuição** é composto por:

todas as entidades (empresas, equipamentos, pessoas) que desempenham uma função na condução de um fluxo de bens ou serviços do produtor ou fabricante para o consumidor final.

Assim sendo, tão distribuidor é a empresa transportadora como o grossista (que vende por grosso, em grandes quantidades), como o retalhista (que vende a retalho, isto é, em pequenas quantidades, ao cliente final).

Como mostra a **Figura 1**:

Figura 1 – Exemplos de circuitos de distribuição



Quer isto dizer que, qualquer empresário que decida abrir um ponto de venda, está a integrar um determinado canal de distribuição de um produto ou serviço do qual, na maioria das vezes, não é o produtor.

Vejamos algumas tipologias de distribuidores.

Tipos e formas de distribuição

Para além dos grossistas que, frequentemente, intervêm neste circuito – particularmente no caso dos bens alimentares – os produtos podem estar acessíveis ao cliente final em muitos locais que não apenas as tradicionais “lojas”.

São exemplos de retalhistas (e, portanto, de distribuidores) (Figura 2).



Figura 2 – Formas de Distribuição

Formas de distribuição	Exemplo de produtos vendidos
Vendas ao domicílio	aspiradores, enciclopédias, seguros, livros, telecomunicações, etc...
Vendas por telefone	cartões de crédito, serviços bancários
Vendas por correspondência	roupas e equipamentos (Exemplo: <i>La Redoute</i>)
Vendas pela TV (televendas)	produtos dietéticos, equipamentos para o lar
Vendas em reuniões	produtos do tipo <i>Tupperware</i> , produtos de beleza Avon, etc...
Vendas em mercados	produtos alimentares
Venda ambulante	roupa
Em máquinas (<i>vending machines</i>)	refrigerantes, jornais, produtos alimentares, serviços bancários (caixas ATM)
Na internet	artigos de informática, viagens, ...
Lojas físicas	todos os produtos

Tipos de Distribuidores

As entidades que, mais frequentemente, integram um canal de distribuição são:

Tipos	Descrição
Grossistas	Compram aos produtores e vendem em grandes quantidades normalmente aos retalhistas
Retalhistas	Compram aos produtores ou directamente aos fabricantes e vendem ao consumidor final
Agentes	Representam os produtores mas não chegam a tomar posse dos produtos. Recebem uma comissão pelo que vendem.
VAR's – <i>value added resellers</i>	Compram aos produtores, modificam o produto acrescentando-lhe valor e depois vendem ao cliente final (ex: central telefónica)

A Selecção de um Distribuidor

Sendo o distribuidor responsável pelo modo e pelas condições em que um produto chega ao consumidor final, é fácil perceber que a selecção de um distribuidor não pode ser feita sem uma reflexão cuidadosa das funções que se pretende que este distribuidor venha a ter e qual a empresa ou o particular mais habilitado para desempenhar essas funções.



Na análise das funções desempenhadas pelos distribuidores e por uma questão de facilidade, vamos, para já, distinguir entre produtos e serviços.

No caso da maioria dos produtos, um fabricante – estejamos a falar de um produtor de frutas e alfaces ou de um grande fabricante de roupa, por exemplo – necessita de escolher um canal que torne os seus produtos disponíveis aos clientes finais. E que funções tem esse distribuidor que desempenhar? Vejamos as principais, ainda que algumas delas possam não ser tão relevantes em determinadas actividades (**Figura 3**, página seguinte).

Figura 3 – Funções dos Distribuidores

Tipo de funções	Função	Observações
Distribuição física	▪ transporte	até ao local onde o cliente final poderá adquirir os produtos
	▪ armazenamento	para que não haja rupturas de stock
	▪ manutenção	sobretudo no caso dos bens perecíveis mas também nos outros que precisam de condições específicas
Prestação de serviços	▪ constituição de um sortido	o retalhista, principalmente, preocupa-se em seleccionar os produtos que vende em função do tipo de negócio e da clientela
	▪ fraccionamento dos produtos	por forma a que, ao contrário dos grossistas e retalhistas, o cliente final não tenha que comprar caixas ou paletes de produtos mas apenas as unidades de que precisa
	▪ promoção dos produtos	por vezes, concertadas com o fabricante
	▪ recolha de informação	esta informação de mercado pode ser transmitida aos fabricantes porque os retalhistas são os primeiros a “sentir” o mercado
	▪ venda	ao cliente final
	▪ pós-venda	garantias, entregas, reclamações, montagens
	▪ financiamento	acordos com entidades financeiras que visam possibilitar flexibilidade ao cliente final
	▪ risco comercial	em muitos casos, se os produtos não se vendem, o distribuidor fica com um stock parado.

Como pode verificar, o distribuidor e, em particular, o retalhista, faz muito mais do que vender. E, a propósito, tão retalhista é o quiosque de jornais da esquina da rua como uma grande cadeia de lojas de livros ou de roupa, por exemplo.

Em alguns casos, o produtor encarrega-se também da distribuição dos produtos, normalmente através de lojas próprias. É o que designamos por canal integrado de distribuição e acontece frequentemente no caso das marcas de café, tintas ou telemóveis (marcas como a Sical, a Delta, a

Robbialac ou a TMN têm pontos de venda próprios, apesar de também utilizarem outros canais de distribuição (lojas multimarca , hipermercados, etc...).

E quanto aos serviços? Não tendo existência física, será que os serviços não têm um circuito de distribuição? Claro que têm!

Pensemos em viagens, por exemplo. O prestador (produtor) de uma viagem aérea é a companhia transportadora. No entanto, para além do ponto de venda próprio – nos aeroportos, tipicamente – estas organizações também têm grossistas que comprem em grande quantidade e que depois vendem às agências de viagens, por exemplo, Neste caso, as agências e os outros operadores do mesmo tipo são retalhistas que, por vezes, juntam a viagem com a estadia e entretenimento, conseguindo um pacote mais apelativo.

Outro exemplo – a restauração. A restauração é, como todo o comércio, uma prestação de um serviço (muito embora os produtos que comemos tenham um corpo físico!). Que dizer da distribuição deste serviço?

A produção e a prestação do serviço de restauração são feitas no ponto de venda, isto é, o bar, restaurante ou café. Em alguns casos, a cadeia de distribuição pode incluir vários pontos de venda. Apesar de os serviços não terem corpo físico e, portanto, não poderem ser transportados e armazenados, o distribuidor (dono ou responsável pelo estabelecimento) cumpre todas as outras funções de distribuição referidas.

Outro aspecto importante a referir é que é errada a ideia de que um intermediário a mais no canal de distribuição tem sempre como consequência um preço mais elevado ao consumidor final. Na verdade, o distribuidor exerce funções que são necessárias para fazer chegar o produto ao cliente, nas condições e no local onde este o deseja adquirir.

Assim, por exemplo, se alguém se dirige ao norte do país para comprar directamente ao fabricante uma mobília de quarto, ele vai comprar mais barato do que no ponto de venda mas esquece-se, por vezes, de que está ele próprio, enquanto cliente final, a desempenhar funções que pertencem ao distribuidor, isto é, transporte, seguro, montagem (tempo, esforço, etc...).

Critérios de Selecção de um Distribuidor



Ponderadas as funções que o distribuidor tem que desempenhar, é necessário identificar qual o distribuidor mais indicado para as desempenhar. Assim, um fabricante de refrigerantes terá que pensar se será melhor entregar a distribuição dos seus produtos a um distribuidor externo ou, por outro lado, criar uma força de vendas própria que distribua os refrigerantes até ao interveniente mais próximo – cafés, bares, restaurantes e supermercados.

Que critérios pesam nesta decisão (**Figura 4**)?

Figura 4 – Critérios de selecção de um distribuidor

Critério	Descrição
Cobertura do alvo e potencial do circuito de distribuição	Se o produtor pretende fazer chegar os seus produtos a todo o país não pode cingir-se a um distribuidor regional
Competência e adaptação à estratégia do produtor	A imagem e a evolução da empresa distribuidora têm que ser coerentes com a imagem comercial do produtor
Imagem do circuito e capacidade promocional	O posicionamento da marca do distribuidor e a sua capacidade de ajudar na promoção dos produtos que distribui têm que ser ponderados
Controlo da distribuição	Que controlo mantém o fabricante sobre os seus produtos a partir do momento em que os coloca no canal de distribuição (condições de preço, entrega, etc...)?
Compatibilidade com outros canais	Se o produtor também utiliza outros canais de distribuição (venda directa ou por internet, por exemplo), todos os circuitos têm que ter condições coerentes
Custo da Distribuição	Há canais mais onerosos do que outros. Por exemplo, manter uma força de vendas própria é sempre mais caro do que utilizar os serviços de um distribuidor externo. Utilizar uma máquina é mais barato do que utilizar capital humano

Os Sistemas contratuais

Em alguns casos, as relações entre produtores e distribuidores são celebradas em contrato que estipula as obrigações e os deveres de cada parte. É o caso do Franchising, onde o dono da marca – o franchisador – cede a outras pessoas ou empresas (os franchiseados) o direito de a comercializar, explorando o conceito mas impondo, contudo, determinadas condições.

Em regra, em troca de uma prestação mensal designada por *royalties*, o franchisador autoriza a comercialização da marca, da sua sinalética, fornece apoio técnico no ponto de venda, formação, apoio administrativo ajudando nos gastos de promoção. Naturalmente que são as marcas conhecidas e com conceitos já testados que têm mais sucesso neste sistema de franchising.

