

MANUAL DO ALUNO

# DISCIPLINA COMERCIALIZAR E VENDER

Módulos 6, 7, 8, 9 e 10

República Democrática de Timor-Leste  
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE COMERCIALIZAR E VENDER  
Módulos 6 a 10

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA  
XXXXXXX

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA  
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

XXXXXX

ISBN

XXX - XXX - X - XXXXX - X

TIRAGEM

XXXXXXX EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE  
2014



## Índice

<b>Segmentação e Posicionamento .....</b>	<b>7</b>
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem .....	8
Âmbito de conteúdos .....	8
<b>Segmentação.....</b>	<b>10</b>
Introdução .....	10
Noção .....	11
Utilidade e processo de segmentação.....	12
Tipos de segmentação .....	14
Escolha e definição dos critérios de segmentação .....	16
<b>Posicionamento.....</b>	<b>21</b>
Introdução .....	21
Noção .....	23
A importância e razão do posicionamento .....	24
As dimensões do posicionamento .....	26
A diferenciação .....	27
As qualidades de um posicionamento eficaz.....	28
<b>Atividades/Trabalhos Propostos .....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>37</b>
<b>Técnicas de Vendas.....</b>	<b>39</b>
Apresentação.....	40
Objetivos de aprendizagem .....	40
Âmbito de conteúdos .....	40
<b>Conceito de venda.....</b>	<b>41</b>
Noção .....	41
O papel e importância da venda.....	42
Os instrumentos de venda.....	43
<b>O processo de venda .....</b>	<b>48</b>
A importância das fases do processo de venda .....	48
As fases do processo de venda .....	50



<b>O vendedor .....</b>	<b>54</b>
Noção .....	54
O papel do individuo como vendedor .....	55
A atitude do vendedor.....	57
<b>Atividades/Trabalhos Propostos .....</b>	<b>61</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>62</b>
<b>Atendimento e Venda .....</b>	<b>65</b>
Apresentação.....	66
Objetivos de aprendizagem .....	66
Âmbito de conteúdos .....	67
<b>Identidade da empresa.....</b>	<b>68</b>
Valores e formas de atuar.....	68
Imagem da empresa .....	69
O atendimento e a imagem da empresa .....	71
<b>Atendimento .....</b>	<b>74</b>
As primeiras impressões.....	74
Competências do atendedor .....	75
<b>Qualidade de atendimento .....</b>	<b>81</b>
Princípios .....	81
Etapas do atendimento eficaz .....	82
<b>Processo de comunicação.....</b>	<b>87</b>
A comunicação .....	87
Obstáculos à comunicação .....	91
Assertividade .....	92
Escuta ativa.....	95
<b>Gestão de situações difíceis.....</b>	<b>97</b>
Conflitos.....	97
Tratamento de objeções .....	100
Reclamações .....	103
<b>Atividades/Trabalhos Propostos .....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>108</b>



<b>Técnicas de Negociação e Argumentação .....</b>	<b>111</b>
Apresentação.....	112
Objetivos de aprendizagem .....	112
Âmbito de conteúdos .....	113
<b>Negociação.....</b>	<b>114</b>
Introdução .....	114
<b>Preparação .....</b>	<b>116</b>
<b>Contacto.....</b>	<b>120</b>
Apresentação.....	120
Abordagem .....	121
<b>Conhecimento .....</b>	<b>125</b>
Perguntar .....	125
Escutar .....	126
Apresentação de benefícios .....	127
<b>Convencer .....</b>	<b>130</b>
Argumentação .....	130
Rebater objeções/Responder a questões/Apresentar soluções.....	131
<b>Conclusão.....</b>	<b>134</b>
Síntese, fecho e despedida .....	134
<b>Serviço pós-venda .....</b>	<b>135</b>
<b>Atividades/Trabalhos Propostos .....</b>	<b>137</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>139</b>
<b>Localização e Urbanismo Comercial .....</b>	<b>141</b>
Apresentação.....	142
Objetivos de aprendizagem .....	142
Âmbito de conteúdos .....	143
<b>A cidade .....</b>	<b>144</b>
Compreender a organização das cidades, origens .....	144
<b>Fundamentos teóricos gerais .....</b>	<b>146</b>
<b>A importância da localização comercial .....</b>	<b>156</b>
<b>Trabalhos Propostos .....</b>	<b>157</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>158</b>







# Segmentação e Posicionamento

## Módulo 6

## *Apresentação*

A segmentação deve ser uma ferramenta de gestão que permita uma abordagem e presença no mercado mais dirigida e eficaz.

Neste módulo, efetua-se uma abordagem às razões e processo de segmentação, assim como aos principais métodos de segmentação.

Após a segmentação torna-se importante definir o posicionamento, isto é, a forma como a organização pretende ser vista pelo seu público-alvo.

Neste módulo apresenta-se a noção de posicionamento, a sua definição e as principais metodologias para o definir.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender a noção de segmentação;
- Identificar as características de segmentação;
- Explicar o processo de segmentação;
- Identificar e analisar critérios de segmentação;
- Distinguir e perceber a pertinência dos critérios de segmentação;
- Compreender a noção de posicionamento;
- Explicar a importância do posicionamento;
- Identificar possíveis fontes de posicionamento;
- Perceber o conceito de diferenciação;
- Identificar e reconhecer fatores de diferenciação.

## *Âmbito de conteúdos*

- Segmentação
  - Noção
  - Utilidade e processo de segmentação
  - Critérios de segmentação
  - Escolha e definição dos critérios de segmentação
  - Métodos de segmentação de mercado



- Posicionamento
  - Noção
  - A importância e razão do posicionamento
  - As dimensões do posicionamento
  - As características distintivas
  - A diferenciação
  - As qualidades de um posicionamento eficaz



# Segmentação

## Introdução

Tradicionalmente, as empresas dirigiam-se a todo o mercado e a todos os consumidores, fabricando em massa os seus produtos. Assim, existia um produto, indiferenciado, que era disponibilizado a quem o desejasse comprar e o consumidor não tinha alternativa.



Atualmente, as empresas já reconheceram que não podem vender o mesmo produto para todo o mercado, pois cada pessoa tem necessidades e desejos diferentes. As empresas procuram, então, identificar grupos de pessoas que tenham características e necessidades semelhantes. Referimo-nos a estes como segmentos de mercado.



A realidade contemporânea é ainda mais complexa, na medida em que cada vez se torna mais difícil identificar pessoas com as mesmas necessidades, as mesmas características e os mesmos desejos, que possam ser satisfeitos com uma oferta homogénea. Está a aumentar a procura pela individualidade. E é a isso que os marketeers se referem quando falam do marketing individualizado ou marketing one-to-one. As empresas reconhecem, agora, a necessidade de aperfeiçoar e adaptar os seus produtos aos seus clientes, dando cada vez mais importância ao que os consumidores pretendem obter (Ex.: na indústria automóvel, é possível um cliente ligar-se a um website de uma empresa onde pode escolher e personalizar o carro à sua medida: escolher o modelo, a cor do carro, a cor e o tecido dos bancos, as jantes, os extras, entre muitos outros pormenores).



Portanto, o objetivo de qualquer empresário deve ser o de conhecer o melhor possível os seus potenciais clientes, saber onde estão, qual o seu rendimento disponível, compreender porque compram os seus produtos/serviços, etc. Este processo designa-se por segmentação do mercado. Depois de segmentar, vai orientar os seus recursos – tempo e dinheiro – para um (ou poucos) segmento (s). Estes serão os seus clientes. Em síntese: é fundamental, para qualquer empresa, conhecer quem é o seu público-alvo. Por muito bom que seja o seu produto, dificilmente será consumido por todos os homens e todas as mulheres, crianças, adultos e idosos, de todas as classes socioprofissionais. Se o empresário não conhecer o seu mercado, a probabilidade de insucesso da sua empresa aumenta. Todo o seu planeamento de marketing e mesmo de produção deve ser ajustado ao mercado-alvo.

## Noção

Um segmento de mercado é um grupo homogéneo de consumidores, que resulta da divisão do mercado global, baseada em uma ou várias características efetivamente distintivas dos clientes. O objetivo da segmentação é dividir o mercado total de um produto ou serviço, em



vários “submercados” mais pequenos, baseando-se nas características específicas, no seu potencial de consumo e nas reações diferenciadas às estratégias de marketing.

No fundo, a segmentação procurará isolar características que diferenciam os grupos de indivíduos. Isto é, procurará no mercado, que é heterogéneo, segmentos com “algo” homogéneo.

É óbvio que este processo é complexo, porque é preciso saber até onde avançar com a diferenciação dos consumidores; não podemos esquecer que todos os indivíduos são diferentes e que, no limite, se poderia chegar a tantos segmentos como indivíduos. Por outro lado, é possível que cada um dos segmentos em que se divide o mercado queira ofertas radicalmente diferentes.



Ainda, é importante não esquecer que os segmentos não são estáticos e que pode haver mobilidade entre eles.

O mercado é um grupo constituído por muitos consumidores, com necessidades, gostos e preferências diversas, localizações distantes, rendimentos diferentes, etc., e que esperam, também, diferentes benefícios da compra. Dificilmente o empresário pode esperar conseguir servir todos estes (diferentes) consumidores com a mesma oferta e marketing mix. Surge, assim, a importância de segmentar o mercado, isto é, dividi-lo em diversos grupos homogêneos que, pela semelhança das suas características, viabilizem a adoção do mesmo marketing mix.

No entanto, uma nota de atenção. Pese a elevada heterogeneidade do mercado, nenhuma empresa consegue fabricar um produto único para cada cliente, sob pena de o preço deste ser de tal forma elevado que não exista comprador.

### *Utilidade e processo de segmentação*

Uma boa segmentação do mercado é essencial à estratégia de marketing da empresa. Bons planos de marketing denotam a orientação da empresa para um (ou poucos) segmento (s) específico (s) do mercado. Quanto melhor for a seleção do segmento, mais eficaz e eficientemente veiculará a mensagem e usará canais específicos, em função do público-alvo pretendido, seja este delimitado em função da idade, rendimento, necessidade, geografia, padrão de compra, composição da família, ou qualquer outra característica. O importante a reter é que poucas empresas têm capacidade para se dirigir a todos os mercados. É um melhor uso dos recursos orientar-se para públicos bem definidos.



A segmentação do mercado é fundamental. Por exemplo, em quantos segmentos poderíamos dividir o mercado dos computadores pessoais? Até que ponto é útil considerar apenas a distinção clássica entre utilizadores pessoais e empresariais? Talvez possamos definir melhor o mercado se começarmos a pensar em aspetos como educação, rendimento, desempenho necessário, profissionais de multimédia, jogos, Windows versus Macintosh,



necessidade de tratamento de dados, pequenas e grandes empresas, etc. Portanto, o segmento focaliza a atenção do empreendedor em questões estratégicas, tais como: qual o nível de preços? Qual o nível de desempenho? Quais as garantias e serviços de manutenção?

Podemos apontar, assim quatro grupos de fatores relativamente aos benefícios de se segmentar o mercado, a saber:

1. A segmentação apoia a identificação dos grupos de consumidores, permitindo à empresa selecionar os segmentos que melhor se ajustam aos seus pontos fortes e facilitando uma orientação mais eficiente e eficaz dos esforços de marketing. Por exemplo, uma empresa com fortes competências de Investigação e Desenvolvimento (I&D) selecionará os segmentos de mercado mais exigentes em matéria de qualidade e inovação.
2. A segmentação evita o processo de “tentativa e erro” na formulação da estratégia de marketing - logo, aumentando a probabilidade de sucesso -, dado que promove uma maior compreensão de quem são os consumidores, os seus hábitos, etc. Por exemplo, um produto destinado à terceira idade pode usar espaço publicitário na televisão durante os programas matinais, diminuindo o custo da publicidade, dado que os mais idosos veem TV de manhã.
3. A segmentação proporciona uma melhor satisfação das necessidades dos consumidores, na medida em que pressupõe uma orientação específica para grupos delimitados de clientes. A segmentação facilita a criação de lealdade à marca, dado que promove o ajustamento do produto às necessidades do segmento de consumidores. Por exemplo, a procura pelos produtos da Harley Davidson consegue ser menos sensível aos preços, porque os consumidores identificam-se com a imagem da empresa.
4. A segmentação e a análise contínua dos segmentos facultam a informação valiosa para o planeamento a longo prazo e a deteção de oportunidades. Por exemplo, ao analisar o segmento de clientes servido pela companhia de aviação lowcost Ryanair, a empresa alargou o conceito de baixo custo às salas de cinema, hotéis, aluguer de automóveis, etc.

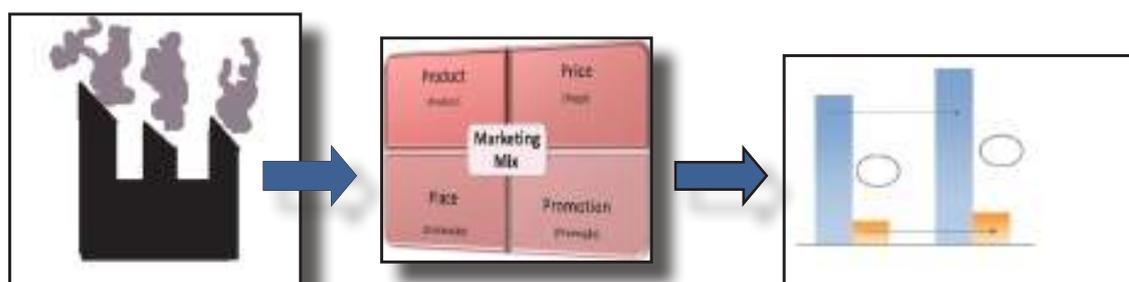


## Tipos de segmentação

- Marketing não diferenciado – Ao marketing de massas tradicional, ou marketing não diferenciado, contrapomos hoje o marketing diferenciado.



O marketing não diferenciado significa que a empresa irá lançar apenas um produto com um marketing mix na esperança que o maior número de consumidores o adote. O produtor opta, neste caso, pela produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores. Ex.: A Coca-Cola na sua fase inicial, dado que oferecia uma só bebida, com um só sabor, num só tipo de garrafa, com uma só campanha publicitária.



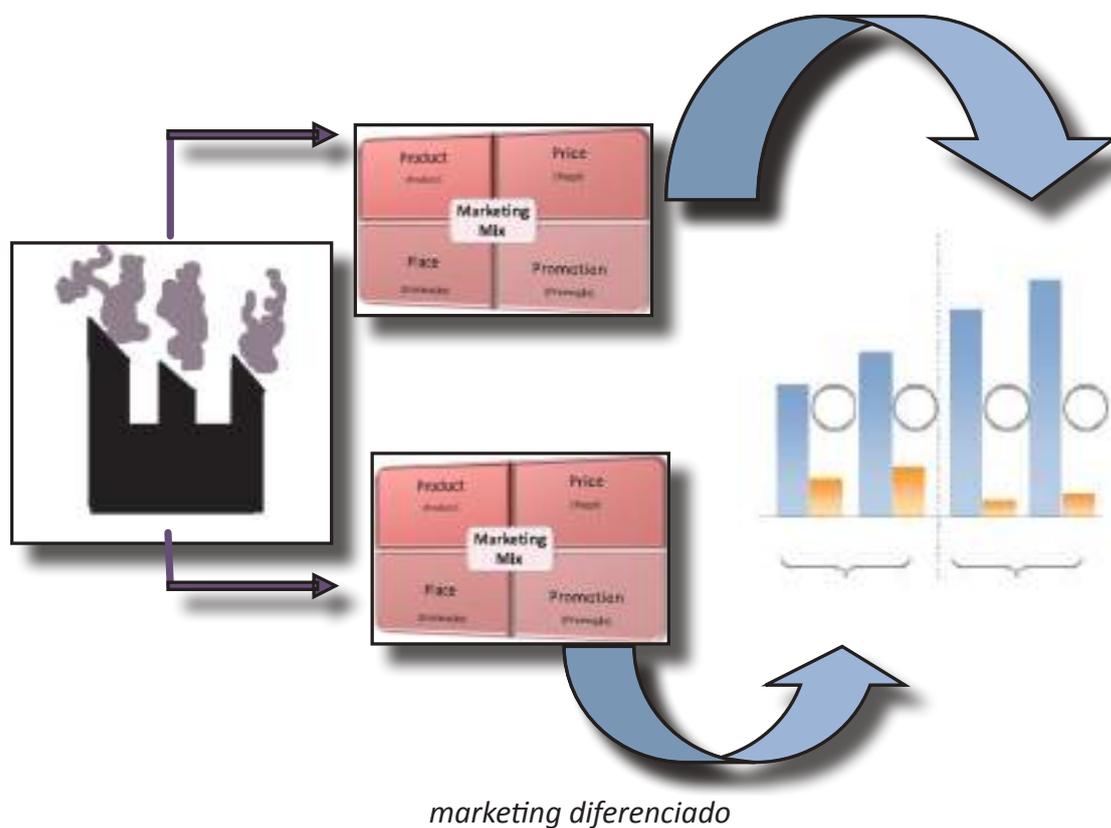
marketing indiferenciado

A empresa, neste caso, irá atrás do que é comum aos consumidores e não do que os diferencia. As vantagens manifestam-se em menores custos de produção, de stocks, de publicidade e de investigação. As desvantagens consistem em concorrência normalmente mais agressiva, porque assenta na luta de preços de um produto indiferenciado, insatisfação de alguns segmentos, e ignorância das diferenças que existem entre os consumidores dada a sua orientação para o “consumidor médio”.

- Marketing diferenciado – Ao optar pelo marketing diferenciado significa que a empresa irá adotar diferentes produtos e/ou diferentes marketing mix, para servir os (todos ou alguns) diferentes segmentos de mercado que identificou e elegeu como mercado-alvo. A vantagem é aumentar as vendas totais, porque



existe uma linha de produtos mais ampla e diversificada e, eventualmente, colocada através de diferentes canais. As desvantagens estão nos maiores custos de adaptação ao produto, de produção, administrativos, publicidade, armazenamento, etc.



Este tipo de marketing é o mais utilizado nos nossos dias.

- Marketing one-to-one – No limite da segmentação poderemos ter o marketing individualizado ou marketing one-to-one. O objetivo é oferecer um produto diferente a cada consumidor. Atualmente, o consumidor já pode ter, por exemplo um atendimento personalizado e diferenciado. Os serviços prestados, o preço, o modo de distribuição e o argumento de venda são ajustados a cada cliente. Algumas empresas optam por oferecer um produto base a todos os clientes, que cada um pode adaptar segundo as suas preferências; outras empresas usam os seus websites para dar a possibilidade ao consumidor de personalizar o seu produto.



### *Escolha e definição dos critérios de segmentação*

Segmentar não é escolher aleatoriamente um grupo de consumidores e defini-lo como segmento. Na seleção do (s) critério (s) de segmentação, deve procurar-se que este (s) tenha (m) determinadas qualidades.