Vantagens deste conceito para o franchiseado:

- ✓ permite a associação do comerciante a marcas e conceitos já testados noutros mercados o que significa um risco muito menor;
- ✓ constitui uma arma concorrencial porque utilizam uma marca conhecida, com “garantias” de venda;
- ✓ o franchiseado recebe apoio técnico na venda: decoração da loja, material de merchandising, apoio na gestão dos stocks e em formação profissional;
- ✓ o franchiseado recebe também apoio comercial sobre matérias de preços e de margens a praticar;
- ✓ e também apoio administrativo, em termos de marketing e controlo da gestão do negócio;
- ✓ existe uma repartição de investimentos em material promocional e publicitário.

Em contrapartida deste apoio do franchisador, o franchiseado obriga-se a cumprir os procedimentos de gestão do negócio estabelecidos e a pagar ao franchisador um *fee* que é normalmente uma percentagem das vendas, para além de um valor fixo inicial (os direitos de entrada).

A licença de franchising:

- ✓ pode referir-se a um **franchising de Distribuição**, onde é transmitida a licença de comercialização dos produtos de uma marca, fornecidos pelo franchisador. É o caso da maioria das lojas de vestuário como a Benetton, por exemplo;
- ✓ existe ainda o **franchising de Serviços**, onde o franchisador concede a licença de exploração da insígnia e transmite os seus conhecimentos de gestão. Bons exemplos são os da área da restauração, insígnias como a Loja das Sopas, o Frango da Guia, etc...

Apesar das vantagens comerciais de trabalhar com uma marca já testada, optar por um sistema de franchising poderá não ser a opção mais adequada em todos os casos. Na verdade, para além da perda de autonomia, o franchisado pode estar sujeito ao insucesso da marca, a problemas de imagem, sortido ou preços desadequados, sendo-lhe impossibilitada a procura de novos fornecedores ou a alteração da estratégia comercial.

O mais conhecido caso de franchising é porventura a cadeia de hambúrgueres McDonald's com lojas em todo o mundo; mas existem muitas outras marcas que começam a ter grande sucesso em cadeias de franchising. A maior parte das lojas dos centros comerciais são disso um bom exemplo.

A importância da variável Localização

Na política de marketing de um distribuidor, a Localização é, provavelmente, a mais importante decisão que o empresário tem de ponderar.

Ao contrário da política de produtos, da selecção do nível de preços ou até mesmo do tipo de comunicação que se pretende fazer, não é possível alterar a localização de uma empresa de um dia para o outro. Os custos da mudança são enormes!

E, no entanto, a localização é a variável mais importante no marketing dos distribuidores, em particular dos retalhistas.



Se é verdade que pode não ser muito importante o local dos armazéns de um grossista (apesar de os retalhistas, que são os clientes dos grossistas, também apreciarem as vantagens de uma boa localização), já no caso das lojas dos retalhistas, a localização é essencial.

Vejamos, por exemplo, o caso da restauração. Excepto no caso em que já conhecemos o restaurante ou em situações em que fomos fortemente aconselhados para o visitar, o que nos leva a visitar um restaurante, um bar ou um café? A ementa na porta, o bom aspecto das instalações, o preço afixado, etc... mas tudo isto só funciona **se** este restaurante nos ficar em caminho, se estiver visível.

Por outras palavras, um excelente ponto de venda localizado num sítio escondido ou onde não passem pessoas poderá estar destinado a fracassar. Uma fantástica papelaria com jornais e revistas nacionais e estrangeiras não terá sucesso se não se situar num local de passagem. Daí, a preferência de muitos empresários por centros comerciais...

Contudo, o conceito de boa localização depende de negócio para negócio. Uma gráfica ou uma loja de ferragens, por exemplo, não precisam de se localizar numa rua ou artéria principal enquanto que uma loja de roupa (onde são frequentes as compras de impulso) precisa de estar mais visível.

Para a selecção da localização são importantes os aspectos já abordados em módulo anterior, como a área e a capacidade de atracção de clientes. No entanto, mesmo uma localização menos boa pode ser atenuada pela utilização de sinalética indicativa que encaminhe os potenciais clientes para o ponto de venda.

Em se tratando de negócios onde os clientes não vão – escritórios, por exemplo – a localização não é tão relevante mas convém lembrar que em alguns negócios o local de instalações pode ser importante como cartão de visita.

Recomendações para a Acção

Questões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none">▪ Que importância tem a variável Distribuição no meu negócio?	<ul style="list-style-type: none">▪ Se você for um comerciante, faz parte de um determinado circuito de distribuição (tipicamente será um retalhista) de produtos ou serviços.▪ Ao ser responsável pelo acesso do cliente final a esses bens, você é naturalmente parceiro desses produtores.
<ul style="list-style-type: none">▪ Como deverei seleccionar um distribuidor, encontrando-me eu na situação de produtor?	<ul style="list-style-type: none">▪ Identifique as funções que quer que o seu distribuidor desempenhe, em função do produto, do mercado e da concorrência.▪ Compare, depois, as várias opções e decida.
<ul style="list-style-type: none">▪ Como retalhista, que funções de distribuição devo privilegiar?	<ul style="list-style-type: none">▪ Como retalhista, você é responsável pela venda e todos os serviços pós-venda do seu sortido já que, para o cliente, você é a cara do produtor. Existem outras funções mais logísticas mas o principal é perceber que o cliente quer ser tratado como único.
<ul style="list-style-type: none">▪ Que devo saber para tomar a decisão de me tornar franchisado de uma marca?	<ul style="list-style-type: none">▪ Deve saber quais são os direitos de entrada, os royalties a pagar e quais os seus direitos e restantes obrigações.▪ Convém não decidir antes de fazer um cálculo da futura rentabilidade do negócio partindo de outros exemplos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Como posso melhorar o impacto negativo de uma localização menos boa de um ponto de venda?	<ul style="list-style-type: none">▪ Através de sinalética em locais visíveis das imediações, decoração da montra e acções de comunicação local.▪ Fomente o passa-palavra positivo porque é muito eficaz.

Solução para o Cenário

No caso em questão, apesar da pequena dimensão da empresa, é abordada a escolha de um canal de distribuição.

Estas senhoras – fabricantes de pequenas peças de *tricot* para crianças – têm meios produtivos mas precisam de fazer chegar os produtos ao cliente final. Convém, no entanto, manter presente que se trata de um negócio de pequena dimensão e com poucos meios, pelo que a selecção do canal tem que ter em conta este aspecto.

Vejamos que tipo de canais de distribuição estas senhoras podem utilizar (**Figura 5**).

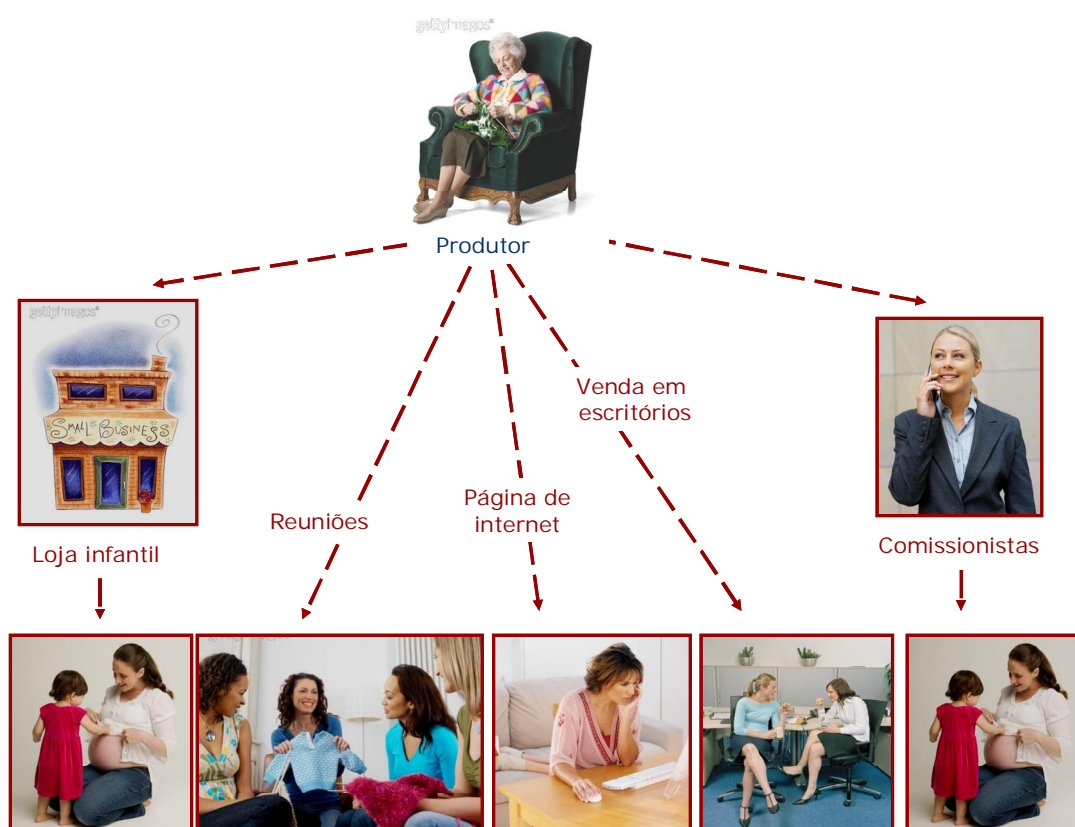
Figura 5 – Caracterização dos canais de distribuição possíveis para os casacos de tricot

Canal	Características
Procurar um ponto de venda próprio	Grande investimento e obrigatoriedade de manutenção de um determinado sortido
Fazer um acordo com o dono de outro ponto de venda (preferencialmente de roupa)	Incerteza de venda; pouco controlo sobre a exposição e a promoção do produto
Pagar comissões a pessoas que se encarreguem de vender os produtos	Incentiva a venda mas pode diminuir significativamente a margem de lucro
Promover reuniões em casa de pessoas amigas e conhecidas	Recursos com tendência a escassear (o número de amigas e conhecidas tem limite)
Criar uma página de internet, apresentando os produtos, que possa receber encomendas	Necessidade de promoção da página Necessidade de criação e actualização dos conteúdos Obrigatoriedade de cumprimento de encomendas
Marcar reuniões em empresas onde trabalhem fundamentalmente mulheres (aproveitando o intervalo do almoço)	Incerteza da venda Reduzido horário para venda
Procurar informação sobre grávidas e recém-mamãs e abordá-las directamente	Aumenta a probabilidade de acertar no cliente alvo mas é mais complicado o contacto

Pesados os prós e os contras, estas senhoras têm que reflectir sobre a sua capacidade produtiva, os objectivos futuros que têm (o negócio que começou por ser uma “brincadeira” é para passar a constituir uma fonte significativa de receitas?), o nível de lucro que pretendem obter e o nível de envolvimento pessoal que pretendem associar a este negócio.

As diversas opções são resumidas na **Figura 6**.

Figura 6 – Representação gráfica dos canais de distribuição possíveis para as peças de *tricot*



Exercícios para Resolver

Exercício 1 – Que canal utilizar?

Uma empresa produtora de batatas fritas que utiliza uma política de distribuição tradicional, com grossistas e retalhistas, decide repensar essa política recorrendo a prestadores de serviços. Como é que a empresa deve ponderar entre estas duas hipóteses?

Exercício 2 – Circuitos de distribuição

Identifique e esquematize o circuito de distribuição para os seguintes produtos:

- ✓ Tupperware
- ✓ Máquinas de lavar louça Indesit
- ✓ Cafés Delta

Identifique também as suas principais vantagens e desvantagens.

Capítulo 2 – Vendas

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo, o micro empresário deverá estar apto a:

- Conhecer o actual contexto da função venda e a sua evolução ao longo das últimas décadas;
- Conhecer as características que definem um tipo de venda consultiva, colocando o vendedor como parceiro do cliente;
- Conhecer as variáveis estruturantes do sucesso de um negócio, sabendo como operacionalizar acções que tenham como consequência um aumento de vendas;
- Conhecer as principais necessidades dos clientes e saber como satisfazê-las através de um atendimento correcto;
- Identificar as etapas de um processo de venda pessoal, conhecendo os comportamentos adequados em cada uma delas;
- Conhecer o conjunto de competências de um excelente vendedor – técnicas e comportamentais – identificando a sua importância no sucesso da função venda.

Cenário

Cenário 2 – Saudades do Sr. Esteves

“A mim, não me vêem mais naquela loja” – assegurava indignada a Amélia à sua vizinha e amiga Graciete ao cruzar-se com ela na escada do prédio.

“Que loja?”, admirou-se a amiga pouco habituada a desabafos deste tipo. *“O que é que aconteceu?”*

“Imagina que fui hoje, pela primeira vez, à loja de roupa que abriu onde era a antiga loja do Sr. Esteves. Precisava de comprar algumas roupas e vi na montra também lençóis que me pareceram bonitos.... Quis ver o que havia, nunca lá tinha entrado desde a remodelação.”

“E então?”, admirava-se Graciete. *“E então, acho que aquela funcionária está convencida de que faz aos clientes um grande favor em os atender. Vou-te contar!”*

Quando entrei na loja, estavam as duas empregadas a conversar animadamente a um canto.

Nem olharam para mim, que me dirigi para a secção de roupa feminina. Queria uma camisa que ficasse bem com as minhas calças cremes novas. Vi uma que gostei, mas pareceu-me pequena. Pedi ajuda à empregada que continuou a falar com a colega. Ao meu 3º pedido, veio ter comigo manifestamente enfadada por ter tido que interromper a conversa

“Querida esta camisa mas o nº é o 40”

“Só temos o que está à vista” – foi a resposta seca.

“Mas aquela do manequim da montra não será o meu tamanho”?

“É capaz, mas não podemos desfazer a montra”

“Então e noutra cor? talvez roxo...”

“Roxo não há, sabe que essa cor não está na moda este ano ...”

(trimmm! – gritou o telemóvel que a funcionária logo atendeu).

Quando, finalmente, 5 minutos depois, desligou o telefone, já eu tinha passado para o linear das t-shirts.

“Qual é o preço desta?” – perguntei indicando uma peça castanha.

“Está tudo marcado! Mas essa não lhe serve, a senhora não vai caber aí dentro!”

“Então e não tem igual em maior? Não???... E não sabe quando vai ter?”

“Não faço a mínima ideia...”

Por esta altura, eu é que já não tinha a mínima paciência para falar com aquela pessoa tão pouco simpática e vim-me embora sem nada comprar. *Pois... se calhar ela estava chateada, talvez...mas eu estava habituada a ser bem atendida com o Sr. Esteves.*



Estratégia

O contexto actual da Venda

A orientação de marketing de qualquer negócio centra-se na identificação de clientes potenciais e das suas motivações de compra. Mas os clientes identificados têm que ser conquistados e, mais importante ainda, fidelizados. É uma tarefa que diz respeito a toda a empresa mas principalmente à força de vendas, independentemente de se tratar de uma função com uma única pessoa – porventura o dono do negócio – ou de uma equipa com numerosos elementos. Os princípios são os mesmos, a responsabilidade é a mesma.

Recuemos um século, até ao início do século XX, para referirmos que quando a oferta de produtos e serviços era menor do que a oferta, como sucedia até então, as pessoas limitavam-se a comprar o que havia, sem grandes alternativas de escolha. Consumia-se o que se produzia e apenas isto; o esforço para vender era praticamente nulo. A função vendas consistia praticamente em “anotar pedidos de compra”

Com o final da 2ª guerra mundial e com a vulgarização da “fábrica” e da produção em massa, a oferta aumentou significativamente, banalizando produtos e serviços, ainda que as necessidades dos respectivos consumidores fossem pouco tidas em conta. Data do final dos anos 50 a famosa frase do Sr. Henry Ford, iniciador da conhecida marca de automóveis Ford que, referindo-se aos seus modelos (todos iguais) dizia “*O cliente pode escolher qualquer cor ... desde que seja preto*”.



Por esta altura, a **ênfase da venda estava naturalmente centrada nas características do produto** e não nas necessidades dos clientes.

À medida que os clientes passam a deparar-se com um maior número de opções para satisfazer as suas necessidades, podendo, desta forma, escolher livremente os produtos, serviços e

respectivos pontos de venda, as organizações (da maior à de mais pequena dimensão) passaram a procurar entender e superar as expectativas dos clientes melhor do que a sua concorrência.

Emergiu, assim, um outro tipo de venda – a venda consultiva, baseada na análise das necessidades e desejos dos utilizadores.

Em boa verdade e lamentavelmente, este tipo de venda é ainda, em muitos casos, substituída por aquilo a que chamamos venda “hard-selling” em que o vendedor, preocupado em cumprir objectivos, se esforça por “empurrar” para o cliente produtos que ele não precisa e que não são os indicados para a sua necessidade. É o que anedoticamente ainda chamamos de “vendedor de banha da cobra”, espécie que vai tendendo a desaparecer.

O que é a venda consultiva

Na venda consultiva, o vendedor assume uma postura activa na relação com os seus clientes. É um consultor, alguém que conhece, aconselha, a melhor solução para um “problema” de alguém, que pode até nem saber exactamente o que precisa.



Cabe ao vendedor, enquanto especialista dos produtos ou serviços que vende, diagnosticar as necessidades menos óbvias e propor a melhor solução.

Vender não é mais do que “casar” uma necessidade com um produto ou serviço que vai resolver essa necessidade. Esta atitude não é específica de grandes negócios, de vendas a clientes empresariais ou de produtos/serviços de elevado montante. Pelo contrário, vender de forma consultiva é pôr-se do lado do cliente, é colocar-se no seu lugar, independentemente do local de venda ou do valor do produto.

Seguem-se algumas das posturas que caracterizam este tipo de venda (**Figura 7**, página seguinte).

Figura 7 – A postura do vendedor na venda consultiva

Numa venda consultiva o vendedor	Olha para o cliente como alguém a quem tem que compreender e satisfazer. Sabe que a sua função consiste em ajudar o cliente a decidir de forma inteligente.
	Diagnostica, pergunta e escuta, procurando o mais possível conhecer as necessidades do cliente para melhor o poder ajudar.
	Procura informar e negociar em vez de manipular. Um negócio tem que ser de ganho para ambas as partes.
	Sabe que uma venda não termina com a nota de encomenda. O serviço pós-venda e o acompanhamento posterior fazem a diferença.
	Sabe que tem que ter conhecimentos muito qualificados sobre o que vende, ser um bom comunicador e ter características de interrelacionamento pessoal

O fulcro da atenção do vendedor no cliente e nas suas necessidades justifica-se pela importância da fidelização do cliente. Na verdade, é bem mais difícil captar um novo cliente do que manter satisfeito um cliente actual.