1. Mensurabilidade, ou medição do critério – Os indivíduos podem ser colocados “dentro” ou “fora” do segmento, com base num (ou vários) fator identificável e mensurável.  
Ex.: não é medível a personalidade do indivíduo, mas são-no a sua idade e sexo;
2. Acessibilidade – Conhecendo as características dos indivíduos, será possível conseguir satisfazer as suas necessidades através de ajustamentos ao critério, fixando preço, publicidade, promoção, distribuição, comunicação, etc.;
3. Substância – Relacionada com diferenças relevantes no comportamento, necessidades e atitudes dos consumidores relativamente ao produto em consideração. Isto é, os indivíduos têm algum (ou alguns) padrão semelhante que os distingue dos restantes segmentos desse mercado em particular. Por exemplo, a religião é relevante na segmentação do mercado da carne, nomeadamente do porco, e bebidas espirituosas, que os muçulmanos não consomem, mas tem pouca influência na segmentação do mercado automóvel, eletrónica de consumo, etc.;
4. Diferenciável – Por que diferentes segmentos reagem de forma distinta às políticas de marketing;
5. Atingível, ou determinação da procura efetiva – Saber se o segmento é suficientemente grande e tem o rendimento disponível e a capacidade para adquirir o bem ou serviço.



O empresário pode segmentar o mercado de várias formas distintas, isto é, socorrendo-se a uma ou mais variáveis que lhe permitam identificar grupos do seu interesse. Os critérios de segmentação mais frequentemente utilizados são os suportados em variáveis



demográficas, geográficas, psicográficas, sociais, económicas, étnicas, de estilo de vida e de comportamento, relativamente ao produto. Não há uma regra geral a seguir, o importante é utilizar o critério que melhor funcione para a empresa.

Apresentamos os critérios de segmentação mais habituais:

Variáveis	Classificações usuais
<b>Geográficas</b>	
Região	Interior, Norte, Centro, Sul.
Habitat	Rural ou urbano; centro citadino ou periferia.
Dimensão da população	Menos de 2 000; de 2 000 a 4 999; 5 000 a 9 999; 10 000 a 49 999; 50 000 a 99 999; 100 000 a 999 999; mais de 1 000 000;
Clima	Continental, equatorial, mediterrânico e outros; quente, frio, chuvoso, seco e húmido.
<b>Demográficas</b>	
Idade	Menos de 6; 6 a 11; 12 a 19; 20 a 34; 35 a 49; 50 a 64; mais de 65.
Sexo	Masculino ou feminino.
Dimensão da família	1, 2, 3, 4, 5 ou mais de 5.
Ciclo de vida familiar	Jovem solteiro; jovem casado sem filhos; jovem casado com filhos menores de 6 anos; jovens casados com filhos maiores de 6 anos; casais sem filhos; casais com filhos maiores de 18 anos; adultos solteiros; outros.



<p><b>Psicográficas</b></p> <p>Classe social</p> <p>Estilo de vida</p> <p>Personalidade</p>	<p>Baixa; média-baixa; média; média-alta; alta.</p> <p><i>Yuppie</i>; eterno estudante; outros.</p> <p>Autoritário; introvertido; extrovertido.</p>
<p><b>Socioeconómicas</b></p> <p>Rendimento</p> <p>Profissão</p> <p>Formação escolar</p> <p>Religião</p> <p>Nacionalidade</p>	<p>Inferior a 10 000 USD/ano; de 10 a 20 000; etc.</p> <p>Professores, gestores, médicos, advogados; empresários; profissionais liberais; reformados; estudantes.</p> <p>Secundário; licenciatura; bacharelato; universitários; sem estudos.</p> <p>Católica; protestante; sem religião; outras.</p> <p>Timorense, Portuguesa, Australiana; Indonésia; outras.</p>
<p><b>Comportamento</b></p> <p>Em ocasião de compra</p> <p>Benefícios esperados</p> <p>Uso</p> <p>Taxa de utilização</p> <p>Estado de compra</p>	<p>Ocasões regulares, ocasiões especiais; nunca.</p> <p>Qualidade; serviço; economia.</p> <p>Não usa; antiquado; moderno; uso regular.</p> <p>Nunca; média; forte; total.</p> <p>Desconhece; conhece; informado; interessado;</p> <p>ansioso; intenção de compra.</p>

Fonte: Adaptado de Kotler, *Marketing management, Prentice Hall, 6ª ed., 1988*

- ☛ Segmentação geográfica – O mercado é dividido com base em fatores que variam com a localização, designadamente em países, regiões, cidades, continentes, etc., atendendo a diferenças de clima, de cultura, de indústrias, de hábitos e valores, etc. Inerente à segmentação geográfica, estão variáveis muito importantes, como sejam o clima, a dotação de recursos naturais, a morfologia do terreno, a densidade populacional, a distinção entre zonas rurais e urbanas, entre outras, e todas estas são indutoras de comportamentos. Por



exemplo, em climas mais frios haverá maior procura de vestuário mais quente, e o inverso em climas mais quentes. As habitações em zonas urbanas necessitam de equipamentos que não são procurados por famílias que habitam em zonas rurais.

- ☞ Segmentação demográfica – As variáveis relevantes para dividir o mercado são a idade, sexo, dimensão da família, composição da família, ciclo de vida da família, profissão, educação, raça, nacionalidade, rendimento, etc. Estas variáveis demográficas são muito usadas, talvez por serem relativamente mais fáceis de medir, mas, também, pela sua importância como indutor de comportamentos. Por exemplo, os jogos de vídeo são, geralmente, mais vendidos a jovens adolescentes. Os automóveis da marca Jaguar tendem a ser maioritariamente vendidos a adultos mais velhos, enquanto os monovolumes são mais vendidos a famílias adultas com filhos, entre os 30 e os 50 anos.
- ☞ Segmentação psicográfica – As variáveis psicográficas incluem a classe social, o estilo de vida, a personalidade, convicções políticas e religiosas, a atitude face à inovação, grupos de referência, etc. No fundo, divide os consumidores em grupos culturais, de valores, de motivações, de categorias de interesse e de hobbies que podem ser úteis para efeitos de segmentação. A avaliação do que é um estilo de vida é difícil de medir com objetividade, pelo que estes critérios “raramente” são usados. No entanto, o perfil que este critério de segmentação permite caracterizar está, com alguma frequência, diretamente ligado à motivação de compra e de utilização do produto.
- ☞ Segmentação socioeconómica – As variáveis relevantes incluem o nível de rendimentos, a categoria socioprofissional, o nível de instrução, etc. São variáveis bastante utilizadas, já que são de fácil recolha e simples análise. Podem produzir resultados importantes, pois estas características podem ser indicadoras de outras variáveis de difícil mensurabilidade: há, com alguma frequência, relação entre a classe social dos indivíduos e os hobbies, o nível de instrução e a atitude face à inovação, etc.



- ☛ Segmentação comportamental – A segmentação comportamental procura identificar grupos homogêneos em função de comportamentos diferenciados, face a estímulos idênticos. Pode ser uma segmentação baseada nos benefícios dos produtos. Pode também ser utilizada a dimensão taxa de uso, distinguindo os consumidores que não usam ou usaram, utilizadores potenciais, utilizam pela primeira vez, utilizadores regulares; ou a ocasião de uso, para a qual as empresas desenvolvem ofertas e promoções especiais para as férias, ou a lealdade à marca, a lojas ou a empresas.



# Posicionamento

## Introdução

Após a segmentação do mercado, o empresário tem que se preocupar com outras duas etapas fundamentais: a seleção do mercado-alvo e o posicionamento. O mercado-alvo é o(s) segmento(s) selecionado(s), e aos quais a empresa vai dirigir os esforços de marketing. O orçamento de marketing da empresa é usado de melhor forma se orientado cuidadosamente



para um mercado-alvo específico, pois o benefício é simples: a eficiência. Se, durante o processo de segmentação, o empresário dividiu o mercado em vários grupos homogêneos, agora vai ter de escolher aquele a que se dirige. E, quanto melhor conhecer esse mercado-alvo, mais eficazes e eficientes serão as suas campanhas de marketing.

**Mercado-alvo** – segmento ou segmentos selecionado (s) à volta do qual os esforços de marketing vão ser dirigidos, em benefício de um dado produto.

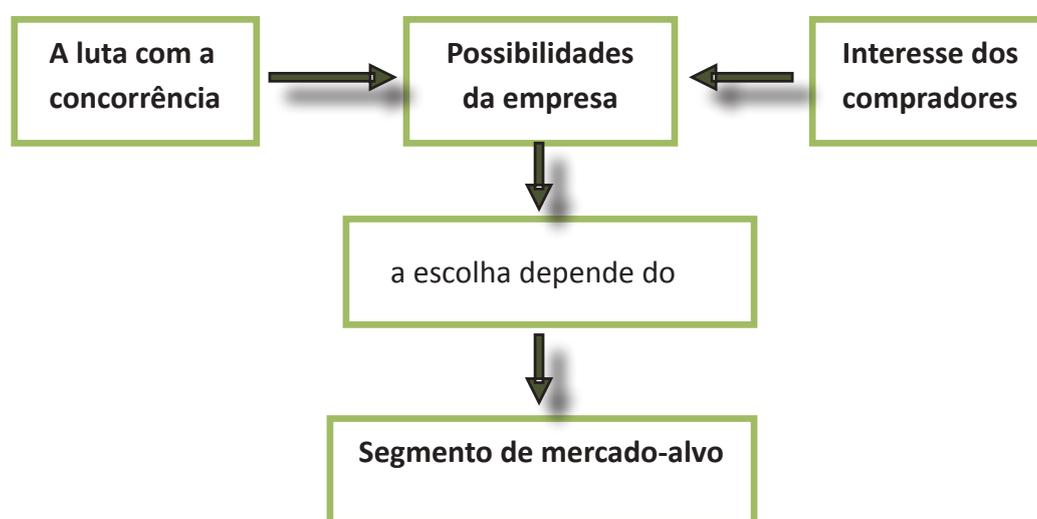
A seleção do mercado-alvo exige a ponderação de vários fatores, tais como o nível de rivalidade e as capacidades da empresa, mas o empresário deve também ter em consideração fatores como a idade, estilo de vida, rendimento, localização, sexo, habilitações académicas, profissão, classe social e fase do ciclo da família.

É fundamental saber se o segmento é atrativo e rentável. Para tal, devem analisar-se três fatores: (1) o tamanho e crescimento do segmento, na medida em que evidenciam o potencial de vendas atual e futuro; (2) a atratividade estrutural do segmento, o que significa avaliar os atuais e os potenciais concorrentes e identificar onde pode conseguir ser melhor do que os concorrentes, mas também considerar a ameaça de produtos substitutos e o poder dos clientes: se estes tiverem um poder de negociação forte ou



crescente em relação aos vendedores, irão tentar forçá-los a baixar os preços, irão exigir maior qualidade e melhores serviços e vão acabar por colocar os concorrentes uns contra os outros, simplesmente por causa da concorrência de lucros entre os vendedores, fazendo baixar a rentabilidade de todas as empresas do setor; (3) os objetivos e recursos da empresa, na medida em que a empresa deve avaliar as competências e os recursos necessários para ser bem-sucedida no segmento.

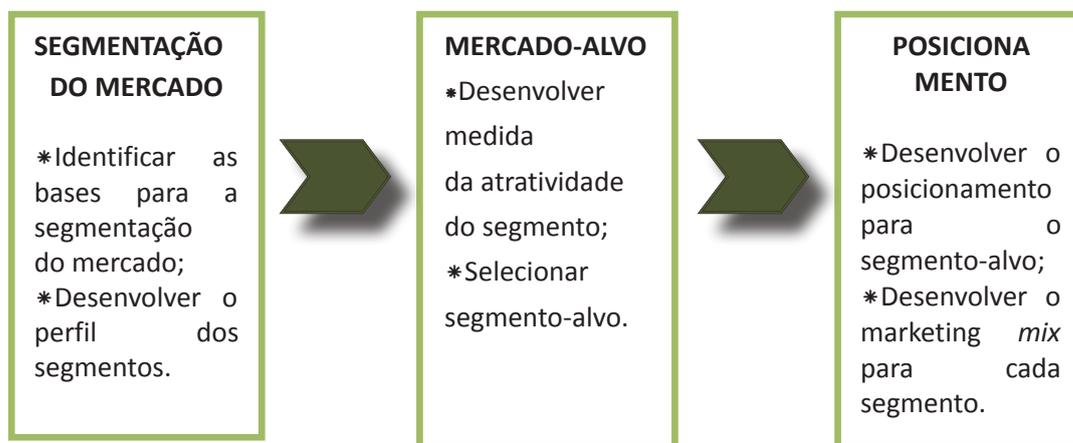
**Da ponderação entre:**



Selecionado o mercado-alvo, a empresa necessita de definir o posicionamento desejado. Aqui, estabelece-se o posicionamento competitivo do produto e elabora-se um plano de marketing específico, que indica um conjunto de condições a que a empresa deve estar atenta para conseguir realizar os seus objetivos de marketing. O empresário necessita de responder às solicitações específicas de um segmento, mas também deve ter em conta a construção da marca a longo prazo e a sua diferenciação relativamente à concorrência. Todas as variáveis do marketing mix (produto, preço, distribuição e comunicação), contribuem para criar o posicionamento desejado.



### Da segmentação ao posicionamento



### Noção

Posicionamento é a percepção que o seu público-alvo tem do seu produto. É o esforço de fixar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação, do seu produto e/ou serviço, nas mentes dos clientes.

**Posicionamento** – conjunto de traços salientes da imagem da marca que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros.

“Posicionamento é a ideia central do negócio. É o fundamento que determina se a empresa vai ou não ganhar dinheiro” - Ram Charam

Quanto mais disputado é o mercado, maior é a necessidade do empresário posicionar acertadamente o seu produto. Isso precisa ser feito de forma clara, eficiente e criativa. O posicionamento comunica o conceito, ou significado, do produto ou serviço em termos de como ele preenche uma necessidade do consumidor. Uma vez que é muito difícil de oferecer tudo aos clientes, face às suas maiores exigências e necessidades (qualidade, menor preço, produtos sob medidas, etc.), então o empresário tem que escolher o posicionamento que lhe dê a maior vantagem competitiva.



Posicionar uma marca é descobrir o espaço claro e distinto que o produto ocupa no mercado e na percepção do cliente, instalando-o lá posteriormente, de modo a diferenciá-lo da concorrência em campos como o nome, a embalagem, pontos de venda, comunicação publicitária, etc.

## *A importância e razão do posicionamento*

O conhecimento dos segmentos de mercado sustenta o estabelecimento de uma estratégia de posicionamento dos produtos. É importante, primeiro, conhecer os segmentos existentes e as posições que os produtos ocupam ao competir no mercado; e, segundo, avaliar os segmentos de mercado, quer na situação atual, quer nas suas perspectivas de futuro, em particular em relação à concorrência.

O posicionamento prende-se, em essência, com a imagem que é formada na mente do consumidor, relativamente a empresas, marcas e produtos concorrentes.

Ex.: Posicionamento de alguns dentífricos existentes no mercado.

Dentífrico (Marca)	Posicionamento
<i>Colgate Total</i>	Combate uma gama alargada de problemas.
<i>Aquafresh</i>	Mata os germes, para jovens adultos.
<i>Oral B</i>	Alta qualidade, aprovado pelos dentistas.
<i>Sensodyne</i>	Especialmente para dentes sensíveis.
<i>Mentadent</i>	Hálito fresco.
<i>Ultrabrite</i>	Branqueador de baixo preço, remove manchas

Como referem Al Ries e Jack Trout (1981): “[o] posicionamento não é o que é feito ao produto. O posicionamento é o que é feito à mente do possível cliente. Isto é, o produto é posicionado na mente do possível cliente”. Assim, o posicionamento requer: (1) identificar concorrentes; (2) determinar qual é a percepção e avaliação que os consumidores fazem dos concorrentes; (3) determinar qual a posição dos concorrentes



na mente dos consumidores; (4) analisar os concorrentes; (5) selecionar a posição; e (6) monitorizar a posição, verificando se há desvios face ao planeado.

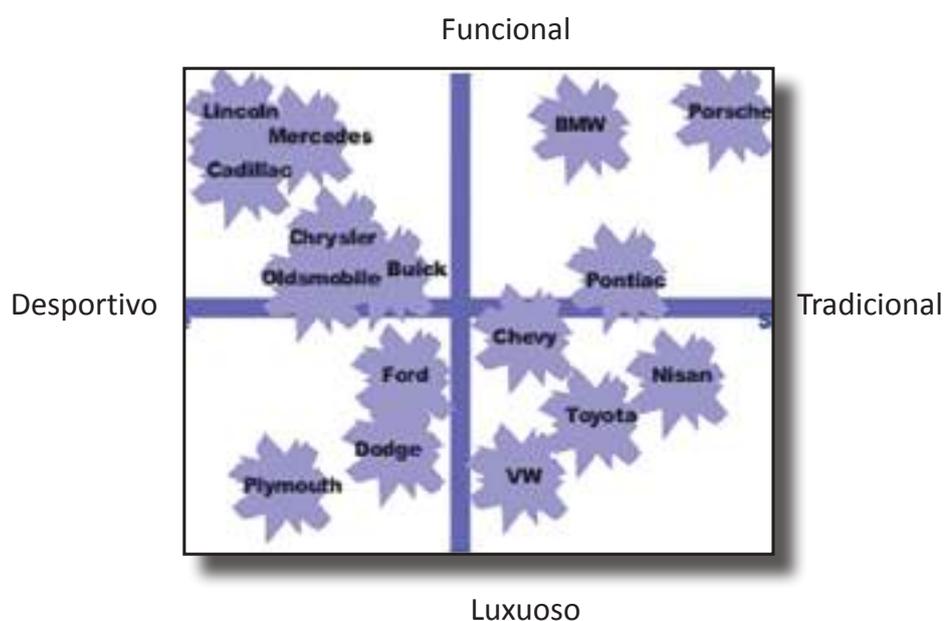
Para escolher um bom posicionamento, o empresário deve conhecer qual é o valor (ou benefício) pretendido pelos clientes. Estes podem ser fatores específicos ao preço, produto ou outros. Os fatores específicos ao preço incluem, por exemplo, o preço de venda, as promoções, os descontos e as possibilidades de crédito. Os fatores específicos ao produto referem-se a, por exemplo, qualidade, sabor, design, composição e outras características intrínsecas, embalagens e serviço pós-venda. Mas há muitos outros fatores, como sejam os relativos à imagem de marca, influência da moda, prestígio dos canais de distribuição utilizados, atendimento, etc. De notar que nem sempre os clientes necessitam de um produto de máxima qualidade ou requerem que o produto tenha um preço muito baixo, pelo que estar atento aos segmentos definidos como mercado-alvo, e avaliar um eventual reposicionamento do produto é fundamental.



No posicionamento e segmentação, pode usar-se o método de determinação dos atributos mais valorizados e que, por isso, são fatores conducentes à compra. A sua representação gráfica designa-se por mapas perceptuais. Os mapas perceptuais permitem observar qual o posicionamento do produto e dos produtos concorrentes, tendo por base alguns atributos identificados – em função das necessidades satisfeitas e/ou servidas.

Ex.: Mapa perceptual que posiciona algumas marcas de automóveis, segundo a avaliação dos consumidores dos EUA, em função das variáveis preço e qualidade.





## *As dimensões do posicionamento*

A definição de um posicionamento depende:

- Das expectativas do potencial cliente
- Da concorrência
- De uma diferenciação real

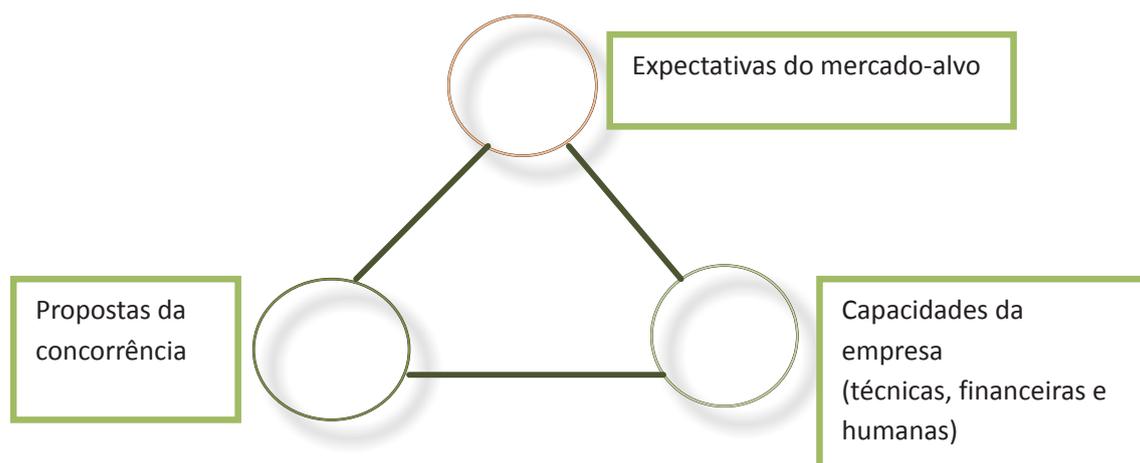
O cliente tem de ser capaz de:

- ✓ Identificar o produto – De que género de produto se trata?
- ✓ Diferenciar o produto – O que é que o distingue dos outros produto do mesmo género?



## A diferenciação

Um posicionamento bem definido resulta do confronto entre:



Num mercado concorrencial, a escolha dos consumidores baseia-se num conjunto de características físicas, aptidões, capacidades, estilo, preço, etc. Estas características conferem personalidade a um produto. Todas elas são filtradas pela perceção do consumidor juntamente com a relação com outras marcas existentes no mercado.

Podemos, assim, dizer que existem várias maneiras de promover as vantagens potenciais de um produto, responder às expectativas dos clientes e de se distinguir da concorrência:

- Posicionamento baseado nos atributos e performances do produto;
- Posicionamento baseado no imaginário do produto ou marca;
- Posicionamento baseado nos públicos-alvo da oferta;
- Posicionamento baseado nas situações de consumo.

Do lado da empresa, o posicionamento do seu produto é muitas vezes definido:

- Com uma frase simples: “Windows. Uma vida sem limites”;
- Que corresponde a um produto credível: “Citroen – Creative Technologie”
- E, se possível, original ou, pelo menos, que os consumidores sintam como diferente.



Mas, está hoje provado que o que define um posicionamento é o “valor para o consumidor” que pode ser equivalente à qualidade do produto, mas será, na maior parte das vezes, a identificação com o mundo que um determinado produto representa. Por exemplo, não se compra uma simples carteira Chanel. Compra-se a identificação com a personagem ou com um determinado estilo de vida.

### *As qualidades de um posicionamento eficaz*

Na formulação de um bom posicionamento, devemos garantir a existência de três qualidades fundamentais:

- Na formulação: ser claro, simples e conciso;
- No conteúdo: ser atrativo, credível e específico;
- Quanto às modalidades: ser lucrativo e durável.

Vamos analisar cada uma pormenorizadamente:

#### **Na formulação:**

Um posicionamento tende a ter mais sucesso se for facilmente perceptível, fundamentado por um pequeno número de características funcionais ou simbólicas. São de evitar posicionamentos demasiado complexos. É usual o posicionamento ser formulado numa única frase.

#### **No conteúdo:**

Um posicionamento é relevante quando corresponde às expectativas importantes dos potenciais consumidores. Não se deverá opor às características que lhe são impostas. Por último, deve possuir uma característica superior, que nenhum produto concorrente possui.

#### **Quanto às modalidades:**

Ao tomar a decisão de um Posicionamento, estaremos a abdicar de outras posições no mercado. Deverá, então, o produto ter potencial económico. Além disso deve ser durável, pois atingir uma posição de sucesso no mercado leva tempo. Portanto,



a escolha de um posicionamento é um compromisso a longo prazo. Apesar de as campanhas de comunicação serem renovadas frequentemente, o posicionamento é durável.



## Atividades/Trabalhos Propostos

1. A(O) \_\_\_\_\_ de mercado é o processo de identificar grupos de consumidores com basicamente as mesmas necessidades, desejos e preferências ou comportamento de compra.
  - a. desenvolvimento.
  - b. posicionamento.
  - c. segmentação.
  - d. estratégia.
  
2. A Sobebe, uma fabricante de bebidas, está para lançar uma linha ice, pelo que decidiu adotar uma estratégia de marketing baseada na segmentação demográfica do mercado. Vai:
  - a. veicular comerciais que acentuem o baixo teor de álcool das bebidas da linha, de modo a atrair consumidores com hábitos moderados de bebida.
  - b. direcionar o posicionamento da marca para pessoas de bom gosto, que sabem o que é melhor para si.
  - c. criar uma campanha comercial que associe o ato de ingerir as bebidas da nova linha a momentos de paz e tranquilidade, transmitindo, assim, a imagem de que a bebida é relaxante.
  - d. distribuir amostras em faculdades, bares da moda e discotecas, com uso de formadores de opinião e linguagem voltados para o público jovem.
  - e. sortear viagens para quem juntar dez rótulos de qualquer bebida da linha e escrever uma frase, dizendo por que consome os produtos da marca.
  
3. Manuel Barbosa é um pequeno empresário, proprietário de uma loja de roupa que se dirige a jovens homens e mulheres, com idades entre os 18 e os 38 anos. O mercado que Manuel está a tentar atingir é um:
  - a. mercado crítico.
  - b. mercado intencional.
  - c. mercado alvo.



- d. mercado focal.
  - e. mercado total.
4. Numa reunião com a sua equipa de marketing, o Diretor-geral de uma fábrica de confeções masculinas, envolvido em conduzir um processo de segmentação de mercado, apresentou três segmentos aos quais a empresa está apta a servir com os seus produtos. São eles:
- I – Homens do sul do país que compram roupas mais pesadas durante o inverno;
  - II – Homens com rendimento mensal superior a 2 000,00 USD;
  - III – Homens de espírito jovial, independentemente da idade.
- Estes três segmentos podem ser classificados, respetivamente, como:
- a. geográfico, demográfico e psicográfico.
  - b. geográfico, demográfico e por benefícios.
  - c. psicográfico, comportamental e por benefícios.
  - d. demográfico, psicográfico e comportamental.
  - e. comportamental, por benefícios e geográfico.
5. Maria Joaquina é uma dona de casa, com o curso de 2º grau completo, 28 anos de idade, moradora numa cidade com mais de 500 000 habitantes. Num estudo de segmentação de mercado, a classificação de Maria Joaquina envolve as variáveis:
- a. demográfica e geográfica.
  - b. demográfica e comportamental.
  - c. comportamental e psicográfica.
  - d. comportamental e geográfica.
  - e. psicográfica e demográfica.
6. Um segmento de mercado é:
- a. o grupo que você mais quer que a sua mensagem alcance.
  - b. um grupo marginalizado da população.
  - c. um grupo de consumidores que responde de modo semelhante a um estímulo



- de marketing.
- d. definido pela faixa etária.
7. Se o empresário seleciona as “mulheres entre os 25 e os 45 anos de idade” para o seu mercado-alvo, está a segmentar o mercado com base em qual dos seguintes critérios;
- demográfico.
  - psicográfico.
  - geográfico.
  - todos os anteriores.
8. O posicionamento de um produto é baseado:
- no preço cobrado pelo produto.
  - no slogan promocional do produto.
  - nas características do produto.
  - em todas as anteriores.
9. Qual dos seguintes não é reconhecido como um critério para a segmentação de mercado eficaz:
- socioeconómico.
  - demográfico.
  - posição competitiva.
  - psicográfico.
10. Para a empresa de automóveis Hyundai Corporation, os consumidores que se preocupam com o preço e com a quantidade de combustível que o veículo consome constitui a (o) \_\_\_\_\_ da empresa.
- posição.
  - rede de concessionários.
  - segmento de mercado.
  - estratégia.
  - nenhum dos itens anteriores é correto.



11. Os mapas perceptuais:

- a. só podem ser construídos com duas dimensões.
- b. são um instrumento para determinar o posicionamento atual do produto face aos produtos dos concorrentes.
- c. são evidenciadores de qual o posicionamento futuro do produto.
- d. são um instrumento para a determinação dos preços a praticar.
- e. todas as opções anteriores são corretas.

12. A “Vestuário para Todos”, dedica-se à venda de artigos de vestuário para homem e senhora.

O seu responsável decidiu avaliar o grau de satisfação dos seus clientes relativamente a vários fatores que influenciam o consumidor a permanecer fiel ao estabelecimento.

Após ter recolhido a informação fornecida pelos clientes, concluiu o seguinte:

- O segmento 1 (homem) está muito satisfeito com o estabelecimento enquanto o segmento 2 (senhora) está razoavelmente satisfeito.
- A não abertura do estabelecimento ao sábado de tarde constitui um fator de insatisfação para o segmento 1 e 2, enquanto o reduzido stock de artigos, a qualidade do produto e a falta de conhecimento das funcionárias sobre o produto, constituem fatores de insatisfação para o segmento 2.
- O segmento 1 queixa-se que os constantes pedidos para o estabelecimento abrir ao sábado de tarde não têm sido atendidos.
- O segmento 2 está disposto a mudar de produtos se a qualidade dos existentes no estabelecimento não melhorar.
- O segmento 1 pretende continuar a consumir, enquanto o segmento 2 prevê diminuir o consumo dos produtos da “Vestuário para Todos”.



a. Preencha o quadro:

	Segmento 1	Segmento 2
Avaliação da satisfação geral:		
Elevada		
Média		
Baixa		
Descrição dos principais fatores geradores de insatisfação.		
Descrição das necessidades detetadas e não satisfeitas.		
Descrição das condições em que os clientes estão dispostos a mudar de produto ou marca.		
Descrição da evolução previsível no comportamento de consumo.		

b. Conclusões:

.....

.....

.....

.....

.....



13. Determinado empresário pretende abrir uma loja “de 1 USD” num bairro constituído por habitantes com um baixo poder de compra, pois pretende atingir apenas um segmento de mercado.

Ao efetuar um determinado estudo de mercado, conclui o seguinte:

As pessoas pretendem ir ao estabelecimento devido aos previsíveis baixos preços e descontos e às prováveis promoções.

- A embalagem e o design não são fatores decisivos para a realização da compra.
- Não é exigida uma grande qualidade dos produtos, atendendo aos seus prováveis preços de venda.
- Não atribuem uma importância aos possíveis serviços pós-venda.

a. Preencha o quadro:

	Segmento 1	Segmento 2
<b>Fatores relacionados com o preço</b>		
Preço de venda		
Promoções		
Descontos		
Crédito		



<b>Fatores relacionados com o produto</b>		
Qualidade		
Sabor		
Design		
Composição		
Embalagem		
Serviços de apoio pós-venda		

b. Conclusões:

.....

.....

.....

.....



# Bibliografia

## Livros

- DIONÍSIO, P. (1993), *Strategor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- DRUCKER, P. F. (1995), *A gestão numa época de grande mudança*, Lisboa, Difusão Cultural.
- FERREIRA, Manuel Portugal et al (2009), *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*, Lisboa, Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- FREIRE, A. (2002), *Estratégia*, Lisboa, Verbo.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-Hall International.
- LAMBIN, Jean-Jacques (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.
- LINDON, D. E LENDREVIE, Jacques (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, D. Quixote.
- LOUSÃ, Aires et al (2010), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.
- PIRES, A. (2002), *Marketing*, Lisboa, Verbo.
- RIES, Al e Trout, Jack (1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, New York, McGraw-Hill.
- TELLES, R. (2003), *Marketing Empresarial*, São Paulo, Editora Saraiva.

## Endereços da internet

- Eurostat – [www.europa.eu.int/comm/eurostat/index.html](http://www.europa.eu.int/comm/eurostat/index.html)
- Marktest – Estudos de Mercado – [www.marktest.pt](http://www.marktest.pt)
- Direção Nacional de Estatística – [www.dne.mof.gov.tl](http://www.dne.mof.gov.tl)
- Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – [www.mtci-timorleste.com](http://www.mtci-timorleste.com)
- <http://www.brandme.com.br/posicionamento/>
- [http://www.merkatus.com.br//11\\_artigos/25](http://www.merkatus.com.br//11_artigos/25)
- <http://www.smgmarketing.com.br>
- <http://prof.santana-e-silva.pt>







# Técnicas de Vendas

## Módulo 7

## *Apresentação*

Com este módulo pretende-se que os alunos estabeleçam contacto com a temática venda, as suas principais características e funções.

Pretende-se desmistificar alguns conceitos associados ao ato de vender e fazer uma caracterização da situação atual e projeção para uma situação potencial identificada.

Vender é uma atividade muitas vezes determinante nos resultados das empresas, torna-se portanto necessário explorar este conceito, a sua abrangência, potencialidades e contributos essenciais para o desenvolvimento da atividade comercial.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender e explicar o conceito de venda e a sua importância no desenvolvimento da atividade comercial;
- Compreender a importância da relação com o cliente na atividade de venda;
- Referir as fases do processo de venda;
- Perceber o conceito do vendedor;
- Explicar o papel e importância do indivíduo enquanto vendedor;
- Identificar as principais funções do vendedor enquanto interlocutor.

## *Âmbito de conteúdos*

- Conceito de venda
  - Noção
  - O papel e importância da venda
  - Os instrumentos de venda
- O processo de venda
  - A importância das fases do processo de venda
  - As fases do processo
- Vendedor
  - Noção
  - O papel do indivíduo como vendedor
  - Atitude do vendedor



# Conceito de venda

## Noção

Do latim *vendĭta*, venda é a ação e o efeito de vender (transferir a propriedade de algo para outra pessoa mediante o pagamento de um preço estipulado).

O tema é usado tanto para fazer referência à operação (transação) em si como à quantidade de coisas que se vendem.

Por exemplo: “A venda de bolos foi um sucesso: lucrámos mais de duzentos dólares”; “O meu pai informou-me de que a venda da fábrica foi cancelada devido aos trâmites legais e a uma série de burocracias”; “O Abel Costa dedica-se à venda de imóveis”.

A venda também é o contrato através do qual se transfere uma coisa própria a domínio alheio pelo preço combinado. A venda pode ser um ato potencial (um produto que está à venda mas que ainda não foi comprado) ou uma operação já concretizada/realizada (neste caso, implica necessariamente a compra).



Vender e prestar serviços são objetivos de qualquer empresa, pois só assim pode assegurar a sua própria sobrevivência. Através destas vendas, as empresas obtêm lucro. Quanto ao facto de estas serem rentáveis, irá depender de muitos fatores, como a gestão de custos.

**Venda** – é o processo pessoal ou impessoal de persuadir um possível cliente a adquirir um produto, mercadoria ou serviço procurando responder às suas necessidades e desejos.



### *O papel e importância da venda*

A envolvente das empresas é hoje caracterizada por uma grande rapidez e qualidade de mudanças, por fenômenos como o crescimento ou o arrefecimento da economia, pela globalização, pela internacionalização, pelo progresso tecnológico, pelo endurecimento da concorrência e, em consequência, pela evolução de normas, valores e estilos de vida e de atividade que afetam de forma sensível a atuação de todas as empresas.

Por todas estas razões, a empresa é um sistema totalmente aberto e aos empresários ou aos gestores cabe a difícil tarefa de formular, implantar, adequar e controlar as estratégias necessárias para atingir os objetivos que se propôs, ponderando todas estas variáveis. Mesmo as grandes empresas e com gestão mais profissional têm consciência da influência destes elementos formais e informais, que não podem controlar mas que devem conhecer em profundidade.

Sem dúvida que, numa empresa, a função produção encadeia um conjunto de atividades que permitem obter um output final para o cliente e, simultaneamente, obter resultados que cobrem os custos e permitem o seu desenvolvimento. Mas não basta produzir. É também necessário vender para assegurar a viabilidade e sobrevivência da empresa. A função vendas é assim fundamental e tanto mais importante quanto mais aberta é a economia.



As empresas são organizações constituídas de pessoas e de recursos, destinadas a alcançar determinados objetivos e resultados. Toda empresa ambiciona um objetivo ou resultado imediato: produzir algo para satisfazer necessidades do mercado. Na medida em que as necessidades do mercado se modificam, também deve ser mudado aquilo que a empresa produz. É através do resultado das operações da empresa - o produto ou serviço que ela produz - que se efetua o comércio. Em outras palavras, é graças às empresas que existe o comércio da forma como o conhecemos atualmente. Cada empresa se dedica a um negócio específico. Negócio é um intercâmbio, uma troca efetuada formalmente, através de um pedido ou de um contrato. Para tanto, a empresa



precisa produzir alguma coisa e ter uma clientela que tenha interesse em adquiri-la. A fim de integrar os interesses da empresa, que produz, e da clientela, que compra, existe a atividade de vendas.

### *Os instrumentos de venda*

A grande maioria das empresas têm como objetivo vender os seus produtos/serviços de uma forma rentável. As empresas não vendem seus produtos/serviços às cegas. Nem ao acaso. Elas planeiam as suas vendas e se organizam para isso. Ocorre que nem sempre o planejamento de vendas fica completamente sob controle da empresa, pois quem decide é o mercado.