Porque um **cliente fidelizado**:

- ▶ Compra em maior quantidade a marca em causa;
- ▶ Tende a não considerar as propostas da concorrência;
- ▶ Tem, face aos produtos novos da empresa, uma atitude positiva;
- ▶ É menos sensível ao preço;
- ▶ Mantém com os vendedores um contacto pessoal mais fácil;
- ▶ Pode ser uma boa fonte de ideias para melhorar produtos e serviços

Muitas empresas e negócios esforçam-se muito por conseguir novos clientes, isto é, interessar novas pessoas, esquecendo que quando os actuais clientes não estão satisfeitos eles deixam de comprar e passam a ser ex-clientes.

Esta tendência míope para apenas ver no curto prazo tem uma forte influência sobre a rentabilidade dos negócios, ainda que muitos empresários desconheçam o custo de obter um novo cliente e a facturação que perdem quando um cliente os abandona.

É por isso que qualquer empresa tem que exercer a sua actividade comercial controlando, ao mesmo tempo, as várias etapas do ciclo da sua relação com a carteira de clientes (**Figura 8**):

Figura 8 – As etapas da relação com o cliente



A fórmula de sucesso nas Vendas e a importância da relação com o Cliente

Como vimos no manual de Clientes, a fórmula do sucesso nas vendas passa obrigatoriamente por uma das três variáveis.

$$\text{Nº de clientes} \times \text{compra média} \times \text{frequência da compra}$$

Por isso, para aumentar o volume de negócio, em qualquer actividade, será necessário:

- aumentar o número de clientes
- conseguir que eles comprem mais de cada vez que comprem ou
- conseguir que eles comprem mais vezes

Para atingir o primeiro objectivo – levar mais clientes a comprarem pela 1ª vez – e independentemente da área de actividade, qualquer empresário precisa de tornar conhecido o seu negócio, passando para o respectivo mercado uma boa imagem.

Por que há-de um potencial cliente experimentar um determinado produto, um serviço ou um ponto de venda quando existem tantos, se não houver algo de especial que justifique essa escolha?

A notoriedade de uma marca – o quanto ela é conhecida do público – consegue-se através de uma boa localização que facilite o tráfego dos clientes, de actividades promocionais que incentivem a visita e através de acções de comunicação (publicidade e relações públicas, por exemplo).

Leve em linha de conta que uma acção de publicidade não é forçosamente uma campanha na TV ou na imprensa generalista e que uma acção de comunicação que consista em distribuir folhetos nas imediações de uma loja ou a colocação de um anúncio num jornal local ou na imprensa gratuita pode ser extraordinariamente eficaz, dependendo do público-alvo que se pretende atingir.

Já o objectivo de levar os clientes a comprarem mais de cada vez estimula-se por meio de uma cuidada exposição de produtos que estimule as compras de impulso, pela aposta num sortido com produtos de maior valor acrescentado e pela criação de condições que favoreçam mais tempo de visita e mais liberdade de pagamento (temperatura ambiente, música, aromas, escadas rolantes, flexibilidade de pagamento, serviços de entrega, etc...).

A frequência com que os clientes comprem trabalha-se, procurando que um cliente que experimentou fique satisfeito e se torne cliente regular. E como se consegue tal propósito?

Através de tudo o que consolide uma relação com o cliente: qualidade da oferta, boa percepção da relação qualidade-preço, acções promocionais que levem o cliente mais vezes à loja, disponibilização de produtos e bens de compra repetida e, sobretudo, através da excelência no atendimento.

Quando falamos de fidelização, é forçoso falar de relação. Uma boa relação com os clientes consegue-se através de um excelente atendimento que tenha em conta as necessidades dos clientes.

As necessidades do cliente

Qualquer cliente – quer numa situação de visita a uma loja, quer em caso de venda pessoal ou empresarial – espera encontrar produtos e serviços de qualidade e elevados padrões de atendimento. Como vimos anteriormente, as expectativas dos clientes são actualmente elevadas – o que nos satisfazia ontem, hoje já faz parte do expectável.

É por isso que um dos factores diferenciador da oferta de venda e, em particular de um ponto de venda relativamente a outros, é o **atendimento personalizado** e competente, que tanto contribui para a fidelização do Cliente à loja.

O que se segue diz respeito a um contexto de ponto de venda mas, estes conselhos de atendimento, são naturalmente válidos para qualquer situação de venda:

Qualquer cliente gosta de:

1. Sentir-se bem-vindo

Quem é que não gosta de comprar num ambiente simpático, agradável, onde se sinta bem? Assim, quando um cliente entra na sua loja ou na sua empresa, esforce-se para que ele se sinta bem-vindo.

- ✓ Sorria
- ✓ Cumprimente
- ✓ Olhe o Cliente nos olhos

Por muito óbvio que tal possa parecer, é importante lembrar que o vendedor deve ter uma apresentação cuidada (sapatos, farda, mãos, unhas, rosto, barba, cabelos) e que mantenha com o cliente uma postura de amabilidade e simpatia.

Outra necessidade importante de qualquer Cliente, quando pretende fazer uma compra, é:

2. Sentir-se compreendido

Todos nós gostamos que nos dêem atenção, que esclareçam as nossas dúvidas. Enquanto clientes, todos desejamos estabelecer com o vendedor e com o ponto de venda uma relação de confiança. Gostamos que nos compreendam e é por isso que muitas vezes fidelizamos numa loja mesmo que existam outras alternativas muito parecidas, porventura até com preços inferiores.

Ora a confiança constrói-se no dia-a-dia através da atenção, da importância e da personalização dedicada aos Clientes.

Por isso, não esqueça:

- ✓ Ouça o Cliente com atenção
- ✓ Faça perguntas para perceber o que o Cliente precisa
- ✓ Confirme o que o Cliente quer
- ✓ Conquiste a confiança do Cliente

Para além de ser compreendido, todo o Cliente gosta de:

3. Sentir-se importante

O Cliente não quer saber se você está muito ocupado, se está chateado ou se está preocupado com a sua vida particular. Ele quer sentir-se importante, quer que você lhe dê atenção, quer sentir-se como se fosse o único.

Por isso:

- ✓ Coloque sempre o Cliente em 1º lugar
- ✓ Ele é a sua prioridade nº 1
- ✓ Fale-lhe das coisas que são importantes para ele

E, no entanto, a simpatia não é suficiente. Porque ao entrar numa loja, o Cliente também espera:

4. Encontrar competência

A amabilidade do vendedor, por si só, não preenche todas as necessidades do Cliente. O atendimento tem quer ser eficaz e prestado por alguém com competência, que conheça verdadeiramente os produtos ou serviços que vende. Isto é, vender de forma profissional.

Por isso, é importante que:

- ✓ Esclareça as dúvidas do Cliente
- ✓ Responda às suas objecções
- ✓ Resolva os problemas do Cliente
- ✓ Seja profissional em tudo o que faz

A qualidade do atendimento não acaba no acto da venda. O Cliente espera também ...

5. Receber assistência

Enquanto vendedor, a sua responsabilidade relativamente aos produtos que vende e aos serviços que presta ao cliente, não acaba quando este sai da loja. Dentro ou fora do ponto de venda...

- ✓ Ajude o Cliente
- ✓ Disponibilize-se para o ajudar
- ✓ Apresente soluções que satisfaçam as necessidades do Cliente

Uma nova forma de Vender

Colocando grande ênfase no produto e com a principal preocupação de empurrar a oferta para os clientes a todo o custo, o vendedor tradicional não tinha em grande conta todas estas necessidades. Ele procurava, numa situação de venda, fundamentalmente falar o mais possível sobre o que tinha para vender.



Para um vendedor tradicional – do tipo *hard selling* – as tarefas de criar confiança e diagnosticar as necessidades do cliente ocupam muito pouco tempo, já que a preocupação principal é falar o mais possível e depois conseguir o fecho da venda a todo o custo.

Assim, na forma tradicional de vender ocupa-se a maior parte do tempo a procurar obter um ‘sim’ de um cliente que, por vezes, é levado a comprar o que não precisa.

Pelo contrário, o vendedor consultivo assemelha-se a um médico conselheiro que não faz qualquer prescrição sem primeiro diagnosticar a situação do seu paciente.



A principal preocupação do vendedor **não é falar mas ouvir**. A maior parte do tempo de venda será ocupada com a criação de confiança e empatia, seguida da identificação da verdadeira necessidade de produto ou serviço.

Só depois destas duas fases, o vendedor passa à apresentação da melhor solução, seguindo-se o fecho que surgirá de forma natural se a apresentação tiver sido bem feita.

O primeiro passo a dar é conseguir a **Confiança do Cliente**. Ouça-o atentamente. Dê-lhe atenção. Aperceba-se do que, para ele, é importante, saiba o que ele valoriza, aquilo a que é sensível.

- ✓ Sorria e olhe o Cliente.
- ✓ Estimule a conversa.