Mais especificamente, o cliente ou consumidor. É este quem determina se um produto/serviço será muito ou pouco vendido. Daí, a necessidade de conhecer as tendências do mercado. As empresas procuram continuamente informações a respeito do mercado, para saber como se comportar em relação a ele. Como o mercado é imenso e complexo, as empresas procuram conhecê-lo através da análise

do mercado. Quando a análise do mercado não lhe fornece as informações necessárias, as empresas lançam mão da pesquisa de mercado. Para tal, as empresas fazem uso dos **instrumentos de venda**. Estes instrumentos de venda são constituídos, essencialmente, por:

- A força de vendas da empresa
- O *merchandising* e as promoções de vendas
- O marketing direto

#### **Força de vendas da empresa**

**Força de vendas de uma empresa** – conjunto de pessoas cuja principal tarefa é vender ou fazer vender os produtos da empresa, contactando diretamente os potenciais clientes. A eficácia das vendas desempenha sempre um papel vital no futuro de uma empresa.



Tradicionalmente, os vendedores eram as pessoas que “obrigavam” os clientes a comprar os produtos ou serviços. A maior parte do seu tempo era dedicada à apresentação do produto e ao fecho do negócio. Hoje, perseguindo o mesmo objetivo de vender, o vendedor é aquela



pessoa que, estando próxima do cliente, conhece as suas necessidades, conquista a sua confiança e depois apresenta o produto ou serviço e o vende. Ao vendedor atual não interessa a realização de negócios potenciais, mas o estabelecimento de uma relação comercial duradoura. Para isso, não basta conhecer técnicas de vendas. É necessário ter objetivos bem definidos, conhecer bem a empresa e os seus produtos, sentir-se bem consigo próprio. É, em suma, um consultor de clientes.

Assim, o vendedor atual deverá ter como competências primordiais:

- Ser credível;
- Inspirar confiança;
- Ter uma atitude otimista;
- Ter poder de comunicação.

### ***Merchandising***

O *merchandising* e as promoções são instrumentos de apoio à venda que têm um grande impacto na mesma, já que qualquer um deles se encontra intimamente ligado ao ato de compra aumentando o interesse nela.

O ***merchandising*** é o conjunto de técnicas comerciais utilizadas por produtores e distribuidores (em conjunto ou separadamente) para apresentação dos artigos aos eventuais clientes no local de venda. Engloba a colocação dos artigos nos lineares, o *design* das lojas, a organização do percurso dos clientes nas lojas e também campanhas especiais, degustações e provas, etc. Ter espaço para um produto é ganhar notoriedade e visibilidade.

As técnicas de *merchandising* apontam diretamente ao cérebro ou ao coração do cliente potencial, induzindo impulsos de compra que o faça sair do estabelecimento com uma cesta de produtos mais ou menos desnecessários.



É o conjunto de actividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos-de-venda. É responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de maneira tal que acelere sua rotatividade.



O *merchandising* tanto pode usar a propaganda (quando divulga ofertas nos *media*) como a promoção de vendas (quando se utiliza de preços mais baixos ou brindes) para a ampliação de sua estratégia.

A grande importância do *merchandising* está no facto dele ser a soma de ações promocionais e materiais de ponto-de-venda que controla o último estágio da comunicação empresarial - **a hora da compra**.

### A Promoção de vendas

A **promoção** é o conjunto de operações limitadas no tempo e que têm por fim aumentar, num prazo rápido mas provisório, a venda de um produto ou serviço.

A promoção difere da política de produto e de preço pelo carácter temporário das vantagens que oferece. A promoção distingue-se da publicidade na medida em que não é repetitiva, suscitando momentaneamente a compra. A publicidade visa alterar o comportamento do consumidor, a promoção atua ao nível do comportamento imediato das pessoas. No entanto, e apesar das diferenças, a promoção e a publicidade são frequentemente utilizadas conjuntamente.



Os principais meios de promoção são:

- ✓ Experimentação gratuita – pode passar pela distribuição gratuita de amostras do



produto ao domicílio ou nos estabelecimentos, pela prova gratuita do produto nos estabelecimentos ou ensaio gratuito de um produto.

- ✓ Redução direta do preço de venda ao consumidor durante determinado período de tempo.
- ✓ Cupões de compra aos consumidores que estes entregam ao passar na caixa de saída da loja.
- ✓ Sistemas de fidelização baseados em pontos sobre montantes de compra ou crédito em próxima compra.
- ✓ Descontos sobre a quantidade.
- ✓ Oferta de uma embalagem promocional com uma quantidade superior de produto; oferta de três unidades pelo preço de duas.
- ✓ Prémios na compra de certos produtos.
- ✓ Ofertas a acompanhar determinados produtos.
- ✓ Concursos, jogos e sorteios.
- ✓ Promoção aos distribuidores.



### Marketing direto

O marketing direto é um sistema de comercialização que utiliza um ou mais canais de distribuição para contactar com clientes individuais, com a finalidade de obter uma resposta imediata e cujos resultados possam ser medidos. Trata-se de conseguir, através de canais diretos (telemarketing, correio, *e-mail*, Internet, mensagens por telemóvel, portais *web*, cara a cara, etc.), a aquisição de um produto por uma pessoa.

O sucesso do marketing direto, hoje, tem a ver também com o facto de o mercado ser constituído, cada vez mais, por produtores e consumidores anónimos. O marketing direto vem suprir as carências na relação social através de um contacto mais pessoal com o possível cliente.

Todas estas técnicas têm algo em comum:

- são simultaneamente meio de comunicação e canal de distribuição;
- destinam-se a estabelecer com o cliente contactos diretos e personalizados;
- são interativas visto que permitem uma comunicação em dois sentidos;
- visam a obtenção de resposta concreta e imediata dos destinatários;
- pressupõem a existência de bases de dados constituídas por ficheiros com listas nominativas e outros dados complementares mais ou menos detalhados, alguns propriedade da própria empresa, outros alugados;
- possibilidade de adequar a mensagem às necessidades do consumidor.



# O processo de venda

## *A importância das fases do processo de venda*

A concretização de uma venda é o culminar de um processo que envolve um grande número de ações. Quando um cliente é recebido num ponto de venda, antes de lhe serem apresentados os produtos que poderá eventualmente adquirir, os empresários já tomaram inúmeras decisões, como, por exemplo, as que dizem respeito à escolha do local do estabelecimento, a decoração, o tipo de produtos, a forma de os apresentar na loja e a quantidade a manter em armazém, o horário de funcionamento, o tipo de atendimento e muitas outras. Assim podemos dizer que é fundamental para o sucesso de um negócio haver um profundo conhecimento, não só do negócio em si, mas também do tipo de clientela e suas particularidades.



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.

A fórmula do sucesso nas vendas passa obrigatoriamente por uma das três variáveis.

**Nº de clientes x compra média x frequência da compra.**

Por isso, para aumentar o volume de negócio, em qualquer atividade, 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 objetivo – levar mais clientes a comprarem pela 1.ª vez – e independentemente da área de atividade, qualquer empresário precisa de tornar conhecido o seu negócio, passando para o respetivo 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 atividades promocionais que incentivem a visita e através de ações de comunicação (publicidade e relações públicas, por exemplo).

Leve em linha de conta que uma ação de publicidade não é forçosamente uma campanha na TV ou na imprensa generalista e que uma ação 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 objetivo 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 compram 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 perceção da



relação qualidade-preço, ações 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.

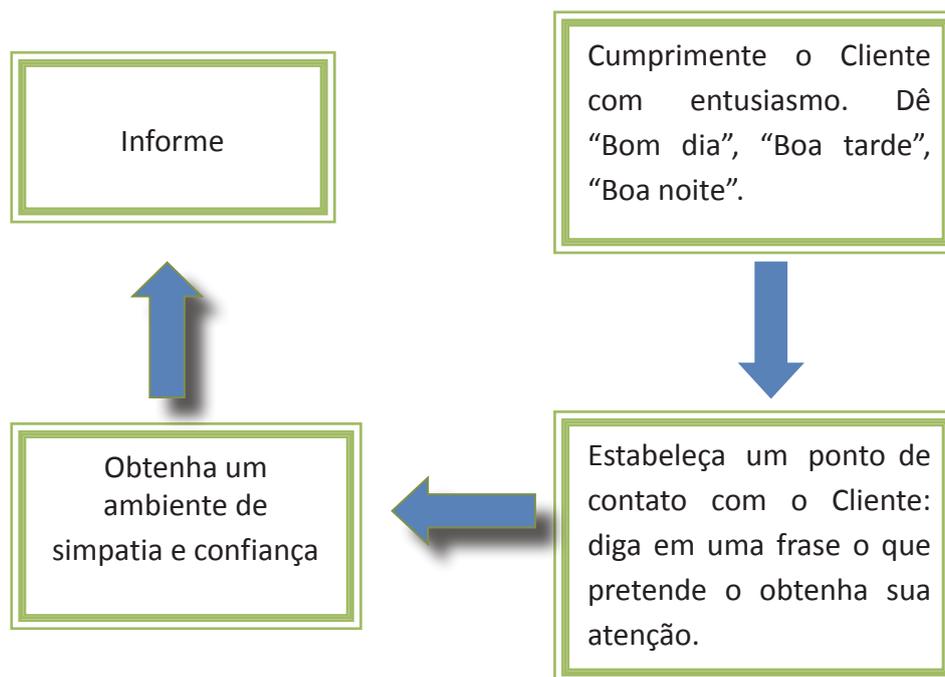
### *As fases do processo de venda*

As etapas de um processo de venda são, essencialmente, seis, a saber:

**1ª etapa – Acolhimento do cliente** – O cliente é acolhido no ponto de venda. Este acolhimento deve ser feito tendo em atenção o tipo de negócio de que se trata. Num stande de automóveis de gama elevada, os clientes geralmente consideram o atendimento personalizado essencial para a concretização da compra, enquanto, num supermercado, os clientes provavelmente valorizarão mais a rapidez do atendimento, por exemplo.

**2ª etapa – Criação de uma relação de confiança** – A receção do cliente deve ser efetuada de acordo com a estratégia da empresa, mas sempre de modo a permitir criar uma relação de confiança. Dever-se-á perceber corretamente o marco de referência interno do cliente, em outras palavras colocar-se no lugar dele, porém sem perder nunca essa condição de “como se”. 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 atividade em especial, etc...). Portanto, as ferramentas mais poderosas para se ser empático são saber ouvir e fazer as perguntas corretas.





**3ª etapa – Levantamento das necessidades do cliente** – Após criar a relação de confiança, o vendedor deve ser capaz de escutar ativamente o seu cliente e procurar apurar quais as suas necessidades, pois o processo de decisão de compra inicia-se quando o cliente toma consciência de que tem uma determinada necessidade. Convém ter em conta que, por vezes, as necessidades não são expressas. É necessário diagnosticar, fazer perguntas. O vendedor 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 ...?"

**4ª etapa – Apresentação do produto** – num momento posterior, o vendedor deve apresentar os produtos que poderão interessar ao cliente, esclarecendo todas as dúvidas que este possa ter e fornecendo toda a informação pertinente. Nesta etapa, o vendedor deve expor ao seu interlocutor as qualidades e características dos produtos de forma a criar interesse na sua aquisição (criar valor, criar desejo). Como é que podemos fazer com que o cliente queira o nosso produto? O que podemos fazer para aumentar



o desejo pelo nosso produto ou serviço? O vendedor terá que os guiar através de uma série de perguntas que intensifiquem a necessidade e simultaneamente apresentar dados concretos que ajudem o cliente a tomar a decisão de imediato. É na fase de apresentação do produto que surgem as inevitáveis objeções.

- Considere as objeções 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 objeções 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.

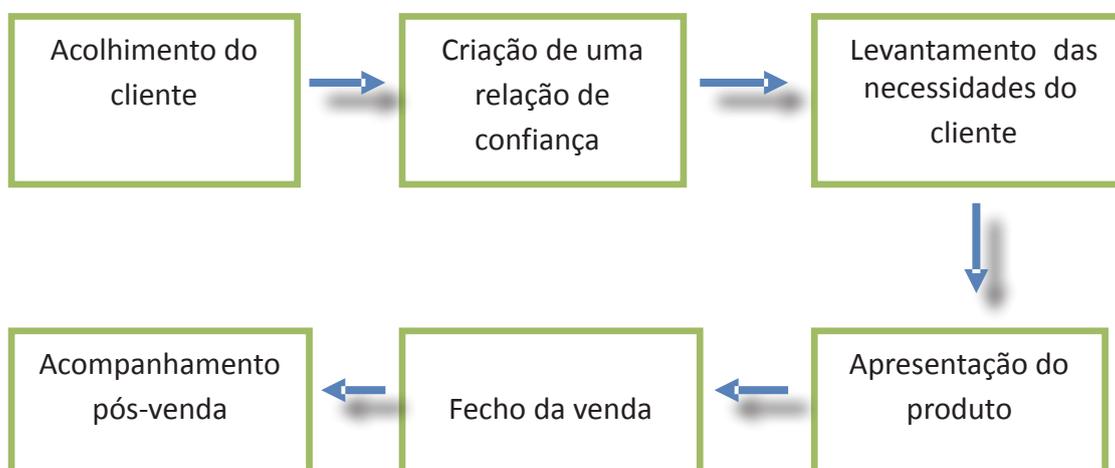
Nesta altura, também devem ser dadas todas as informações sobre preços e formas de pagamento.

**5ª etapa - Fecho da venda** - Terminada a apresentação e eventuais esclarecimentos adicionais, o vendedor deve procurar fazer o chamado fecho da venda, que é a parte final desta etapa e que corresponde à efetiva concretização, ou não, da venda em si. Se o vendedor fez o “trabalho de casa” bem feito, o fecho da venda deve ser algo natural, sem ansiedade e pressões. 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



**6ª etapa – Acompanhamento pós-venda** – Quando a venda é concretizada, a empresa deve assegurar que se faz um acompanhamento a *posteriori* – *follow-up*. Numa fase pós-venda, é importante dar atenção às eventuais reclamações que possam ocorrer e, nos casos em que é possível, também é aconselhável efetuar um contacto com o cliente de modo a determinar o seu grau de satisfação em relação ao produto adquirido. O vendedor tem sempre que se lembrar que é um profissional e deve ser visto pelos seus clientes como um profissional. Deve sempre ter 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.



# O vendedor

## Noção

Ser vendedor é atualmente uma atividade profissional exigente, difícil e complexa.

O vendedor é a pessoa que está primariamente envolvida no processo pessoal de assistir e/ou persuadir um cliente potencial a comprar um produto ou serviço para o benefício mútuo de comprador e vendedor.

A função de um vendedor é a divulgação e a venda dos produtos/serviços de uma empresa junto a um universo específico de clientes (consumidores ou revendedores) desses produtos/serviços.

O desenvolvimento do trabalho de um vendedor inclui a pesquisa, localização e o contrato com esses “clientes potenciais” para a compra e uso (ou revenda) dos produtos/serviços oferecidos.

A realização da venda propriamente dita (obtenção de pedidos) é a faceta mais importante e característica da função do vendedor. No entanto, existem muitos aspetos relevantes que devem ser considerados e colocados em ação, para que ela se torne mais efetiva.

Assim, podemos salientar algumas das funções do vendedor:

- ☞ Transmitir informações à direção da empresa sobre a evolução do mercado, necessidades dos clientes, posição da concorrência, etc.
- ☞ Prospeccionar potenciais clientes.
- ☞ Estabelecer um contacto pessoal com o cliente (ex.: delegados de propaganda médica).
- ☞ Preparar propostas de natureza técnica (ex.: vendedor de estantes metálicas que, de acordo com as necessidades do cliente, elabora uma proposta de solução técnica, que posteriormente é orçamentada).
- ☞ Prestar serviço pós-venda (ex.: manutenção dos produtos, formação de utilizadores, etc.).



- Auxiliar a empresa na gestão dos créditos, desbloqueando cobranças duvidosas e chegando a efetuar cobranças.

Concluimos, assim, que o conjunto de tarefas que o vendedor pode desempenhar exige de um profissional de vendas um leque variado de competências compatíveis com o conjunto de responsabilidades e desafios que cada empresa requer. Assume, por isso, um papel importante a formação e treino dos vendedores no aspeto de transmissão dos conhecimentos ligados às técnicas de venda, no desenvolvimento de comportamentos e atitudes de venda corretos e das capacidades humanas inerentes ao perfeito desempenho da função.

### *O papel do individuo como vendedor*

Qualquer individuo que atue como vendedor tem que apresentar alguns traços de personalidade, considerados como fundamentais, pois sem eles vender torna-se uma missão extremamente difícil.

Eles são:

- Ser alegre - uma pessoa alegre contagia todo um ambiente e produz abertura para um diálogo agradável;
- Causar empatia - ter a capacidade de perceber as reações do cliente e tirar proveito das pistas subtis que elas proporcionam, de modo que seja possível avaliar com precisão o que estão a pensar e a sentir. A empatia promove uma sincronia de pensamentos. Empatia não significa, necessariamente, concordar com os sentimentos dos clientes mas sim saber interpretá-los. Como o processo de vendas traz em seu redor algumas evasivas, objeções e mudanças de atitude por parte do cliente, o vendedor precisa demonstrar um grau de empatia suficiente para adequá-la à sua apresentação e abordagem;



- Ser versátil - Para cada cliente um atendimento personalizado. Para cada indagação, uma resposta consistente e coerente. Enfim, o vendedor precisa ter versatilidade para se adaptar às diferentes situações de vendas, bem como, às diferentes personalidades dos seus clientes.
- Ter uma boa persuasão – O vendedor precisa saber construir argumentos e para isso, a linguagem inteligível é necessária. Não basta ter um bom produto ou serviço para oferecer se o vendedor não souber argumentar, isto é, se ele não conseguir construir um raciocínio lógico que leve o cliente a interessar-se pela compra.
- Ser hábil – O vendedor precisa de ser uma pessoa hábil tanto para trabalhar a venda no cliente, como para produzir interesse do cliente e efetuar a venda. Esta habilidade é fundamental tanto para criar argumentos, como para perceber falhas deixados pelos concorrentes e assim, criar interesse pelo cliente.
- E, finalmente, a qualidade de fundamental importância é a de o vendedor transmitir confiança para o cliente. A confiança é o que conduzirá para sempre as vendas e as relações pessoais e profissionais com o cliente. A confiança inicia-se numa primeira visita e solidifica-se com os resultados. A confiança também constrói uma amizade entre ambos que seguramente será o fator do sucesso do vendedor.

Para além das características de personalidade do indivíduo enquanto vendedor, outro fator fundamental é o vendedor conhecer técnicas de vendas, ou seja, ele precisa ter conhecimentos de quais são as estratégias para boas vendas. Evidentemente, o vendedor não deve ser um decorador de técnicas, que fique repetindo as mesmas palavras para todos os clientes. Precisa, sim, de ter em mente argumentos pré-elaborados o qual através de sua persuasão irá adequar-se às circunstâncias da abordagem.

Uma das técnicas fundamentais é conhecer o que vende, ou seja, o vendedor precisa de ter conhecimento pleno do seu produto ou serviço para causar interesse e ter



argumentos, mais que suficientes, relativamente às dúvidas e objeções do cliente. Uma outra técnica importante é o vendedor perguntar mais ao cliente do que responder, pois sempre uma pergunta gera uma resposta que acaba por conduzir para um diálogo e o interesse, normalmente surge através de um diálogo.

### **Conclusão:**

O segredo do sucesso em vendas vem de dentro. O bom vendedor precisa de ter traços de personalidade para a profissão, bem como, estar sempre atento às novas técnicas de vendas.

### *A atitude do vendedor*

Em qualquer situação de atendimento e em qualquer ponto de venda, hoje, o cliente gosta de sentir-se bem-vindo, sentir-se compreendido, sentir-se importante, encontrar competência, receber assistência. Ora acontece, que o vendedor tradicional, apenas colocava grande ênfase no produto e tinha como principal preocupação “empurrar”



o produto/serviço para os clientes a todo o custo. Ele procurava, numa situação de venda, fundamentalmente falar o mais possível sobre o que tinha para vender.

Para um vendedor tradicional, 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 atual 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.



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 aspetos logísticos relativos à deslocação e entrega dos produtos.

## 2. Competências comportamentais

- »»» Capacidade de comunicação interpessoal (empatia, simpatia, amabilidade);
- »»» Pontualidade;
- »»» Resistência à pressão;
- »»» Procura de autodesenvolvimento pessoal e profissional;
- »»» Atitude positiva (o fracasso é apenas o sucesso visto do avesso);
- »»» Boa gestão do tempo;
- »»» Proatividade (em vendas, ser proactivo é o contrário de ser reativo);
- »»» Capacidade de automotivação (porque um vendedor ouve muito mais “não” do que “sim”!)

## 3. Competências de gestão

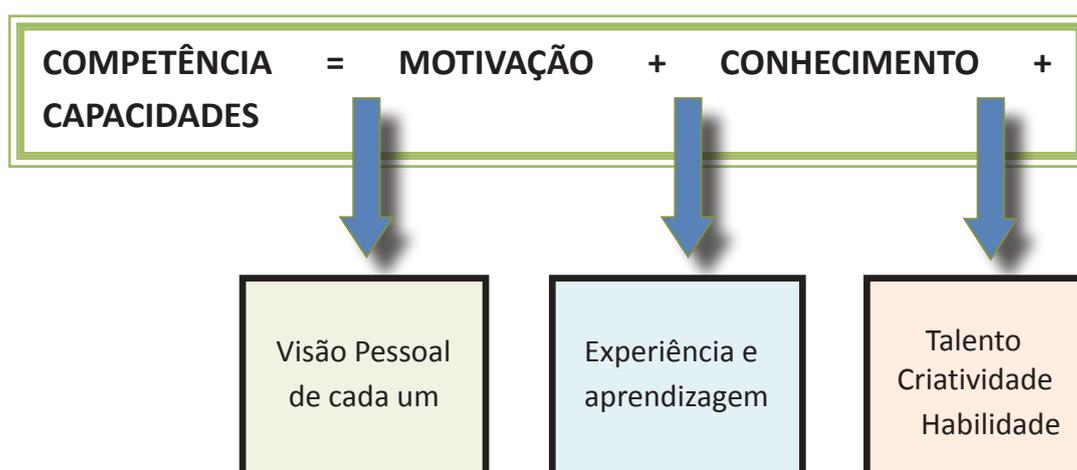
- »»» Enquadramento nos objetivos do negócio ou da empresa;
- »»» Capacidade de otimizar recursos (humanos e financeiros);
- »»» Capacidade de decisão;
- »»» Capacidade de planeamento, organização e controlo;
- »»» Capacidade de motivação e envolvimento dos outros elementos.

Todas estas competências se podem aprender e treinar, com formação adequada. 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.



Assim, enumeramos as seguintes recomendações a que um vendedor deve atender:

1. O Cliente está sempre em 1.º 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.



# Atividades/Trabalhos Propostos

1. Apresente uma noção de venda.
2. Quais os instrumentos de venda que conhece? Caracterize-as.
3. Enumere as fases de um processo de venda.
4. Escolha uma dessas fases e caracterize-a com mais pormenor.
5. O que entende por um vendedor.
6. Aponte, no seu entender, as diferenças (se existir) entre o vendedor tradicional e o vendedor atual.
7. Vai responder a um anúncio para vendedor de uma empresa de chocolates. O Diretor de Recursos Humanos, que está a conduzir a respetiva entrevista, faz-lhe a seguinte pergunta: qual a principal característica para um bom vendedor? Que responderia? Justifique a sua escolha.
8. Imagine-se um empreendedor que vai abrir o seu próprio negócio. O produto está escolhido. O que fará para vender o seu produto? Que passos serão necessários efetuar para encontrar os seus clientes?
9. Suponha que é o Diretor Comercial de uma empresa de café. Tem na sua equipa vendedores. Face ao objetivo específico do Diretor Geral em ter que aumentar as vendas da empresa em mais 15% relativamente ao ano anterior, incumbiu o seu Diretor Comercial de concretizar esse mesmo objetivo. Que medidas concretas irá tomar?



# Bibliografia

## Livros

COBRA, M. (1991), *Administração de Vendas*, São Paulo, Editora Atlas.

HOPKINS, T. (1991), *Manual de Vendas*, Lisboa, Editorial Presença.

LOUSÃ, Aires et al (2010), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.

MACHURET, J.J. (1999), *Comerciator*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

PUMPIN, C. (2003), *Manual de Gestão para PME's*, Lisboa, Monitor.

## Endereços da internet

Fundação Calouste Gulbenkian – [www.gulbenkian.pt](http://www.gulbenkian.pt)

Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – [www.mtci-timorleste.com](http://www.mtci-timorleste.com)

## Jornais/Revistas

Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)









# Atendimento e Venda

Módulo 8

## *Apresentação*

Com este módulo pretende-se desenvolver a temática do atendimento, através de práticas e técnicas de atendimento eficazes.

O atendimento é uma prática intimamente ligada à venda e à atividade comercial, sendo de extrema importância na abordagem e interação com o cliente.

O atendimento, determina frequentemente, a relação a estabelecer com o cliente e a sua continuidade e duração no tempo.

O conhecimento da comunicação e de boas práticas de atendimento é essencial para o desenvolvimento da relação com o cliente.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender o conceito de atendimento como veículo e canal de comunicação da empresa;
- Compreender o papel do atendimento na interação com o cliente;
- Explicar os princípios de qualidade do atendimento;
- Identificar as etapas de um atendimento eficaz;
- Reconhecer o papel da comunicação no atendimento eficaz;
- Identificar as atitudes individuais obstáculos à comunicação;
- Reconhecer situações difíceis;
- Explicar os instrumentos de gestão de situações difíceis;
- Distinguir o bom do mau atendimento;
- Distinguir o atendimento eficaz e o atendimento ineficaz.



## Âmbito de conteúdos

- Identidade da empresa
  - Valores e formas de atuar
  - Imagem da empresa
  - O atendimento e a imagem da empresa
- Atendimento
  - As primeiras impressões
  - Competências do atendedor
  - Empatia
  - O cliente
- Qualidade de atendimento
  - Princípios
  - Etapas do atendimento eficaz
- Processo de comunicação
  - A comunicação
  - Obstáculos à comunicação
  - Assertividade
  - Escuta ativa
- Gestão de situações difíceis
  - Conflitos
  - Tratamento de objeções
  - Reclamações



# Identidade da empresa

## *Valores e formas de atuar*

Ao criar uma empresa, os empreendedores têm alguns dados como certos:

- a área de negócio em que vão entrar;
- a percepção, a imaginação sobre aquilo que queremos que a nossa empresa seja, isto é, visão;
- sob que princípios vão atuar e os comportamentos que os seus colaboradores vão assumir, isto é, os valores que vão enformar a atividade;
- como se vai distinguir a empresa das da concorrência;
- que estratégias vai adotar.



Geralmente, estas informações constam da declaração de missão da empresa, que de forma clara e simples deve exprimir os objetivos que a empresa se propõe atingir e os valores que defende para o fazer.

Definidas a missão e a visão, há que definir objetivos.

Um objetivo é algo que uma pessoa ou organização quer atingir. Têm de ser:

- mensuráveis (traduzíveis numericamente);
- calendarizáveis (com datas);
- realistas (possíveis de atingir);
- relevantes (importantes para a organização).



Se pensarmos na nossa escola, constatamos que há vários tipos de pessoas interessadas na forma como a escola é gerida: os alunos, os professores, os funcionários, os pais e encarregados de educação, a comunidade local, o Ministério da Educação, etc. Cada um destes interessados terá uma opinião diferente sobre qual devem ser os objetivos a atingir. Por exemplo, para os professores poderá ser importante a sua carreira profissional ou a formação integral dos alunos, para os pais serão provavelmente as classificações que os alunos vão obter.

Quer dizer que as empresas consideram ser seu objetivo básico produzir e distribuir bens e serviços destinados a serem consumidos pelos seus clientes. Outro objetivo fundamental a atingir pela empresa, senão a curto prazo, pelo menos a médio e longo prazo, é o lucro. Só o lucro lhe assegura a reprodução de capital investido e um funcionamento continuado e seguro, a sua sobrevivência.

### *Imagem da empresa*

Atingir os objetivos numa empresa não deve ser feito de qualquer forma. Os fins não justificam os meios.

Agir com responsabilidade social significa administrar e planejar os negócios levando em conta o desenvolvimento do seu público



interno e externo. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, Governo e meio ambiente) e consegue incorporá-los no planeamento das suas atividades, procurando atender às necessidades de todos e não apenas dos seus acionistas ou proprietários.

É impossível construir uma percepção coerente de uma empresa que patrocina uma ação solidária se a empresa não é transparente, se manipula as contas, contamina o meio ambiente ou discrimina os trabalhadores. A empresa, ao atuar, provoca em nós



emoções positivas ou negativas que, no seu conjunto, formam a nossa opinião e, em última análise, comandam a nossa decisão para investir nessa empresa.

Por imagem da empresa devemos entender a visão global que o público recebe de uma determinada empresa. A imagem de uma empresa é essencialmente definida pelos seus colaboradores. A qualidade e simpatia do atendimento, seja presencial ou telefónico, são fatores chave para a satisfação dos clientes.

Assim, o conceito de imagem empresarial é um importante elemento no dia-a-dia de qualquer empresa estando relacionado com todas as suas áreas de atuação. Este conceito pode ser entendido como o conjunto de ideias e valores transmitidos por uma empresa através de diversos meios com a intenção de criar uma personalidade própria a si associada. A definição de uma determinada imagem empresarial serve igualmente para estabelecer modos de atuação que diferenciem uma empresa das suas concorrentes.

A criação de uma imagem empresarial positiva, que se enquadre dos valores e gostos dos seus públicos corresponde potencialmente a um retorno, igualmente positivo, destes públicos relativamente às iniciativas desenvolvidas pela empresa, sendo o ponto-chave para o sucesso de qualquer entidade empresarial. Paralelamente é o ponto de partida para a criação e manutenção de uma relação estável e duradoura, o que corresponde à fidelização de clientes.

É assim crucial que toda e qualquer organização cuide da imagem que é transmitida para todos aqueles que, diretamente ou indiretamente, estão envolvidos com ela. Em termos práticos, podemos destacar os seguintes pontos na busca pela manutenção e melhoria da imagem empresarial:

1. Foco no objetivo do negócio, ou seja, no cliente final.
2. Que imagem a empresa quer transmitir para cada grupo de *intervenientes* (*público interno e externo*)?
3. Pense como eles. Coloque-se no lugar dos *intervenientes* e pense em quais seriam suas expectativas e o que esperaria da empresa em questão.
4. Observe-os. Que atributos a organização deve transmitir para atender às necessidades



de cada grupo de *intervenientes*? Que fatores ajudam ou dificultam para se conseguir apoio e participação? Os mesmos estão satisfeitos com a atuação da empresa?

5. Pergunte a eles. Comunicação em qualquer situação é sempre uma boa forma, não só de buscar por críticas construtivas, mas também, para fazer florescer o clima de ser ouvido e respeitado. Grande ferramenta para identificar anomalias, soluções e oportunidades.

## *O atendimento e a imagem da empresa*

São vários os fatores que concorrem para a imagem de uma organização, como sejam:

- ☞ suportes físicos (fábricas, escritórios, pontos de venda, equipamentos de apoio no ponto de venda);
- ☞ ações de comunicação (publicidade, força de vendas e relação públicas);
- ☞ suportes de comunicação (anúncios, catálogos, fardamentos);
- ☞ organização (estrutura, missão, valores, responsabilidade, sentido de eficácia);
- ☞ pessoal de contacto (dirigentes, quadros, rececionistas, porteiros, atendimento de cliente, reclamações, vendedores, serviço pós-venda);
- ☞ imagem visual (nome da empresa, marca, logotipo, slogan, papel timbrado, vitrines).

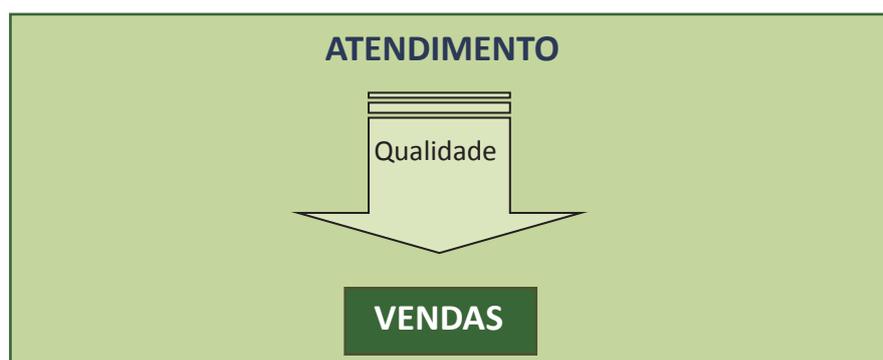


Muitos vendedores terão falhado, ao longo da sua atividade profissional, na concretização de variadas vendas. Se fizeram uma autoavaliação da sua conduta em todo o processo de negociação, terão verificado, certamente, que muitas dessas vendas não se concretizaram porque alguma coisa falhou ao nível do atendimento.



Não poderá separar-se, nunca, o atendimento de todo o processo de negociação. O que o vendedor deve fazer é interrogar-se, sempre, sobre o momento em que a negociação terá falhado e se tal se deveu ou não a deficiente atendimento.

Cada vez mais, o atendimento é sinónimo de qualidade, proporcionando, um maior volume de vendas.



Considerando que:

- o atendimento pode funcionar como imagem de marca.
- um deficiente atendimento pode contribuir para degradar a imagem da empresa, deitando por terra todos os esforços comerciais anteriores.

o vendedor e a empresa, tudo devem fazer para que, através de um bom atendimento, os visitantes sejam transformados em clientes. É este, no fundo, o seu objetivo fundamental.

Podemos falar de um bom ou mau atendimento, entre muitas outras situações que marcam a atividade comercial de uma qualquer empresa, aquando por exemplo:

- do acolhimento de um cliente



- da receção de um visitante na empresa



- de um contacto telefónico



Embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio de qualquer empresa, o elemento humano continua a ser a sua peça fundamental. É dele, em geral, e do atendimento, em particular, que depende todo o processo de acolhimento do cliente e, conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o cliente recebe na empresa que depende, em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa.



# Atendimento

## *As primeiras impressões*

O atendimento é uma relação estabelecida entre dois ou mais interlocutores e que consiste, de uma forma simplista, em receber ou prestar atenção a alguém. Este ato reveste-se de maior importância na vida de qualquer empresa.



Um dos objetivos mais pretendidos pelas empresas, de todos os setores e dimensões, é a busca pela fidelização de seus clientes, como consequência de políticas e práticas voltadas à satisfação dos atuais e conquista de novos.

Alcançar esse nível envolve muitos fatores, desde qualidade do produto e sua distribuição, passando pelo suporte técnico, evolução do produto e bom serviço de atendimento. Entretanto, nunca se ganhou ou perdeu tantos clientes em função do atendimento como nos dias de hoje.

Assim, podemos afirmar que o atendimento tem um papel fundamental no volume de negócios de qualquer empresa. Tradicionalmente, a componente de atendimento tem sido entendida como um aspecto suplementar do modelo de negócios da empresa. No entanto, é gradualmente mais importante a perspectiva de que a qualidade ao nível do atendimento tem uma influência direta não apenas ao nível do seu volume de negócios mas também na fidelização de clientes, fator crítico de sucesso, e também na imagem projetada pela empresa para o grande público.

Qualquer atendimento tem por objetivo assistir o cliente nas suas necessidades que originaram a procura pelo produto ou serviço. Na atualidade, o objetivo principal do atendimento é encantar o cliente, é extrapolar as expectativas do cliente e, deste modo realizar um bom atendimento é indispensável para conquistar e manter clientes.

**“A primeira impressão é a que fica”**, isso também é válido para o atendimento ao cliente. Um cliente que entra em contato pela primeira vez na empresa, ele classificará essa empresa comparando-a com experiências de atendimento de outras empresas semelhantes.



O **atendimento ao cliente** é algo primordial para o desenvolvimento de uma empresa (seja ela grande ou pequena). Saber **atender bem** cada pessoa que chega à empresa é praticamente uma obrigação, e isso conta muito na hora do cliente escolher o local para a compra e, estar preparada para isso é certeza sinónimo de melhores e maiores vendas.



### *Competências do atendedor*

O atendedor, pessoa que executa tarefas relacionadas com a venda de produtos e/ou serviços de acordo com procedimentos pré-estabelecidos, tendo em vista a satisfação dos clientes, deve observar no seu desempenho os seguintes fatores comportamentais e técnicos.

#### **Fatores Comportamentais**

- Saber comunicar (fazer perguntas, saber ouvir, expressão gestual, empatia...)
- Simpatia no Atendimento ao Cliente
- Disponibilidade e Proatividade
- Apresentação cuidada e Postura correta
- Persistência
- Estabelecimento de objetivos
- Aprender com os erros...



## Fatores Técnicos

- Conhecimento do produto/serviço (características, utilização, aplicações, pontos fortes/fracos do produto ou serviço, conhecimentos dos produtos concorrentes e benefícios dos produtos)
- Conhecimento da empresa (que departamentos tem a nossa empresa, o que fazem e que pessoa contactar em caso de necessidade)
- Conhecimento das técnicas de atendimento (apresentação pessoal e dos produtos/serviços, registos, serviço ao cliente, etc.).

Em qualquer situação, os seguintes aspetos são fundamentais para o desenvolvimento de competências no atendimento:

## Apresentação/higiene

- Ar limpo / aseado
- Aprumado
- Aspeto de frescura e de higiene
- Local de trabalho aseado (aproveitar todas as oportunidades para arrumar e melhorar a apresentação do local de trabalho).