A confiança conquista-se e mantém-se através da criação de empatia. Ajuda saber quais são os pontos de sensibilidade do cliente (a família, o trabalho, alguma actividade em especial, etc...)



A segunda etapa do atendimento consiste em **identificar as necessidades** reais do seu Cliente. Convém ter em conta que, por vezes, as necessidades não são expressas. É necessário diagnosticar, fazer perguntas. Você não vai querer forçá-lo a comprar o que ele não precisa mas, para isso, tem de conhecer o que ele realmente gosta, necessita e lhe faz falta.

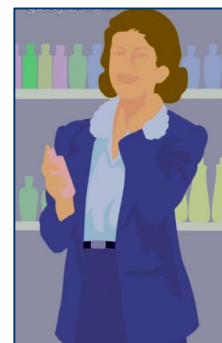
Assim, é importante saber *quem, quando e como* irá utilizar ou consumir determinado produto, a frequência da compra, porventura conhecer a composição do agregado familiar, etc.

As necessidades identificam-se através de **perguntas abertas**, que começam com: “*Quem vai...?*” “*Quando vai ...?*” “*Como vai ...?*”

Por esta altura, feito o diagnóstico, o vendedor pode passar à **fase da apresentação** dos produtos/serviços. É o terceiro passo da fase do atendimento.

Apresente, por exemplo, a nova máquina que chegou ontem ou o detergente que se encontra em promoção... Conheça as características dos artigos que vende mas fale dos **benefícios** da sua oferta, explique as vantagens que os produtos têm para os clientes. Para isso:

- ✓ Conheça bem todos os produtos e serviços que vende. Há que dar a conhecer os produtos novos, chamar a atenção para os destaques e promoções.
- ✓ Apresente os produtos que se identificam com as necessidades dos Clientes.



É na fase de apresentação da venda que surgem as inevitáveis **Objecções**. É o quarto passo do processo de venda consultiva.

- ✓ Considere as objecções como um pedido de esclarecimento. Não se trata de nada pessoal, o cliente não o está a pôr em causa a si, está apenas a pedir mais informação sobre o produto.
- ✓ Pense que as objecções significam mais oportunidades para vender, porque um cliente que foi esclarecido compra mais facilmente do que outro que tem ainda dúvidas.
- ✓ Aproveite para salientar as vantagens dos produtos e explicar as formas de utilização.
- ✓ Refira as outras pessoas que já compraram e como elas se sentem satisfeitas com esse produto.
- ✓ Fale da publicidade que o produto tem e como ele é conhecido de todos.
- ✓ Apresente todas as provas que puder.

O quinto passo do atendimento é o **Fecho**. Um bom vendedor deve conhecer a altura exacta para fechar a venda. Se os benefícios do produto tiverem sido explicados na lógica das necessidades do cliente, o fecho aparece de forma natural.

Utilize o chamado “fecho de empurrão”. Pergunte:

- “*Porque é que não experimenta?*”
- “*Leve, experimente e depois diga-me o que achou...*”

Ou então, o “fecho alternativo”:

- “*Qual é o sabor que prefere?*”
- “*Prefere levar a embalagem grande ou a pequena?*”

É importante também não perder de vista que o atendimento na caixa pode ser determinante para a fidelização do Cliente ao ponto de venda. Nesta fase de atendimento, o vendedor deve reforçar no Cliente a sensação de ter feito uma boa compra. Para isso:

- ✓ Olhe o Cliente nos olhos e sorria
- ✓ Se possível, trate-o pelo nome
- ✓ Pergunte qual a forma de pagamento que prefere
- ✓ Agradeça e despeça-se



Mas a sua relação com o Cliente não acaba no acto do pagamento. **Após a venda**, o vendedor tem de estar apto a tratar qualquer situação de reclamação. Deverá, também, disponibilizar-se para prestar serviços de assistência à venda, como, por exemplo, entregas em casa, ou flexibilizar a forma de pagamento (cartão de crédito, cheque, etc...). Por isso, disponibilize-se profissionalmente para:

- ✓ Resolver situações de reclamação com competência e profissionalismo
- ✓ Reforçar a boa imagem da empresa ou da loja
- ✓ Atrair e fidelizar clientes através da criação de serviços pós-venda.

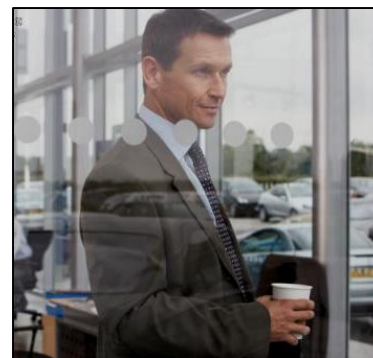


Lembre-se sempre: você é um profissional e deve ser visto pelos seus clientes como um profissional. Tenha sempre em conta que **1 Cliente satisfeito** passa essa mensagem a 3 outros potenciais Clientes mas **1 Cliente insatisfeito** passará alegremente essa insatisfação a, pelo menos, 10 outros Clientes.

As Características de um Bom Vendedor

Sobretudo nos negócios de menor dimensão é vulgar as pessoas serem muito polivalentes, isto é, terem várias funções simultâneas o que faz com que tenham que vender, mesmo não se considerando a si próprios como vendedores e, por vezes, sem as condições de um bom vendedor nato.

Ora o conceito de “vendedor nato” não existe de todo. Independentemente da maior ou menor vocação natural que alguns possam ter para a função Vendas, a verdade é que praticamente todas as características de um excelente vendedor se aprendem e se exercitam.



São elas:

1. Competências técnicas

- ✓ Conhecimento das motivações de compra relativas aos produtos ou serviços que vende;
- ✓ Conhecimento das características/benefícios da sua oferta de produtos (um bom vendedor deve saber tudo sobre o que vende ou, pelo menos, estar perfeitamente capacitado para procurar e obter rapidamente essa informação);
- ✓ Conhecimento sobre os produtos e as condições de venda dos concorrentes;
- ✓ Conhecimento total de todas as condições de pagamento (descontos, prazos, flexibilidade...);
- ✓ Conhecimento de todos os aspectos logísticos relativos à deslocação e entrega dos produtos.

2. Competências comportamentais

- ✓ Capacidade de comunicação interpessoal (empatia, simpatia, amabilidade);
- ✓ Pontualidade;
- ✓ Resistência à pressão;
- ✓ Procura de auto-desenvolvimento pessoal e profissional;

- ✓ Atitude positiva (o fracasso é apenas o sucesso visto do avesso);
- ✓ Boa gestão do tempo;
- ✓ Proactividade (em vendas, ser proactivo é o contrário de ser re-activo);
- ✓ Capacidade de auto-motivação (porque um vendedor ouve muito mais “não” do que “sim”!)

3. Competências de gestão

- ✓ Enquadramento nos objectivos do negócio ou da empresa;
- ✓ Capacidade de otimizar recursos (humanos e financeiros);
- ✓ Capacidade de decisão
- ✓ Capacidade de planeamento, organização e controlo;
- ✓ Capacidade de motivação e envolvimento dos outros elementos.

Todas estas competências se podem aprender e treinar, existindo inúmeros cursos de formação de técnicas de vendas. No entanto, muitas destas características podem ser razoavelmente intuitivas, como é o caso da simpatia ou da boa-disposição. O importante mesmo é procurar incessantemente melhorar cada uma destas competências, aprendendo com os melhores e colocando-se sempre do lado do cliente. E tome nota dos 10 Mandamentos das Vendas (**Figura 9**).

Figura 9 - Os 10 Mandamentos das Vendas

1.	O Cliente está sempre em 1º Lugar
2.	Sorria
3.	Cumprimente o Cliente
4.	Olhe o Cliente nos olhos
5.	Faça o Cliente sentir-se importante
6.	Esclareça as dúvidas do Cliente
7.	Resolva os problemas do Cliente de forma profissional
8.	Disponibilize-se para ajudar o Cliente
9.	Trate o Cliente com amizade
10.	Agradeça e despeça-se do Cliente

Recomendações para a Acção

Questões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none">Qual a importância de uma venda consultiva no caso dos bens de compra repetida?	<ul style="list-style-type: none">No caso dos bens de compra frequente, ganha importância o preço e o atendimento no ponto de venda, uma vez que a marca já é conhecida.Vender bens de compra repetida é uma excelente oportunidade para levar o cliente mais vezes à loja e levá-lo a comprar mais.
<ul style="list-style-type: none">Que acções têm mais impacto na atracção de clientes a uma loja?	<ul style="list-style-type: none">Se o potencial cliente não conhece a loja, há que levá-lo a experimentar.Acções de comunicação local, material de ponto de venda, promoções e sinalética adequada são eficazes.
<ul style="list-style-type: none">O que devo fazer para aumentar a quantidade da compra dos meus clientes?	<ul style="list-style-type: none">Estimule as compras de impulso e os produtos com maior margem colocando-os em sítios de maior visibilidade e alcance.Rode os produtos em promoção.
<ul style="list-style-type: none">Como posso criar confiança com os meus clientes se eles estão sempre com pressa para se despachar?	<ul style="list-style-type: none">A confiança e simpatia não obrigam a grandes conversas; um sorriso, um cumprimento, um aceno pode ser o suficiente para fazer a diferença.Trate o cliente pelo nome sempre que for possível.
<ul style="list-style-type: none">Quando o cliente não é correcto comigo porque é que devo ser correcto com ele?	<ul style="list-style-type: none">Porque as suas acções têm que ser exemplares e há outros clientes a observar. Responder a uma frase ou gesto mal-educado com outro cai sempre mal, mesmo que você esteja coberto de razão.

Solução para o Cenário

Lamentavelmente, a funcionária da loja de roupa fez exactamente aquilo a que muitos de nós já assistimos. Ou seja, começou por ignorar a cliente quando esta entrou na loja, passando, depois, a tratá-la com enfado como se a quisesse despachar rapidamente.

A D. Amélia – que até tinha curiosidade de ver a nova loja e que já tinha reparado em alguns produtos na montra – não voltará a este ponto de venda porque não se sentiu compreendida e bem-vinda (**Figura 10**):

Figura 10 – Atendimento errado vs atendimento correcto

O que esteve mal	Consequência na cliente	Como fazer bem
A cliente entrou na loja e as funcionárias continuaram a conversar	Sentiu-se ignorada; não lhe prestaram qualquer atenção	Parar de conversar e passar a atender o cliente. Em caso extremo, olhar o cliente e pedir-lhe para aguardar um pouco
A funcionária não cumprimentou a cliente, não sorriu nem se preocupou em criar qualquer empatia	Sensação de pouca importância para a empregada e para a loja	Cumprimentar, sorrir, olhar a cliente nos olhos, perguntar se precisa de ajuda
A cliente não tinha uma ideia precisa sobre o que comprar e não recebeu qualquer sugestão	Ausência de compra e sensação de mal-estar	Diagnosticar o que a cliente precisava (algo que ficasse bem com umas calças cremes) e apresentar alternativas
A funcionária não se disponibilizou para ir buscar a camisa que estava na montra	Sensação de pouca importância; não houve qualquer esforço para lhe agradar	Verificar se o nº da camisa era realmente o que a cliente pretendia e prontamente trocá-la por outra na montra
A funcionária atendeu o telefone interrompendo, para tal, o atendimento da cliente Não pediu desculpa nem pediu para a cliente aguardar um momento	Sensação de pouca importância; o telefonema esteve em 1º lugar	Não atender o telefonema ou, pelo menos, pedir licença ao cliente para atender. Ser muito breve a falar

Figura 10 – Atendimento errado vs atendimento correcto (continuação)

O que esteve mal	Consequência na cliente	Como fazer bem
“Só há o que está à vista!”	Falta de atenção e disponibilidade para verificar se existia o tamanho pretendido	Verificar se existia o tamanho que a cliente pretendia Propor outras opções alternativas
“Essa cor não se usa”	Sensação de não compreensão das suas necessidades Juízo desvalorativo sobre os seus gostos	“De momento não temos essa cor mas existem outras que podem servir para o mesmo efeito.”
“A senhora não vai caber aí dentro”	Desvalorização do cliente e da sua noção de realidade	“Vejam os se esse número é o seu!”
“Não faço a mínima ideia”	Demonstração de ignorância dos aspectos fundamentais do negócio e falta de disponibilidade para procurar obter informação Sensação de pouca importância	“Não tenho uma data certa mas vou procurar saber. Se me der o seu contacto, posso avisá-la...”
“Está tudo marcado!”	Ignorância sobre os preços Indisponibilidade para ajudar, procurando a etiqueta com o preço	“Dê-me um momento, por favor. São x Euros.”

Em conclusão, nesta pequena história, a funcionária não conseguiu captar uma cliente que até teria vontade de comprar porque:

- ✓ não criou confiança nem demonstrou disponibilidade;
- ✓ não diagnosticou necessidades;
- ✓ não apresentou soluções alternativas;
- ✓ não soube responder às objecções;
- ✓ não procurou fechar a venda

Por mais anedótica que possa parecer esta história, todos nós já vivemos ou presenciámos algo parecido!

Exercícios para Resolver

Exercício 3 – O frigorífico novo



Após um mês de espera e várias reclamações pela demora do seu novo frigorífico, o Sr. Pesaroso comentava para si próprio *“Foi caro e demorado mas valeu a pena. Estou encantado com este último modelo de frigorífico ...”*. O Sr. Pesaroso foi interrompido pelo toque do telefone.

“Boa tarde, estou a falar da Frigoshop, secção de cobranças por causa do seu frigorífico. O Sr. tem aqui uma factura vencida há dois dias e ainda não recebemos qualquer pagamento. Se tal não acontecer durante o dia de hoje, entregaremos o assunto ao nosso Contencioso.”

“Mas ... eu acabei de receber o frigorífico agora!”

“Lamentamos, mas se assim foi, o atraso deve-se ao transportador, não é de nossa responsabilidade. Está informado que o nosso horário para pagamentos é das 10.00 H às 12.00 H e das 16.00H às 17.30 H. Bom dia!”.

Há algo de errado nesta história, não há?

Exercício 4 – Dizer com as palavras certas

Por vezes, uma expressão menos bem pensada pode parecer agressiva, apenas porque se usaram as palavras erradas.

Relativamente às expressões seguintes, reformule-as de forma a perderem a sua conotação mais “agressiva” e, simultaneamente, ganharem uma forma mais assertiva e convincente, no contexto de um entrevista de vendas em que você é o vendedor.

1. Não entendo o que me está a dizer
2. Isso é impossível

3. Mas, deixe-me explicar...
4. Em princípio, iremos resolver o seu problema daqui a 2 dias
5. Tem que nos enviar s seus dados para...
6. Mas qual é o seu problema?
7. Vou tentar resolver isso da melhor maneira
8. Vou explicar-lhe como isto funciona
9. Como deve compreender, a nossa empresa é...
10. O mais que lhe posso fazer é ...
11. Eu acho que este é um excelente produto!
12. Não sei se percebeu o que eu disse...
13. Aqui lhe deixo ficar o meu cartãozinho
14. Se tivesse lido a informação que lhe deixei, teria percebido que...
15. É tudo?

Capítulo 3 – Preços

Objectivos de Aprendizagem do Capítulo

No final deste capítulo, o micro empresário deverá estar apto a:

- Conhecer e saber aplicar as principais estratégias de marcação de preços;
- Identificar os factores condicionantes de uma política de preços e o seu impacto na reacção dos clientes;
- Conhecer as várias formas de cálculo da margem comercial conhecendo a diferença entre a margem líquida e a margem bruta de exploração;
- Conhecer as várias acções cuja implementação no negócio pode influenciar o nível de preço praticado e as suas consequências no comportamento dos clientes.

Cenário

Cenário 3 – Ganhar ou não ganhar

Rui Ferreira abriu há pouco tempo um negócio de artesanato de peças de cerâmica pintadas à mão. Para arrancar com o negócio, Rui alugou uma pequena loja num local turístico e passou a ter um conjunto de custos fixos mensais como água, luz, gás, contabilista, telefone, num total de 2.200€

Cada peça custa a Rui, em matérias-primas para transformação (tintas, por exemplo), uma média de 0,5€

Rui Ferreira pode fazer 40 peças por dia (8 horas de trabalho diário) e considera que o seu dia de trabalho deve ter um custo de, pelo menos, 80€ (incluindo encargos sociais, seguros e impostos).

O Rui está também disposto a trabalhar 25 dias por mês.

Entre as peças que Rui Ferreira compra para pintar encontram-se 4 tipos de peças em bruto, pelos seguintes preços:



- jarra pequena – 1€
- jarra grande – 3,5 €
- prato pequeno – 1€
- prato grande -3,5€

Relativamente ao preço de venda, Rui decidiu multiplicar o custo de compra e transformação (incluindo o seu trabalho) por 2, em todas as suas peças, de acordo com um velho método:

- jarra pequena e prato pequeno – vende por 8,47€[(1€de custo de compra + 0,5€de matérias-primas + 2€de mão-de-obra) x 2) x 1,21 (IVA)] = **8,47€**
- jarra grande e prato grande – vende por 14,52€[(3,5€de custo de compra + 0,5€de matérias-primas + 2€ de mão-de-obra) x 2) x 1,21 (IVA)] = **14,52€**

Rui expõe as peças na montra e na entrada da loja. No Verão há sempre gente a entrar para ver as peças pintadas com motivos tradicionais. No entanto, muitos olham os preços e comparam com outras lojas da localidade acabando por não comprar, o que o faz com que Rui acabe por acumular stocks. Rui calcula que perde 30% de vendas por esta razão.

Depois de realizar uma observação cuidada ao comportamento dos clientes e à sua concorrência, Rui Ferreira chegou à seguinte conclusão:

- ✓ os clientes são mais atraídos pelo prato grande. A concorrência também vende pratos semelhantes mas com um preço de 12,99€ Afinal, parece que o prato grande é que faz com que os clientes formem uma imagem de preço de todo o sortido;
- ✓ a concorrência vende os pratos pequenos a 8,99€e não vende jaras;
- ✓ 90%. dos clientes compra peças pequenas por serem mais fáceis de transportar e estarem abaixo do preço de 10€
- ✓ 80% das vendas de Rui Ferreira são pratos e 20% jaras.

A questão que preocupa o Rui no momento é saber qual o número de peças – pequenas e grandes – que ele tem de vender por mês para atingir o ponto em que cobre todos os custos e começa a ter lucro (isto é, o chamado “**ponto morto**” do negócio).