## Personalidade agradável

- Amável
- Simpático
- Cumprimento e despedida do cliente
- Vivacidade, dinamismo, alegria
- Prazer em ajudar o cliente
- Tratar o cliente como um amigo



## Saber comunicar

- Saber ouvir, perguntar e argumentar

## Ter iniciativa

- Quando um produto/serviço não satisfaz o cliente tome a iniciativa de lhe apresentar um produto/serviço alternativo



- Observar o cliente e quando notar que este está com dificuldades, ter iniciativa, auxiliando-o imediatamente
- Apresentar novas ideias aos responsáveis.

**Perspicácia**

- Identificar rapidamente os problemas e as necessidades do cliente
- Resolver ou encaminhar para as pessoas indicadas, qualquer problema ou reclamação apresentada pelo cliente.

**Concentração**

- Focar e concentrar toda a atenção nas ações, tarefas, problemas e clientes
- Mostrar ao cliente que o atendedor está ali para o atender e servir o melhor possível.

**Acreditar/Demonstrar Segurança**

- Acreditar em si e no seu produto/empresa
- Se considerar que o produto não está em boas condições não o forneça ao cliente
- Explicar ao cliente quaisquer dúvidas ou suspeitas que este tenha.

**Conhecimento do produto/empresa**

- Usar o conhecimento; é necessário saber e agir
- Responder e esclarecer o cliente
- Dar todas as informações necessárias sobre utilização, localização, benefícios, preço, etc.

**Auto – disciplina**

- Fazer o que deve e não aquilo que o faz sentir-se confortável
- Fazer um plano diário das atividades
- Respeitar sempre os horários de trabalho – ser responsável.



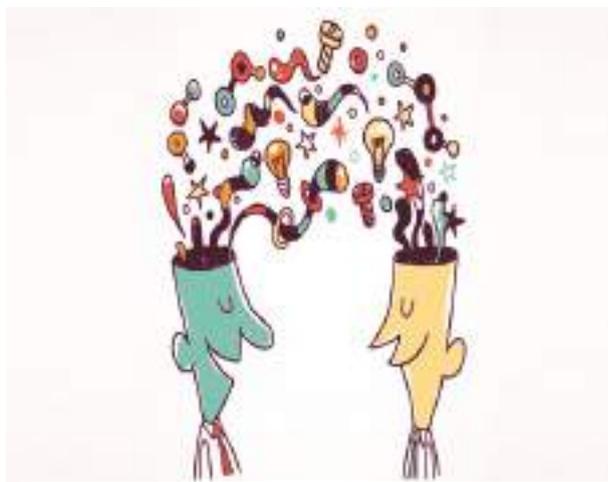
### Auto desenvolvimento/autoformação

- Procurar toda a informação que seja útil sobre os produtos/serviços que são vendidos
- Conversar com os elementos da empresa onde está inserido
- Conversar sobre assuntos de atendimento com outras pessoas que tenham a mesma profissão
- Ler e estar atualizado para poder conversar com os clientes
- Frequentar cursos de formação.

### Empatia

Em consequência do avanço tecnológico em que vivemos, é cada vez menor a diferença entre os produtos concorrentes, pois eles tornaram-se mais baratos, mais acessíveis e, principalmente, mais parecidos. Assim, a diferença no argumento de vendedores concorrentes está, efetivamente, no atendimento.

O atendimento é a etapa do processo de venda mais difícil de ser reproduzida. Concorrentes podem construir lojas igualmente luxuosas ou simples, podem desenvolver formas surpreendentes de pagamento, podem querer um sorriso do vendedor e exigir um obrigado automático, mas não conseguem fabricar empatia.



A receita de um bom atendimento tem muitos ingredientes, mas invariavelmente passa pelo velho hábito de “pensar como cliente”. Esta atitude deveria estar acima dos objetivos de resultado da empresa: pensando como cliente, o atendedor coloca-se no lugar do cliente, entende as necessidades dele e, conseqüentemente, cria empatia. Cliente bem atendido desenvolve um vínculo emocional com a empresa e passa a recomendar a experiência ao seu círculo de conhecimentos. Os resultados aparecem naturalmente.



Criar empatia ou saber colocar-se no lugar dos clientes exige que se reconheça que cada cliente (ou grupo de clientes) tem perfis, crenças, valores e necessidades peculiares e que essas características se manifestam de formas diferentes em cada empresa com que o cliente se relaciona. Ou seja, a percepção de um bom atendimento pelo cliente cresce na mesma medida em que a empresa se dispõe a conhecê-lo melhor para entendê-lo. Quando os atendedores finalmente entendem seus clientes e reconhecem suas particularidades, conseguem perceber quais são os produtos mais adequados ao perfil de cada um, qual cliente valoriza cada oferta. Entender os seus clientes, deve ser, portanto, a primeira etapa de uma empresa que pretende diferenciar-se pelo atendimento.

### O cliente

Todas as pessoas gostam de ser **bem atendidas** quando estão a comprar um produto ou serviço, ou mesmo quando estão a solicitar alguma informação de uma empresa. O bom atendimento é algo que as pessoas estão sempre à espera no momento que estão a assumir o papel de cliente.

Qualquer cliente quer atenção, quer ser tratado com educação, quer soluções e não problemas, quer agilidade no atendimento, quer compromisso e precisão. Portanto, para este, o momento na hora da compra deve ser de satisfação, agradável, mágico, pois muitos clientes neste momento estão a realizar grandes sonhos, e é nesse momento que nada pode dar errado, pois o cliente não está a comprar somente o objeto, ele



também está a pagar por um serviço: o bom atendimento. Se o cliente fica satisfeito com o atendimento e com o produto, este pode fazer parte do grupo de clientes fiéis da empresa.



### **Razões para que haja um atendimento excelente ao cliente:**

- O cliente bem tratado volta sempre
- O profissional de atendimento tem 70% da responsabilidade sobre a satisfação do cliente
- Nem sempre se tem uma segunda oportunidade de causar boa impressão
- Relações eficazes com clientes, aliadas à qualidade técnica e preço justo, fortalecem a opinião pública favorável à empresa
- Opinião pública favorável suscita lucros e boas relações profissionais, que geram produtividade
- Recuperar um cliente custa pelo menos dez vezes mais do que mantê-lo
- Cada cliente insatisfeito, conta-o aproximadamente a vinte pessoas, enquanto que os satisfeitos contam apenas a cinco

### **Técnicas para garantir a satisfação dos clientes:**

- ✓ Leve as coisas pelo lado profissional, não pessoal
- ✓ Detete prematuramente situações de stress e previna-o
- ✓ Trate cada pessoa como um cliente para conseguir mais cooperação
- ✓ Vise a satisfação do cliente e não apenas do serviço
- ✓ Solucione problemas sem se culpabilizar a si ou aos outros
- ✓ Pratique técnicas comprovadas
- ✓ Estimule o feedback contínuo



# Qualidade de atendimento

## *Princípios*

Quem pretende vender um produto ou serviço, não deve esquecer-se que a relação que vai estabelecer com o cliente vai depender das técnicas ou regras utilizadas nesse processo de relacionamento.

Se o objetivo de um bom atendimento é transformar o visitante e o curioso em cliente, em comprador, importa ter presente um conjunto de princípios básicos:

1. Preocupe-se com a sua aparência pessoal.
2. Preocupe-se com o espaço onde vai receber o cliente.
3. Receba o cliente com um sorriso e cumprimente-o.
4. Identifique-se imediatamente.
5. Se for conveniente, solicite o nome ao Cliente e trate-o como tal.
6. Mantenha-se imediatamente disponível para o cliente, mas respeite a sua liberdade de ações e movimentos - mostre ao cliente que está ali para o ajudar e não para o incomodar.
7. Utilize a técnica de perguntas para identificar e melhor compreender as necessidades e os desejos dos clientes.
8. Informe o cliente das soluções que se adaptam às suas necessidades.
9. Se não puder responder eficazmente ao cliente, empenhe-se pessoalmente no encaminhamento e contactos necessários.



10. Mantenha uma atitude positiva na despedida, mesmo que o cliente não tenha comprado nada, demonstrando total disponibilidade.

### Princípios básicos do atendimento



### *Etapas do atendimento eficaz*

Melhorar a qualidade do atendimento que uma empresa presta ao seu cliente não passa, única e exclusivamente, pelos grandes investimentos em equipamento, tecnologia e instalações. Passa também e, essencialmente, por algo mais simples e eficiente: um bom e eficaz atendimento.

**Um bom atendimento** pode fazer uma grande diferença. Mas por incrível que pareça ainda tem gente que não se preocupa em atender bem o cliente. **Formar e motivar bem o pessoal para atender o cliente é uma atividade barata e de retorno imediato.** O cliente mal atendido pode significar além da perda do negócio no momento atual a não realização de negócios futuros.

Há que ter em atenção que se não tratarmos bem do nosso cliente alguém o fará por nós. Assim, podemos falar nas seguintes fases para um atendimento eficaz:

**Etapa 1 – Receção/acolhimento do cliente** – Nesta etapa estabelece-se o contacto e desenvolve-se a confiança do cliente. Os comportamentos a seguir nesta etapa são:



**Conhecimentos necessários**

- Conhecimentos das regras básicas de educação.
- Alguns conhecimentos da comunicação não verbal.

**Comportamentos necessários**

- Olhar o cliente.
- Cumprimentar com cortesia e com um sorriso.
- Apresentar-se. (Ex.: “Sou a Cristina Pinto”).
- Oferecer ajuda. (Ex.: “Em que posso ser útil?”).

**Informações a recolher**

- Identificar se é um cliente novo ou habitual.
- Estudar o comportamento não verbal e as características do cliente (reações, gestos, expressões faciais, simpatia, etc.).
- Compreender que é o cliente e o que quer.

**Atitudes do atendedor**

- Simpatia.
- Disponibilidade.
- Auto motivação para o atendimento.
- Compreensão.
- Desejo de conhecer o cliente.
- Desejo de dialogar.
- Desejo de criar confiança.

**Etapa 2** – Prestar o serviço solicitado – Nesta etapa identifica-se as necessidades do cliente e deve ser feita a apresentação do produto e/ou serviço. Os comportamentos, nesta etapa, a seguir são:

**Conhecimentos necessários**

- Conhecimentos de comunicação (questões, linguagem, saber ouvir).
- Conhecimentos do produto/serviço (características, preço, utilização, quantidades existentes em stock).
- Onde estão os documentos/meios necessários.



### Comportamentos necessários

- Reformular/confirmar o pedido do cliente.
- Apresentar ao cliente o produto/serviço.
- Envolver o cliente na apresentação.

### Informações a recolher

- Que necessidades concretas?
- Que benefícios apresentar de acordo com as necessidades?
- Que dúvidas esclarecer?

### Atitudes do atendedor

- Interesse pelo conhecimento das necessidades do cliente.
- Saber ouvir.
- Disponibilidade e motivação na apresentação.
- Compreensão do cliente e sua forma de agir.
- Rapidez/prontidão no encontro de soluções.

**Etapa 3 – Tratamento das objeções/Tratamento das reclamações –** Trata-se, nesta etapa, da argumentação, da resposta e será também aqui que se fechará, com toda a certeza, a venda ou a conclusão da prestação do serviço. Os comportamentos a seguir, nesta etapa, são:

### Conhecimentos necessários

- Conhecimentos sobre objeções (verdadeira ou desculpa; se for desculpa, não ligar).
- Conhecimentos de comunicação (questões, linguagem, saber ouvir).
- Conhecimentos do produto/serviço (características, preço, utilização).

### Comportamentos necessários

- Utilizar as técnicas de escuta ativa.
- Explicar as vantagens dando provas.
- Pedir feed-back ao cliente para verificação.

### Informações a recolher

- Que incertezas concretas existem?



- Que percepção tem o cliente do produto/serviço?
- Que dúvidas esclarecer?

#### Atitudes do atendedor

- Disponibilidade para ouvir/resolver.
- Simpatia.
- Empatia.
- Compreensão do cliente e sua forma de agir.
- Rapidez/prontidão no encontro de soluções.

**Etapa 4** – Finalização do atendimento ao cliente/despedita – Nesta etapa finalizamos o atendimento ao cliente verificando a sua satisfação e avaliação do produto/serviço. Será o início da fidelização do cliente. Os comportamentos, nesta etapa, a seguir são:

#### Conhecimentos necessários

- Regras básicas de educação.

#### Comportamentos necessários

- Felicitar o cliente pela compra.
- Sorrir ao cliente.
- Olhar para o cliente.
- Sempre que seja possível acompanhar o cliente à porta.
- Despedir-se de acordo com a forma que pensa que o cliente irá gostar.

#### Informações a recolher

- Qual o tipo de despedida apreciado por este cliente?

#### Atitudes do atendedor

- Disponibilidade para ouvir/resolver futuramente.
- Simpatia.
- Empatia.
- Cortesia.



Alguns dos comportamentos a seguir em cada etapa do atendimento:

### Exemplos de abertura/despida

Abertura – Dirigir-se ao cliente, sorrir e dizer:

- Bom dia/tarde/noite, sou a Cristina Pinto.
- Em que posso ajudá-lo?
- Em que posso ser útil?

### Quando está ocupado ou existe algum impedimento:

- ...só um momento que já o atenderei.
- ...aguarda um momento por favor?

### Despedida -

- Bom dia/tarde/noite e obrigada (pela sua visita, pela sua preferência...).
- Disponha sempre.
- Não hesite em contactar-me caso necessite.
- Felicidades.
- Fez uma excelente escolha.
- Parabéns.
- Volte sempre.

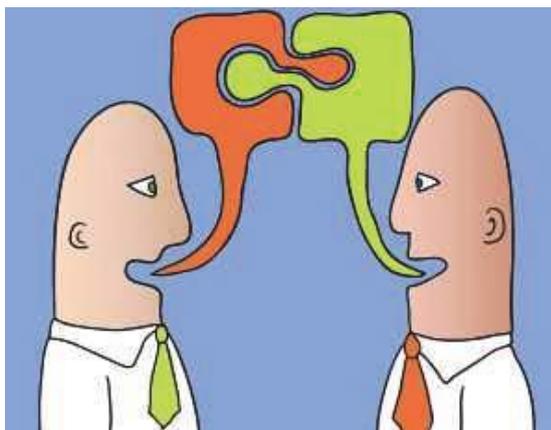


# Processo de comunicação

## *A comunicação*

Uma empresa que pretenda ser dinâmica e competitiva precisa de ser ágil e capaz de responder de uma forma imediata à procura dos clientes e desafios dos concorrentes. Comunicar significa tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude. A comunicação é uma ponte que transporta essa informação, ideia ou atitude de uma pessoa a outra ou de uma organização a outra.

Para dar a conhecer produtos, para atrair potenciais clientes, para alterar atitudes e comportamentos dos consumidores é importante que se estabeleça uma comunicação entre a empresa e o público.



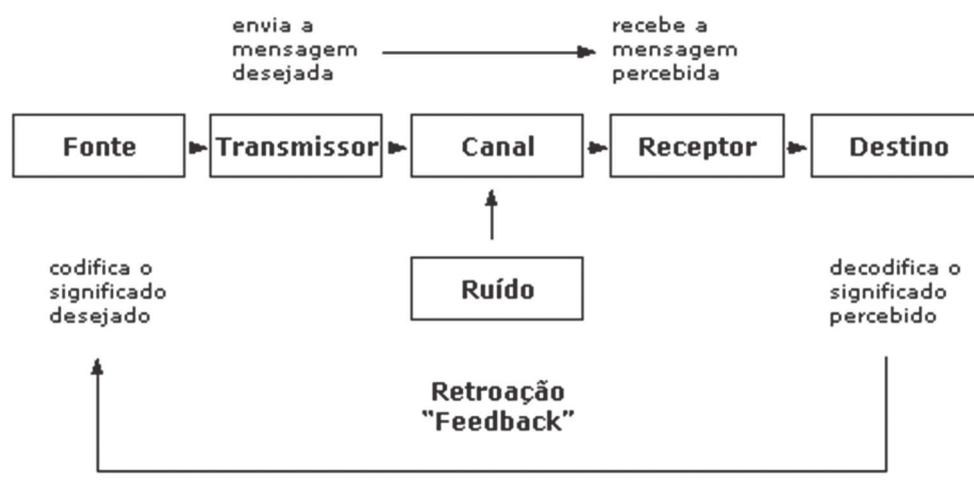
Comunicar é fundamental para as empresas. Nos dias de hoje, na era da informação em que vivemos, o fator de produção absolutamente mais decisivo não é mais o capital ou a terra ou a mão-de-obra, mas sim o conhecimento.

A comunicação é o processo pelo qual a informação é trocada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com intenção de influenciar o comportamento. Não significa apenas enviar uma informação mas sim torná-la comum entre as pessoas envolvidas.

Podem ser utilizados vários canais de comunicação para transmitir as informações. Uma das tarefas do especialista de marketing é a combinação ideal (o mix de comunicação) que permite alcançar mais facilmente os objetivos visados. Conforme os produtos, os mercados e a envolvente contextual, assim se doseia a combinação das diferentes ferramentas. Nos produtos de grande consumo, a publicidade e a promoção de vendas são mais frequentemente utilizadas; já nos produtos industriais é mais utilizada a força de vendas.



Apresentamos, de seguida, um modelo do processo de comunicação, em que:



Fonte: Chiavenato, 1998

**Fonte** – é quem transmite a mensagem (a pessoa ou as pessoas). A fonte dá início ao processo e à mensagem podendo transmitir informações, atitudes, comportamento, conhecimento ao destinatário. A fonte codifica a sua ideia através de palavras, gestos, sinais, etc. A mensagem é enviada através de um transmissor.

**Transmissor** – é o meio ou aparelho utilizado para codificar a ideia em forma de mensagem (ex.: o aparelho de telefone).

**Canal** – é o meio escolhido através do qual a mensagem flui entre a fonte e o destino. É o espaço ou ambiente que medeia os elementos envolvidos no processo de comunicação. Pode ser também o meio escrito ou falado utilizado para produzir a mensagem (ex.: fio condutor que liga um aparelho telefónico ao outro).

**Recetor** – é o meio ou o aparelho que descodifica ou interpreta a mensagem. A experiência e o conhecimento são importantes para que a mensagem possa ser adequadamente interpretada.

Todavia a mensagem pode ser distorcida pelo destinatário pelas seguintes razões: o recetor não conhece a codificação e não sabe descodificá-la, o recetor tem dificuldade em interpretar a codificação, o recetor não está exatamente sintonizado no canal (por



cansaço, ansiedade, desatenção ou desinteresse).

**Destino** – é a pessoa ou grupo de pessoas, organização, que deve receber a mensagem e compartilhar o seu significado.

**Ruído** – é o termo que indica qualquer distúrbio indesejável dentro do processo de comunicação e que afeta a mensagem enviada pela fonte ao destino (ex.: linha cruzada). A retroação ou feedback é o processo pelo qual o destinatário recebe e assimila a comunicação e retorna o que ele percebe a respeito da mensagem desejada. Ocorre quando o destinatário responde à fonte com uma mensagem de retorno. Ela permite que se verifique se o destinatário recebeu e interpretou corretamente a mensagem. Se a reação do destinatário não é adequada, a fonte pode concluir que a comunicação não foi bem-sucedida.



Todo ser humano tem capacidade de se comunicar, mas muitas vezes o processo comunicacional não é o ambicionado, comprometendo significativamente a qualidade das relações interpessoais e de grupo, assim como os resultados da organização.

Um dos caminhos a seguir é a reflexão, a análise e identificação das barreiras existentes e o desenvolvimento de habilidades para superá-las

em busca de uma comunicação eficaz. A comunicação eficaz ocorre quando o destinatário decodifica a mensagem e agrega-lhe um significado que se aproxima da informação ou ideia que a fonte tentou transmitir.

O processo de comunicação pode ser eficiente e eficaz. A eficiência está relacionada com os meios utilizados enquanto a eficácia está relacionada com o objetivo de transmitir uma mensagem com significado.



Vejamos, então:

Comunicação eficiente	Comunicação Eficaz
O emissor fala bem	A mensagem é clara e objetiva
O transmissor fala bem	O significado é consoante
O canal tem pouco ruído	O destinatário compreende a mensagem
O recetor funciona bem	A comunicação é completada
O destinatário ouve bem	A mensagem torna-se comum
Não há ruídos ou interferências internas ou externas	O destinatário fornece feedback ao emissor, indicando que compreendeu perfeitamente a mensagem enviada

Desenvolver e implementar um sistema de comunicação eficaz é o grande desafio que as organizações enfrentam, já que muitos problemas podem ser frutos de falhas de comunicação.

“Grandes homens como Henry Ford (fundador da Ford) e Theodore Roosevelt (Presidente dos Estados Unidos, entre 1901 e 1909), tinham como atitude primordial a comunicação eficaz”.

*Fonte: administradores.com.br.*



## Obstáculos à comunicação

Os obstáculos à comunicação são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo o sinal emitido percorra livremente o processo de modo a chegar intacto ao destino, sofrendo perdas, corte, distorções, como também ruídos, interferências, e ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo de comunicação distorcida, amplia e muitas vezes desvia.

Os obstáculos à comunicação provocam: perda na comunicação entre as pessoas; impede o trânsito livre e aberto das mensagens; cria dificuldade de intercâmbio de comunicações.

Enumeramos alguns dos obstáculos que acontecem nas organizações e que impedem, assim, que as comunicações se façam de forma eficiente:

- Excesso ou escassez de mensagens;
- Distância cultural entre emissor e recetor;
- Distância pessoal traduzida em ideias preconcebidas;
- Número excessivo de escalões hierárquicos que provocam o distanciamento;
- Número reduzido de escalões hierárquicos que ocasionam falta de atenção;
- Pouco tempo consagrado à comunicação por alguns empresários/gestores;
- Mau estado de funcionamento dos canais, devido a ruídos;
- Interferência de redes exteriores, isto é, boatos que fazem duvidar da informação oficial.

A remoção dos obstáculos à comunicação e dos ruídos é o ponto de partida para se conseguir um ambiente de comunicação aberta e franca entre pessoas.



## *Assertividade*

A assertividade é um processo de autoafirmação que se vai aprendendo e mantendo progressivamente com os outros, no nosso relacionamento diário.

### **Possibilita-nos:**

- O relacionamento positivo
- Expressar desejos íntimos, intenções e preocupações
- Percecionar melhor o real
- Simplificar relações
- Sermos nós próprios (sem inibições nem timidez)

### **Ser assertivo é:**

- Ser capaz de exprimir a sua personalidade sem suscitar hostilidade
- Saber dizer não sem se sentir culpado
- Saber tomar decisões difíceis e impopulares
- Saber desenvolver comunicações honestas e abertas
- Privilegiar a responsabilidade individual
- Ser capaz de gerir o seu destino

### **Etapas a ultrapassar para atingir o comportamento assertivo:**

- Afirmar os seus direitos respeitando os dos outros
- Adotar objetivos assertivos: gerir a sua própria vida
- Saber criticar, saber utilizar e aceitar as críticas
- Enfrentar as agressões morais e psicológicas injustificadas
- Negociar compromissos realistas





Porque a assertividade é o comportamento mais adequado a desenvolver nos relacionamentos interpessoais, apontamos algumas técnicas a serem abordadas:

- Pense antes de falar e agir. Para isso, procure controlar as suas emoções e impulsos a fim de evitar um comportamento agressivo perante uma crítica ou situação menos agradável. Use a racionalidade para se autocontrolar.
- Fale de forma aberta, direta e honesta. Não tenha receio de dizer o que pensa, sente e quer, apenas tenha atenção à forma com o faz, através das palavras e da linguagem corporal. Ao mesmo tempo, dê espaço para que as outras pessoas se manifestem de igual forma. A pessoa assertiva afirma-se e permite que os outros se afirmem.
- Diga “não” com tato, para não ferir suscetibilidades nem sentir culpa. Evite dizer “sim” quando gostaria de dizer “não”, só para agradar a outras pessoas ou para manter um clima de paz. Dessa forma, evita um conflito externo mas acaba por criar um interno, e isso não é bom para si nem para as pessoas que o/a rodeiam. É caso para dizer, respeite-se para ser respeitado.
- Faça e receba críticas de forma positiva e construtiva. Antes de mais, é essencial aceitar que as outras pessoas pensem de forma diferente de si e ser capaz de manter a calma. A partir daí será mais fácil fazer uma crítica construtiva e reagir a críticas negativas de forma positiva.



- Esclareça situações duvidosas. Tenha o cuidado de esclarecer situações onde ficaram dúvidas para evitar mal-entendidos ou inimizades. Não finja que entendeu só para não dar parte fraca. Um segundo esclarecimento pode fazer poupar tempo, recursos e muitas chatices...
- Admita os seus erros. Seja capaz de reconhecer que errou e até de pedir desculpa. Ninguém é perfeito, a perfeição não existe, por isso se diz que “errar é humano”. Agora, grave é fingir que nada aconteceu e que as outras pessoas não notaram nada. Com a atitude certa, até nos momentos de crise pode manter/aumentar a sua credibilidade.
- Esteja aberto/a ao compromisso e à negociação. A pessoa assertiva não deseja ser a única a tirar partido de uma dada situação mas também não quer sair a perder, por isso mesmo está aberta ao diálogo e ao consenso para que todas as partes envolvidas ganhem. Adota a estratégia “ganha-ganha”.

As vantagens de assumir uma postura assertiva na comunicação são:

- ☞ Assumir uma postura assertiva na comunicação, isto é, ser direto/a, honesto/a e respeitoso/a permite às pessoas serem mais construtivas na relação que desenvolvem com os outros.
- ☞ Aumenta a autoconfiança e o respeito próprio diminuindo, ao mesmo tempo, a insegurança, vulnerabilidade e dependência de aprovação para aquilo que as pessoas fazem
- ☞ Aumenta as reações positivas dos outros que passam a sentir mais respeito e admiração.



☞ Diminui a ansiedade em situações sociais e as queixas somáticas de que sofrem algumas pessoas (ex.: dores de cabeça, dores de estômago, insónias).



## Escuta ativa

Escutar é uma atitude de disponibilidade para receber as mensagens dos outros e tentar compreendê-las. Sem escutar não haverá descodificação nem interpretação. Implica um papel ativo.

Escutar é mais do que ouvir

Aprender a escutar é fundamental para desenvolver uma comunicação

adequada, para assumir uma postura assertiva.



Escutar ativamente é mais do que ouvir!

É procurar compreender a perspetiva do outro/a, demonstrando a máxima atenção e disponibilidade ao que este/a tem para dizer.



Podem ser utilizados alguns mecanismos facilitadores da comunicação que ajudam as pessoas a ouvir com o objetivo de entender e não de contrariar o que está a ser dito.

### REGRAS PARA UMA ESCUTA ATIVA

- Saber deixar falar
- Colocar-se em empatia com o outro
- Centrar-se no que é dito
- Manter os canais abertos
- Eliminar qualquer juízo imediato
- Não interromper o outro
- Resistir ao efeito de Halo
- Reformular
- Utilizar as capacidades cerebrais

A escuta ativa não evita a ocorrência (existência) de uma situação de conflito mas pode ser decisiva para a sua resolução.

A impaciência, o nervosismo, e o descontrolo emocional que muitas vezes estão presentes nas situações de conflito condicionam o entendimento do outro e as possibilidades de resolução do conflito existente.

É importante deixar o outro falar, olhar nos seus olhos e demonstrar interesse e atenção no que tem para dizer.

Quando nos tentamos colocar no lugar do outro e entender as suas razões ficamos mais perto de encontrar posições que defendam o interesse de todos os envolvidos.



# Gestão de situações difíceis

## Conflitos

O conflito surge quando existe uma divergência ou discordância de opiniões ou perspectivas entre as diferentes entidades sociais (pessoas, grupos, organizações...). É um conjunto de palavras que refletem o sentido de divergência, desacordo, desaprovação, desentendimento.

Trata-se de um fenómeno subjetivo, muitas vezes inconsciente ou de difícil percepção. As situações de conflito podem ser resultado de uma tensão que

envolve pessoas ou grupos quando existem tendências ou interesses incompatíveis.

Vivemos em sociedade, integrados em diferentes grupos sociais e é no seio da interação com os outros que surgem os conflitos.

O conflito é uma tensão que envolve pessoas ou grupos quando existem tendências ou interesses incompatíveis. Na verdade, o antagonismo de interesses é, pois uma hipótese provável para a origem dos conflitos, quer sejam de ordem ideológica, cultural, religiosa, económica, cultural ou política.

No entanto, os conflitos possuem um lado positivo. Esta ideia constata-se quer a nível intrapessoal quer a nível intragrupal.

Os conflitos intrapessoais (o que cada um de nós vive quando está perante motivações

que são incompatíveis) são positivos porque depois de ultrapassados somos capazes de responder de forma mais adaptada à situação que vivemos.

Ao nível intragrupal os conflitos também contam com o seu carácter positivo, isto porque o confronto é gerador de mudança que é fundamento de evolução e do desenvolvimento social.



Perdendo a conotação totalmente negativa, os conflitos são encarados como um elemento vital à mudança. Muitos avanços a que se assistiu ao longo da História resultaram de inúmeros conflitos que conseguiram dinamizar grupos humanos.

Os conflitos são uma realidade e podem ser úteis nas diferentes instâncias, isto é porque impedem a estagnação e estimulam o surgimento de ideias e estratégias.

### **Tipos de conflitos**

O conflito, quer seja na dinâmica pessoal quer seja na organizacional, é um fator inevitável. Por mais que se desenvolvam esforços no sentido de eliminá-lo, não poderemos controlá-lo. Assim, podemos dizer que existem vários tipos de conflitos: conflitos intrapessoais (conflitos internos), conflitos interpessoais (conflitos entre pessoas) e conflitos intergrupais (conflitos entre grupos).

**Conflitos Intrapessoais** – Envolvem a pessoa isoladamente, ou seja, ocorrem dentro do indivíduo. Podem manifestar-se, por exemplo, quando existe um desacordo entre as várias tarefas desempenhadas pelo trabalhador na empresa ou pela falta de adequação das tarefas que desempenha às suas competências ou conhecimentos.

**Conflitos interpessoais** – Este tipo ocorre quando existem divergências entre duas ou mais pessoas. Pode surgir, por exemplo, entre um superior e um subordinado. Podem ocorrer devido a diferenças individuais, limitação de recursos e diferenciação de papéis. As diferenças de personalidade, presentes nos valores, crenças, atitudes, idades e experiências podem causar situações inevitáveis de conflito.

**Conflitos intergrupais** – São conflitos que ocorrem quando as opiniões entre os grupos da organização são diferentes. Por ex.: divergências entre a equipa de marketing e a equipa da comunicação. Este tipo de conflito surge devido à competição por recursos e pelos diferentes estilos administrativos necessários para a eficácia de cada departamento.

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns “saberes” e, também, definir o comportamento a ser adotado.



Deste modo, passamos a expor os seguintes passos considerados de enorme importância:

1. Diagnosticar a natureza do conflito, ou seja, determinar em que medida o conflito nos afeta; determinar quais as suas causas; determinar se a outra parte é capaz de estabelecer uma relação de negociação e determinar o problema de forma objetiva.
2. Envolver-se no confronto, isto é, haver disponibilidade das duas partes para resolverem o conflito; cada parte deve dizer à outra o que a mesma fez e como isso a afetou e cada parte deve dizer à outra o que gostaria que a mesma fizesse.
3. Escutar ativamente as partes envolvidas, uma vez que a escuta ativa implica empatia, compreensão do ponto de vista do outro e tem em conta os sentimentos do outro.
4. Resolver o problema atendendo a várias alternativas, o que inclui ponderar várias soluções; desenvolver uma postura aberta e construtiva; compreender as implicações positivas de cada uma das soluções e expor todas as dúvidas e críticas acerca de cada solução.

Para que a negociação possa ocorrer, é necessário que ambas as partes tenham as seguintes capacidades:

#### **Saber comunicar**

- sem diálogo não há comunicação nem solução possível para os problemas;
- a maioria dos erros, omissões, irritações, atrasos e conflitos é causada por uma comunicação inadequada.

#### **Saber ouvir**

- ouvir ativamente, pois metas e intenções não compreendidas levam sempre a uma resolução sem sucesso;
- demonstrar interesse verdadeiro pela pessoa que fala e pelo assunto;
- evitar criticar ou tentar dirigir a conversa;
- adotar uma posição afirmativa, mostrando respeito pela outra pessoa.



### Saber perguntar

- Saber perguntar é uma outra faceta do ouvir ativamente, pois quem pergunta conduz a conversa.



Comportamentos a adotar perante uma situação de conflito:

- não responder à linguagem do conflito
- manter a serenidade de si próprio
- estar preparado para enfrentar a fúria do cliente
- procurar disponibilizar alternativas ou soluções
- ser cortês e educado

A gestão de situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações como fonte geradora de mudanças, pois das tensões conflituosas, dos diferentes interesses das partes envolvidas é que nascem oportunidades de crescimento mútuo. O conflito deve ser considerado, discutido, trabalhado, como algo de positivo, procurando-se os benefícios que as diferenças de opiniões e as posições contraditórias podem gerar a nível da aprendizagem pessoal e profissional.

### *Tratamento de objeções*

A objeção é um obstáculo justificado ao fecho de uma venda, apresentada por uma das partes envolvidas numa determinada negociação.

Contornar objeções com sucesso significa superar os obstáculos colocados pelo cliente para evitar a compra do produto/serviço. Este processo não se resume a convencer o cliente a comprar ou argumentar com insistência.

Contornar objeções é um método sutil para descobrir a real objeção do cliente ao produto, porque, na maioria das vezes, a objeção fornecida pelo cliente não é verdadeira.



Principais motivos que levam os clientes a fazerem objeções:

- »»» por dúvida e insegurança
- »»» por falta de objetividade do atendedor
- »»» por falta de valor percebido
- »»» falta de dinheiro
- »»» falta de empatia



Muitos profissionais encaram as objeções como uma reação à sua própria pessoa e reagem inadequadamente nesta fase da venda, principalmente quando estão diante de “clientes difíceis”. Mas não deveria ser assim, é preciso aprender a superar as objeções e transformá-las a seu favor.

Em primeiro lugar o atendedor precisa entender os motivos que levam o cliente a agir desta forma. Deve colocar-se no seu lugar e tentar entender o que se passa na sua mente. Agindo assim, provavelmente o atendedor irá perceber as preocupações por que passa o cliente. Ao analisar a situação seu do ponto de vista, o atendedor perceberá que, o que a maioria dos clientes pretende nesta fase da venda é uma melhor orientação por parte do atendedor. Eles precisam de sentir confiança e também ter a certeza de que o produto, de facto, irá satisfazer as suas necessidades a um preço justo.

Muitos atenedores ficam impacientes e até nervosos com o excesso de perguntas e objeções levantadas pelos clientes e acabam, muitas das vezes, por comprometer o processo de venda. No entanto, deveriam utilizar este momento para aprender mais sobre o cliente e suas necessidades e usar este fator a seu favor, criando as condições para a realização de uma venda bem-sucedida.

Apresentamos algumas dicas para ajudar o atendedor no processo de superar objeções, uma vez que o objetivo da maioria dos clientes quando apresenta objeções é convencer-se de que o produto oferecido é realmente a solução do problema que estão a tentar resolver.



- A atitude do atendedor diante da eventual objeção poderá influenciar, positiva ou negativamente, o cliente.
- O atendedor nunca deve envolver-se emocionalmente com o cliente ou com o estado de espírito deste. Muitas vezes o cliente pode estar nervoso ou agitado e, por isto, o atendedor deve manter-se calmo para ajudar a tranquilizar o cliente.
- O atendedor nunca deve encarar as objeções ao produto como objeções a ele mesmo. Por exemplo, muitas vezes o cliente demonstra insatisfação com a cor de um produto e mostra a sua decepção com aquele aspeto e o vendedor, desavisado, pode achar que esta insatisfação é com ele, atendedor.
- O atendedor deve ouvir o cliente atentamente, deve analisar as dúvidas colocadas e deve procurar ajudá-lo no processo de esclarecimentos.
- O atendedor deve ser honesto com o cliente, não deve mentir para tentar superar uma objeção.
- Quando o cliente levantar uma objeção ao identificar um problema no produto, o atendedor deve destacar outras virtudes e fatores compensadores naquele produto.
- Uma coisa que poucos atenedores sabem, é que em muitos casos a objeção é positiva, pois demonstra interesse do cliente pelo produto. Quando o cliente não gosta de um determinado produto a tendência é que fique indiferente a ele, por isto quando questiona excessivamente o produto, este cliente pode estar a querer dizer que precisa de mais esclarecimentos para se sentir seguro e realizar a compra.

Perante tais argumentos, é importante o atendedor saber que a sua atitude, tranquilidade e segurança ao enfrentar as objeções serão fundamentais para ultrapassá-las diante do cliente.



## Reclamações

A resolução de reclamações constitui, cada vez mais, quando integrada na cultura das organizações, uma ferramenta de gestão importante em termos de imagem e fidelização de clientes. Além disso, a análise das suas causas origina, quase sempre, a definição de ações internas de melhoria, que contribuem para o aperfeiçoamento contínuo das atividades inerentes ao negócio da empresa.

Gerir uma reclamação é uma oportunidade real de melhoria e reflexão no enfoque da atividade exercida, mas é sobretudo um momento único para o fortalecimento da relação com os clientes e conhecimento das suas expectativas, o que se traduz em ganhos de eficácia e satisfação das suas necessidades.

Dar a devida atenção ao tratamento de uma reclamação poderá traduzir-se numa opinião menos negativa relativamente ao vendedor ou à empresa.