Estratégia

A Política de Fixação de Preços

Ao fixar os preços dos artigos a vender, o empresário terá de procurar cobrir o custo que teve com a compra desse bem e, simultaneamente, retirar daí uma margem ou benefício que lhe permita rentabilizar o negócio.

Existem alguns princípios que devem fundamentar uma política de preços (infelizmente, ainda pouco usuais na generalidade do comércio tradicional):

- ✓ **margens diferenciadas por categoria de produtos** ou mesmo dentro do mesmo tipo de produto, utilizando produtos conhecidos com preços baixos para servirem de chamariz, no caso de se pretender passar uma imagem de competitividade e preço baixo;
- ✓ **preços diferenciados em função da procura** ao longo do ano (por exemplo, preços mais baixos nos artigos escolares no início do ano lectivo, momento em que os consumidores estão mais sensíveis ao preço e compram em maiores quantidades).



Em muitos sectores mas, sobretudo, no comércio alimentar e no vestuário, é fácil encontrar artigos aparentemente semelhantes ou mesmo iguais, vendidos a preços distintos em função do ponto de venda. Se tal acontece, é porque os responsáveis pelos respectivos negócios utilizaram na fixação dos preços critérios que variam de loja para loja, com o tipo de serviço prestado, a imagem e o posicionamento do ponto de venda ou mesmo com o custo de compra do artigo.

Factores Condicionantes na Marcação de Preços

Vários são os factores condicionantes da política de fixação de preços (**Figura 10**):

Figura 10 – Factores condicionantes na marcação do preço

Factores condicionantes	Impacto no preço
Custo do aprovisionamento do produto, dos serviços e do esforço de marketing envolvidos	<p>As condições de compra variam em função de quantidades e do peso que o comprador tenha na sua relação com o vendedor</p> <p>O tipo e a quantidade de serviços disponibilizados no ponto de venda têm impacto no preço de venda dos produtos (garantias, facilidades de pagamento, entregas, reparações, arranjos ou atendimento personalizado)</p> <p>O custo de acções promocionais e publicitárias, dentro e fora do ponto de venda, deve ser alocado ao produto ou à respectiva categoria</p>
Concorrência directa	<p>Quer decida marcar os seus preços abaixo ou acima da sua concorrência, é impossível não ter em consideração os preços dos concorrentes mais directos e ainda a tendência geral do mercado.</p> <p>Por exemplo, se as vendas de equipamentos de telemóveis está a baixar, não é uma boa altura para aumentar os preços.</p>
Elasticidade da procura	<p>A generalidade dos produtos tem aquilo a que se chama uma “elasticidade positiva ao preço”. Ou seja, se o preço sobe, a procura diminui quase sempre na mesma proporção.</p> <p>Embora com excepções – para produtos como o pão, o tabaco ou os produtos de luxo em que a procura tende a pouco variar com o preço – as variações do preço de venda na loja fazem oscilar a quantidade de pessoas que procuram esses produtos.</p>
Objectivos de rentabilidade	<p>O preço fixado depende também da liquidez disponível e da capacidade de financiamento que o empresário possa ter. Por outras palavras, se o objectivo for um lucro de curto prazo, o preço global das mercadorias ou serviços a vender tenderá a ser maior.</p> <p>Contudo, um objectivo de lucro a médio e longo prazo poderá possibilitar uma política de preços baixos, com maior rotação embora com uma menor margem de lucro unitária.</p>

Sugere-se que opte por um dos dois tipos de estratégias de fixação de preços:

- ✓ uma **estratégia de penetração** de mercado – caracterizada por uma adopção de preços baixos e margens reduzidas, procurando obter rapidamente uma elevada quota de mercado e incentivando um rápido aumento da procura. É vulgar quando se trabalha com produtos e serviços não muito diferenciados (como os bens alimentares, por exemplo).

Esta estratégia tem em vista um desencorajamento da concorrência e envolve tipicamente acções de comunicação e promoção, sendo mais provável quando o distribuidor compra em grandes quantidades;

- ✓ uma **estratégia de desnatação** – com preços e margens elevadas e mais comuns em bens com um alto nível de diferenciação que possa justificar o preço mais elevado (bens que envolvam tecnologia, por exemplo).

A uma estratégia de desnatação corresponde uma preocupação de maior rentabilidade no curto prazo, embora as vendas em quantidade sejam menores. É mais comum quando existem poucos concorrentes no mercado, já que a vulgarização de produtos e o aumento da concorrência tende a originar uma viragem para uma estratégia de penetração.

Para além destas estratégias, convém lembrar que existem factores psicológicos que podem constituir barreiras à compra, Assim, é comum percepcionarmos um preço de 19,90 € como muito diferente de 20 €, quando, na verdade, apenas 10 cêntimos separam estes dois valores.

O que se passa é que 19,90 € é um preço psicológico quando, na nossa cabeça, 20 Euros é o preço limite. Esta estratégia é muito comum nos produtos alimentares e nas sapatarias, por exemplo.

O Cálculo da Margem Comercial

Designa-se por margem comercial a diferença entre o custo de um artigo e o preço a que esse produto é, depois, vendido ao cliente final.

$$\text{Preço de venda} - \text{custo da compra} = \text{margem comercial}$$

Na verdade, este cálculo simples dá-nos a chamada **margem bruta** que deve ser distinguida da **margem líquida**, que considera todos os custos do negócio que podem ser imputados a esse



produto ou serviço (ou seja, uma parte proporcional dos custos de promoção e divulgação, custos fixos como o aluguer da loja, armazém ou escritório, os custos de electricidade ou a amortização de equipamento).

Embora seja delicado identificar exactamente qual a parcela de custos que respeita a cada produto ou família de produtos e, assim, definir exactamente qual a margem líquida, convém lembrar que a margem bruta que o comerciante fixa para um produto tem tendência a não se cumprir rigorosamente já que, com o tempo, se vão verificando variações diversas devido a:

- ✓ evolução das vendas desse produto pode obrigar o comerciante a realizar algumas promoções que diminuem a margem inicialmente prevista;
- ✓ quebras de produtos, por roubo ou por deterioração, com desaparecimento da respectiva margem;
- ✓ porque o comerciante pode sempre querer praticar alguns descontos a determinadas pessoas – colaboradores ou familiares, por exemplo.

Consideremos o exemplo de um artigo cujas vendas apresentam os seguintes resultados (**Figura 11**, página seguinte):

Figura 11 – Margem bruta e margem líquida

Conceito	Volume	Percentagem
▪ Vendas líquidas	1.000 €	100%
▪ Custo dos artigos vendidos	600 €	60%
▪ Margem bruta das vendas	400 €	40%
▪ Outros custos com as vendas (custos fixos, promoção, salários, impostos...)	360 €	36%
▪ Margem líquida	40 €	4%

Chega-se, assim, a uma margem líquida de 4%, bem diferente da margem bruta de 40%. A margem pode ser calculada:

- sobre o preço de custo, isto é, da compra do empresário *ou*
- sobre o preço de venda (ao cliente final).

Margem bruta = preço de venda – preço de compra

Ou seja: €1.000 - €600 = €400

Margem sobre o preço de custo = $\frac{\text{Margem bruta}}{\text{Custo da compra}}$

Ou seja: $\frac{400}{600} = 0,6667$ de margem = 66,7%

Margem sobre o preço de venda = $\frac{\text{Margem bruta}}{\text{Preço de venda}}$

Ou seja: $\frac{400}{1.000} = 0,40$ de margem = 40%

Como se pode verificar, é possível calcular a margem de várias formas. O cálculo da margem – mais até do que as quantidades vendidas ou do que o volume das vendas – é fundamental para avaliação da rentabilidade de cada produto. Apesar disso:

- ✓ não compare margens calculadas de diferentes formas ou não poderá extrair nenhuma conclusão válida.

Por uma questão de maior facilidade, muitos empresários costumam aplicar a todos os artigos uma margem fixa, isto é, um **coeficiente de multiplicação**, o que, na prática, significa fixar a mesma margem para todos os produtos, independentemente das suas características, da concorrência existente ou da variação de compra ao longo do ano.

É habitual o comerciante trabalhar a partir do preço de custo e aplicar-lhe um factor de multiplicação (*mark-up*). No exemplo abaixo, o factor é de 1,667 ($1,667 \times 600 = 1.000$).

600 €	x	1,667	=	1.000 €
↓		↓		↓
preço de compra		coeficiente de multiplicação		preço de venda

Embora simples, este método de fixação de preços é muito redutor e não explora as potencialidades e as especificidades de cada produto ou categoria de produtos.

Nos negócios com custos variáveis reduzidos – nos serviços, por exemplo - é possível e aconselhável praticar preços diferenciados em função do momento da compra. É uma política muito comum na hotelaria.

Uma preocupação de todos os empresários no início do negócio é saber qual o momento a partir do qual começarão a ter lucro. Chamamos **ponto morto** do negócio (também conhecido por *break-even*) ao momento em que as vendas cobrem todos os custos fixos e variáveis. A partir deste ponto de vendas, o negócio começa a libertar margem de lucro.

O ponto morto das vendas acontece quando:

$$\text{Vendas} = \text{Custos Fixos} + (\text{custos variáveis} \times \text{quantidade produzida})$$

Outras questões relacionadas com a Gestão do Negócio

Independentemente da área de negócio, existem várias questões inerentes à gestão do negócio e que podem comprometer a eficácia real das acções empreendidas, o que obriga o empresário a ponderar cuidadosamente o impacto de cada acção, ao nível de outras variáveis influenciadoras no negócio. A título de exemplo, convém ter em conta o seguinte:

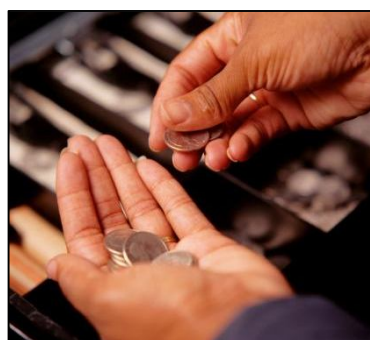
Existem numerosas acções que têm como objectivo aumentar a margem líquida. Por exemplo:

- ✓ a pressão exercida sobre fornecedores para obtenção de melhores preços;
- ✓ o aumento global do preço de venda ao público;
- ✓ a diminuição do nível de serviço da loja (tipo de atendimento);
- ✓ diminuição da massa salarial paga aos colaboradores.

No entanto, por muito eficazes que possam parecer estas acções, convém não esquecer que:

- ✓ a pressão exercida sobre os fornecedores para estes baixarem o preço pode ter como consequência um desinteresse dos mesmos pelo seu negócio ou, no mínimo, criar condições para conflitos indesejáveis;
- ✓ o aumento global dos preços, mesmo que possa ser uma boa medida para aumentar a rentabilidade, provocará certamente – sobretudo nos casos em que a concorrência não acompanha essa tendência – um afastamento também global da sua clientela menos fiel.
- ✓ diminuir o serviço significa que o cliente passará ser menos bem atendido. Pode passar pela impossibilidade de obter uma reparação num aparelho, pela não satisfação de reclamações ou simplesmente pela existência de funcionários menos motivados ou pela pouca atractividade das suas remunerações. Em qualquer das situações, o resultado de um baixo nível de serviço será certamente um menor número de clientes.
- ✓ empregados mal remunerados são colaboradores pouco motivados para atender bem o cliente. O resultado é evidente...

Outro aspecto consiste nas promoções realizadas que, quando são feitas nos pontos de venda, têm em vista a criação de ambientes atractivos e, por vezes, espectaculares e são muito desejáveis, estimulando a vontade de comprar e aumentando as vendas. No entanto, as actividades promocionais, de comunicação e de animação da loja e aquelas que têm como objectivos atrair clientes ou aumentar a compra média acarretam um inevitável aumento dos custos de exploração, especialmente por via do aumento dos stocks (no caso das promoções e na diversificação de sortido) ou da diminuição da margem bruta (em se tratando de promoções).



Por outro lado ainda se, ao pretender diminuir custos, o empresário optar por investir menos em imobilizado ou em stocks, as consequências terão impacto ao nível da menor atracção de clientes ou do menor impacto atractivo do ambiente das instalações ou do ponto de venda.

Em todo o caso, a mensagem a reter não é a de que nada vale a pena ser feito mas sim:

- ✓ pensar criteriosamente em cada acção que decidir tomar, pesando cuidadosamente os prós e os contras de cada uma delas;
- ✓ ensaiar algumas experiências-piloto quando tal for possível, procurando que não haja uma alteração contínua de estratégia, sobretudo ao nível dos preços e do serviço porque tal poderá deteriorar a imagem no negócio, das lojas, dos produtos ou serviços vendidos.

Recomendações para a Acção

Questões	Sugestões
<ul style="list-style-type: none"> Qual é a desvantagem de marcar todos os artigos com a mesma margem? 	<ul style="list-style-type: none"> Conforme os produtos e a necessidade que os clientes têm deles, a sensibilidade dos clientes ao preço é muito distinta. Se puder baixar a sua margem num artigo que a concorrência vende mais caro, isso pode ser um factor de captação de clientes para outros produtos.
<ul style="list-style-type: none"> O que fazer se o meu concorrente directo baixa o seu preço num artigo que vende muito? 	<ul style="list-style-type: none"> Se o artigo for mesmo semelhante e se puder, acompanhe a descida podendo compensar noutras categorias. Se o seu artigo tiver factores diferenciadores positivos, procure comunicá-los através de material de ponto de venda.
<ul style="list-style-type: none"> Como é que, na prática, posso saber qual é a margem líquida de um produto ou artigo? 	<ul style="list-style-type: none"> A margem líquida de um artigo encontra-se deduzindo ao seu preço de venda o valor do seu custo, bem como a parte respectiva de todos os custos fixos e variáveis, o que, na prática exige uma contabilidade analítica muito rigorosa. Fale com o seu contabilista mas, entretanto, Identifique a sua margem bruta e procure estimular os artigos com maior margem
<ul style="list-style-type: none"> Que acções posso implementar para aumentar a minha margem total sem ter que aumentar os preços? 	<ul style="list-style-type: none"> Realize promoções em que o abaixamento da margem seja compensado pelo aumento de rotação dos produtos; Procure melhores condições de negociação junto dos seus fornecedores (por exemplo, descontos por quantidade) Aposte na motivação dos vendedores para que estes possam incrementar o seu esforço junto do cliente final levando-o a comprar mais.

Solução para o Cenário

O Rui tem que começar por calcular o total de custos fixos por mês, isto é, o total dos custos com instalações, electricidade, contabilista, etc... e juntar a este valor o custo do seu próprio trabalho.

No caso, temos um valor diário de 80 € x 25 dias de trabalho por mês.

$$\text{Custos fixos totais} = 2.200,00 \text{ €} + (25 \text{ dias} \times 80 \text{ €}) = 4.200 \text{ €}$$

Ora, sabendo que o Rui procura o ponto em que a quantidade de vendas iguala os custos fixos + os custos variáveis do negócio,

$$P. \text{ Morto} \rightarrow \text{Vendas} = C.F + C.V. \times \text{Quantidade}$$

$8,47 \text{ €} \times 0,9x + 14,52 \times 0,1x = 4.200 \text{ €} + [1,5 \text{ €} \times 0,9x] + 4 \text{ €} \times 0,1x]$								
<i>Preço de venda peças pequenas</i>	<i>% peças pequenas vendidas por mês</i>	<i>Preço de venda das peças grandes</i>	<i>% de peças grandes vendidas por mês</i>	<i>Total mensal custos fixos</i>	<i>Custo peça pequena (peça + matéria – prima)</i>	<i>% peças pequenas vendidas por mês</i>	<i>Custo peça grande (peça + matéria – prima)</i>	<i>% de peças grandes vendidas por mês</i>
Total vendas				C. fixos	Custos variáveis			

... basta resolver a equação, sabendo que x é a incógnita que precisamos de identificar, isto é, a quantidade de peças que Rui tem que vender por mês:

$$7,623x + 1,452x = 4.200 \text{ €} + 1,35x + 0,4x$$



$$0,975x = 4.200 + 1,75x$$



$$7,325x = 4.200$$



$$x = 573,4, \text{ ou seja, } \mathbf{574} \text{ peças}$$

É sempre bom verificar os cálculos. Se Rui vender 574 peças, fará por mês uma receita de:

57 peças grandes x 14,52 €	=	827,64 €
517 peças pequenas x 8,47 €	=	<u>4.378,99 €</u>
574 peças		5.206,63 €

Rui precisa de produzir: 574 peças por mês. Como a sua produção diária é de 40 peças, para atingir o **ponto morto** ele precisa de **14,35** dias de produção, ficando com uma “folga” de 10 dias de trabalho para aumentar as vendas.

Exercícios para Resolver

Exercício 5 – Que preços praticar?

Atente novamente no caso do Rui Ferreira e das suas cerâmica pintadas à mão. Atendendo à procura, à concorrência e aos custos identificados, que preços o aconselharia a praticar?

Exercício 6 – Como reagem os consumidores?

Complete os seguintes quadros, apontando reacções possíveis dos consumidores às diversas situações de subida/descida de preço. Para cada situação identifique também um exemplo de um produto ou serviço em que o caso se aplique.

Reacções possíveis dos consumidores à subida do preço		
Interpretação do contexto da subida	Reacção	Produto / Serviço
O produto tem muita procura		
O produto tem grande valor e não era rentável ao preço anterior		
A empresa aproveitou-se da situação e fixou preço no máximo que o mercado poderia tolerar		
O preço do produto vai continuar a aumentar		
O aumento é excessivo em relação à utilidade ou aos produtos concorrentes		

Reacções possíveis dos consumidores à descida do preço		
Interpretação do contexto da descida	Reacção	Produto / Serviço
O produto vai ser em breve substituído por um modelo mais moderno		
O produto tem defeitos e não se vende bem		
A qualidade baixou		
O preço vai continuar a baixar		
A baixa é temporária		
A redução de preço tornou o produto mais competitivo		

BIBLIOGRAFIA

- Rodrigues, Dário, Gestão de Vendas na óptica do Marketing, Edições Sílabo, Lisboa, 1999
- Brito, Pedro Quelhas, Como fazer promoções de vendas, Mc GrawHill, 2ª edição, 2000

WEBGRAFIA

- http://www.pmelink.pt/pmelink_public/EC/0,1655,3_41102--View_427,00.html