Poderá afirmar-se, inclusivamente, que em certos casos o cliente acaba por preferir o produto X ou a empresa Y porque o tratamento da sua reclamação correspondeu às suas necessidades.

Não dar a devida atenção a uma reclamação, poderá ter consequências desagradáveis, tais como:

- má fama, através dos media e publicidade boca a boca;
- perda de clientes, traduzindo-se em menor volume de vendas.
- apresentação de ações judiciais.



Quando se tratam reclamações, devem ter-se em conta as seguintes regras:

- dar oportunidade ao cliente de expor a reclamação, dando-lhe a devida atenção;
- tentar resolver o problema do cliente imediatamente;
- ter em conta que uma reclamação pode ter implicações legais;
- nunca tirar conclusões apressadas e sem fundamento, nem discutir com o cliente;



- tomar nota de todos os detalhes da reclamação para que o cliente se aperceba de que o problema está a ter a devida atenção, por um lado, e que um bom procedimento do tratamento de reclamações pode evitar situações futuras menos agradáveis;
- investigar totalmente todas as reclamações;
- oferecer soluções alternativas ao cliente;
- identificar a solução que melhor agrada ao cliente, no sentido de dar resposta aos seus desejos e necessidades;
- verificar se todos os funcionários da empresa procedem de forma semelhante e adequada no tratamento de reclamações.

Se o cliente tiver razão o atendedor deve:

- Pedir desculpa (oralmente ou por escrito);
- Uma vez resolvido o problema, agradecer ao cliente por o ter comunicado.



# Atividades/Trabalhos Propostos

1. Apresente alguns pressupostos para a manutenção e a melhoria da imagem empresarial.
2. Quais os fatores que conhece que concorrem para a imagem de uma organização. Exemplifique.
3. De que forma, e no seu entender, é que o atendimento contribui para uma boa imagem da empresa.
4. Defina atendimento.
5. Quais as competências de um atendedor.
6. Enumere alguns aspetos que considere fundamental para o desenvolvimento de competências no atendimento.
7. Qual a importância que dá à empatia num atendedor.
8. Aponte algumas das técnicas que estudou para garantir a satisfação dos clientes.
9. Quais os princípios para um atendimento de qualidade.
10. Quais as etapas que conhece para um atendimento eficaz.
11. Quais os intervenientes num processo de comunicação. Escolha um deles e caracterize-o.
12. Que entende por uma comunicação eficaz.



13. Apresente alguns dos obstáculos à comunicação que conheça.
14. O que é ser assertivo.
15. Quais as regras para uma escuta ativa. Quais as regras para uma escuta ativa.
16. Enumere motivos que, no seu entender, levam os clientes a fazerem objeções.
17. Que regras estudou para o tratamento de reclamações.
18. Suponha que é o proprietário de uma drogaria de bairro, na qual um determinado cliente adquiriu um produto de decapagem de soalhos.  
Depois de ter procedido à sua aplicação, o cliente apercebe-se que o mesmo provocou efeitos secundários nos locais onde o aplicou, lá em casa.

Tenha em atenção o seguinte:

- O cliente verifica que o prazo de validade do produto tinha terminado, há já alguns meses.
- O cliente dirige-se ao estabelecimento e reclama dos prejuízos causados.
- Depois de ouvir atentamente o cliente, o gerente entra em contacto telefónico com a marca (do produto), uma vez que esta o havia fornecido recentemente.
- Numa primeira abordagem, o serviço de apoio a clientes dessa empresa não confirma a relação de causa e efeito apresentada, solicitando ao retalhista que proceda, o mais rapidamente possível, ao envio desse produto para verificação.
- Passados poucos dias, a marca entra em contacto com o retalhista e informa-o de que o produto estava em boas condições, apesar do prazo de validade ter terminado, devendo a situação ter sido causada por uma aplicação defeituosa. Tratando-se de um a marca de prestígio, esta informa o retalhista que, mesmo assim, este poderá assumir a responsabilidade pelos prejuízos causados, devendo o cliente, contudo, ser “chamado à atenção” para a correta aplicação do produto.



- Uma vez que o cliente deixou o seu contacto, em virtude de não residir nas proximidades, o retalhista decide informá-lo por escrito.

Pedido:

Desenvolva uma simulação de conteúdos, a constar na informação escrita (carta, fax, ...) a enviar ao cliente:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Bibliografia

- AZEVEDO, Lemos de (1996), *Comunicar com Assertividade*, IEFP, Coleção Gestão Criativa.
- BIRD, Polly (2004), *Gestão do Tempo*, Lisboa, Atual Editora.
- CASCÃO, Amélia et al (2000), *Manual de Atendimento*, Porto, CECOA.
- CHAVEL, Dominique et al (1989), *Como Resolver Pequenos Conflitos no Trabalho*, São Paulo, Nobel.
- CHIAVENATO, Idaiberto (1998), *Administração nos Novos Tempos*, São Paulo, Ed.Campus.
- COBRA, M. (1991), *Administração de Vendas*, São Paulo, Editora Atlas.
- ESPERANÇA, Eduardo Jorge (2000), *A Comunicação Não-Verbal*, IEFP.
- FACHADA, Odete (2006), *Psicologia das Relações Interpessoais*, Lisboa, Edições Rumo.
- HOPKINS, T. (1991), *Manual de Vendas*, Lisboa, Editorial Presença.
- LOUSÃ, Aires et al (2010), *Organização e Gestão Empresarial*, Porto, Porto Editora.
- MACHURET, J.J. (1999), *Comerciator*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- MARTINELLI, Dante et al (1998), *Negociação e Solução de Conflitos*, São Paulo, Atlas.
- PUMPIN, C. (2003), *Manual de Gestão para PME's*, Lisboa, Monitor.
- ROBBINS, Stephen P. (2001), *Administração: Mudanças e Perspetivas*, São Paulo, Saraiva.
- THOMAS, Marian (1999), *Como Assumir uma Nova Postura*, São Paulo, Market Books.
- TSCHOHL, J. (1996), *A Satisfação do Cliente*, Lisboa, Makron Books.









# Técnicas de Negociação e Argumentação

Módulo 9

### *Apresentação*

Com este módulo pretende-se que os alunos compreendam e desenvolvam práticas de negociação e argumentação.

No seguimento do módulo anterior, o atendimento, surgem as técnicas de negociação e argumentação. Estas técnicas pretendem desenvolver um discurso fluido, dinâmico, coerente e eficaz de interação não só com os clientes mas também com um público mais vasto como fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços, colaboradores, etc.

A capacidade de comunicar assertivamente poderá conduzir a benefícios importantes para a atividade comercial, no contexto de uma competitividade agressiva e crescente, nas quais atuam as empresas de hoje.

### *Objetivos de aprendizagem*

- Reconhecer a importância do estudo, análise, tratamento e preparação de toda a informação relevante para a condução da atividade comercial;
- Compreender o impacto do contacto e abordagem com o interlocutor;
- Identificar os princípios essenciais no conhecimento das necessidades e convicções do interlocutor;
- Distinguir instrumentos de objeção eficazes;
- Esquematizar respostas e argumentações claras e dirigidas;
- Reconhecer situações difíceis;
- Apresentar soluções alternativas;
- Desenvolver a capacidade de síntese;
- Promover um discurso claro e seguro;
- Reconhecer a importância do serviço pós venda na continuidade da relação com o cliente.



### *Âmbito de conteúdos*

- Preparação
  - Estudo
  - Recolha de informação
  - Planeamento
- Contacto
  - Apresentação
  - Abordagem
- Conhecimento
  - Perguntar
  - Escuta
  - Apresentação de benefícios
- Convencer
  - Argumentação
  - Rebater objeções
  - Responder questões
  - Apresentar soluções
- Conclusão
  - Síntese
  - Fecho
  - Despedida
- Serviço pós-venda



# Negociação

## Introdução

A palavra negociação é de origem latina, *negotiatuus*, que significa “cuidar dos negócios”. Denominamos negociação desde um simples e breve diálogo com o nosso colega de trabalho com o objetivo de alcançar um entendimento, até um longo e complexo processo de conversações entre dois países, envolvendo vários representantes de cada uma das partes.

Negociar faz parte da natureza das pessoas. É um facto que estamos sempre a negociar: todos os dias negociamos com clientes, fornecedores, amigos, família e até connosco próprios, porque vivemos em sociedade e com restrição de recursos.

Portanto, a negociação não é feita apenas no local de trabalho, mas na política, em casa, nas lojas, nos parques de estacionamento, no ginásio, com todo o tipo de pessoa, desde a entidade patronal ao polícia, do juiz ao nosso marido ou companheiro, amigos, filhos, pais.

A negociação é inerente à nossa vida. Todos nós somos forçados a negociar constantemente. Negociar tem um papel vital em tudo aquilo que desejamos concretizar. Uma negociação é uma troca entre duas ou mais pessoas que desejam atingir objetivos que satisfaçam certos interesses. Negociação é um processo de relacionamento interpessoal que ocorre quando uma pessoa deseja algo de outra. Negociação é um processo de relacionamento que visa ao entendimento entre as partes. Pode ser simples ou complexo, rápido ou demorado, envolvendo duas ou mais pessoas.



A negociação é um processo que:

- implica cooperação entre ambas as partes;
- ambas as partes ganhem com o acordo;
- implica comunicação interativa para obter um acordo;
- implica observação cuidada, planear comportamentos e estar bem preparado para cada momento de negociação mais difícil;



- implica focar na conquista do cliente, de quem vamos querer algo;
- implica dar valor ao cliente para receber valor;
- implica chegar a um acordo.

Ou então, também podemos dizer, que a negociação não é:

- um confronto;
- conseguir cumprir todos os nossos objetivos, custe o que custar;
- abandonar uma negociação sem ter tentado obter tudo o que é possível;
- o triunfo dos poderosos sobre os fracos;
- uma intimidação.



Saber negociar é fundamental para qualquer empresário. Quando um cliente lhe diz que recebeu uma proposta melhor da concorrência e o pressiona para baixar preços, implica negociar.

Quando pretende contratar um fornecedor, implica negociar. Quando recruta um novo empregado e discute com ele horários, folgas e remuneração, implica negociar.

É muito importante saber aquilo que se pretende negociar com o entender quais os passos que devem ser dados durante as negociações. O primeiro passo a dar é compreender que a negociação não é uma competição, é uma oportunidade para estabelecer boas relações de trabalho, ao mesmo tempo que se consegue um bom negócio.

Existem algumas etapas consideradas obrigatórias no processo de negociação, e elas são:

- A preparação;
- O contacto;
- O conhecimento;
- O convencer;
- A conclusão;
- O serviço pós-venda.



## Preparação

O sucesso na vida depende do sucesso das negociações. Toda a gente negocia alguma coisa todos os dias, mesmo quando não se apercebe que o está a fazer.

O ponto de partida para a negociação é a **preparação**. Esta começa mesmo antes de se estar com o cliente.



A negociação é um processo que deve ser pensado e preparado. A maioria das negociações é ganha ou perdida de acordo com a qualidade da sua preparação. Esta, é sem dúvida, a etapa que assume especial importância no sucesso de uma negociação.

A preparação é uma condição indispensável no processo negocial.

A preparação e o seu planeamento afiguram-se fundamentais para o êxito da negociação. Efetivamente, o negociador que a omite pode ficar sem uma clara noção dos seus objetivos, pode perder flexibilidade negocial para aceitar propostas, pode partir para o diálogo com desconhecimento do interlocutor, pode perder a credibilidade e poder persuasivo, pode aceitar propostas desfavoráveis, pode ser incapaz de debater e trabalhar para soluções mutuamente satisfatórias, permitindo que a contraparte adote postura agressiva e recuse mesmo a prossecução da negociação.

Assim, podemos afirmar que, a preparação tem como objetivos:

- Pensar no processo de forma consciente e preparada;
- Minimizar nervosismo e ansiedade;
- Antecipar a postura e tipo de negociação exercida pelo outro interlocutor.

A preparação da negociação envolve basicamente três fases principais:

- ✓ O estudo
- ✓ A recolha de informação
- ✓ O planeamento



Na 1ª fase, o estudo, o negociador orienta todo o seu esforço de preparação na definição de metas e objetivos a alcançar, bem como a clarificação dos temas a abordar, ou seja, tenta-se dar respostas às seguintes questões que se lhe colocam:

- que é que eu quero exatamente desta negociação?
- que é que tenho de conseguir para satisfazer as minhas necessidades?
- que é que estou disposto a ceder para conseguir o que quero?
- quais são as minhas exigências económicas e de tempo nesta negociação?
- quais são os assuntos da negociação tal como eu vejo?
- qual é o quadro de apoio da minha posição?
- como vou apresenta-lo à outra parte?
- quais parecem ser as diferenças significativas na maneira como as partes vêm os assuntos?

Na 2.ª fase, a recolha de informações, o negociador está consciente de que existe a outra parte, com seu próprios interesses e posições. Portanto, a sua preparação consiste não apenas em desenvolver a argumentação e as posições contra-argumentações à sua proposta, mas também em antecipar as possíveis propostas da outra parte. Nesta fase, o negociador coloca as seguintes questões:

- com quem vou negociar e que sei eu deles? Como abordam eles as negociações? Qual a sua legitimidade, que representação têm e como costumam negociar?
- quando e onde a negociação terá lugar? Que vantagens e desvantagens têm as alternativas para mim?...e para a outra parte?
- quais são as implicações económicas, políticas e humanas dos assuntos?
- que poder pessoal tenho que possa ser usado construtivamente nesta negociação?

Por fim, nesta 3.ª fase, inclui humanizar e criar o clima negocial, a preparação para o conflito, o compromisso e resolução de questões e finalmente o acordo e a confirmação do negócio. Aqui, o negociador tem consciência dos prováveis conflitos e das suas consequências. Assim sendo, uma grande parte do tempo da preparação é gasta na procura dos pontos comuns, em encontrar formas de introduzir os diversos aspetos do



terreno comum na negociação e em verificar como a mesma poderá ser desenvolvida a partir destes aspetos.

Estes pontos comuns referem-se, não apenas, a aspetos de ambas as propostas, mas igualmente, a outros assuntos, tais como, a história passada de sucessos compartilhados, metas comuns, etc. O objetivo deste enfoque é procurar gerar identificação e lembrar que os negociadores não são inimigos, apesar das divergências, mas pessoas que estão a trabalhar para resolver um problema comum ou para encontrar oportunidades que sejam mutuamente atraentes.

O negociador, coloca, nesta fase, as seguintes questões:

- como posso estabelecer um clima ganhar/ganhar?
- quais serão os pontos maiores de conflito?
- como vou determinar aquilo de que a outra parte necessita comparando-a com aquilo que quer?
- como vou tentar resolver os conflitos? Como vou responder às tentativas da outra parte para resolver os conflitos?
- que concessões estou preparado para fazer? E em que condições?
- que espero, em retorno, para as minhas concessões?
- qual o nível de conformidade?
- que processo de aprovação será necessário? Quanto tempo demorará?
- quais as fases de implementação necessárias?

Em suma, esta etapa inicial consiste em:

- ☞ Definir objetivos e hierarquizá-los de acordo com as prioridades
- ☞ Avaliar os pontos fracos e fortes
- ☞ Pesquisar todos os dados pertinentes para o negócio
- ☞ Analisar as várias alternativas possíveis caso o acordo não se concretize
- ☞ Estabelecer os critérios de avaliação do acordo conseguido.



Negociar deve ser visto como uma situação na qual dois aliados buscam a resposta para um enigma comum. Assim o negociador tem de decidir aquilo que quer, e pensar com cuidado no que os outros procuram, de forma a estar preparado para todo o tipo de situações. No final da preparação, então, o negociador deve conhecer:

- Quais os interesses em causa (meus e do outro)?
- Que estratégia global utilizar?
- Quem é o interlocutor?
- Que critérios objetivos posso propor?
- Que alternativas disponíveis estão envolvidas?
- Que opções são possíveis?



# Contacto

## *Apresentação*

- Perfis e papéis numa negociação



O bom negociador deve ser:

- ✓ Paciente;
- ✓ Firme, não sentindo necessidade de que gostam dele;
- ✓ Credível e inspirador de confiança;
- ✓ Facilmente adaptável a novas situações e criativo;
- ✓ Flexível;
- ✓ Bom ouvinte e inquiridor;
- ✓ Bom comunicador, exprimindo-se com muita clareza;
- ✓ Competitivo.

Numa negociação é normal coexistirem diferentes personalidades, desempenhando papéis específicos, que como um todo, devem contribuir para o sucesso da reunião: líder, mercado, duro, bom, etc.

### **A situação**

Podemo-nos deparar com três tipos de situação:

1. Quando é do nosso interesse, (neste caso queremos obter algo que outra pessoa pode oferecer);
2. Quando é do interesse de outros, (os outros querem algo que nós podemos oferecer);
3. Quando ambas as partes beneficiam, (existe algo que ambos queremos e que acarreta vantagens mútuas).



## O poder

Onde se encontra o poder, é algo que deve ser averiguado no início de qualquer negociação, para que possa decidir qual a forma mais apropriada para agir.

Existem quatro fontes principais de poder que podem influenciar o processo de negociação:

- »»» A sua personalidade. Confiança, eloquência ou carisma são fortes qualidades pessoais.
- »»» A sua posição. Ter uma posição ou um estatuto dentro da organização ou da empresa proporciona uma fonte de poder e autoridade.
- »»» Os seus conhecimentos. Ser perito numa determinada área dá-lhe o poder de influenciar aqueles que não o são. Mesmo um conhecimento mais limitado faz com que presumam que sabe mais do que realmente sabe. Por outro lado, se é confrontado com os conhecimentos de outrem deve sempre pedir a explicação de termos técnicos para que estes não o deixem perplexo.
- »»» O seu instinto. Conseguir reconhecer uma oportunidade quando esta surge, ou sentir que há uma em perspectiva, pode proporcionar-lhe uma boa oportunidade de explorar a situação e conseguir um bom avanço em relação à outra parte.

## Abordagem

O negociador deve tentar adequar o seu estilo – clássico, casual, arrojado, inovador – ao interlocutor. Mas o estilo não se refere exclusivamente à roupa ou penteados, é uma preocupação que se estender também à apresentação das ideias. Recorrer a projeções em PowerPoint ou qualquer outro sistema informático e entregar *dossiers* personalizados a cada um dos intervenientes são pormenores que ajudam a conquistar pontos.



A linguagem empregue ao longo da negociação deve também ser adequada às circunstâncias. O negociador deve dominar todos os termos técnicos referentes ao assunto que se encontra sobre a mesa, mostrar clareza na apresentação dos argumentos e organização na exposição das suas ideias.



Uma negociação decorre a dois níveis, o do conteúdo e o das regras utilizadas para negociar esse conteúdo.

Existem três tipos de estratégia:

- Negociação branda;
- Negociação agressiva;
- Negociação com princípios.

Negociação branda	Negociação agressiva	Negociação com princípios
Participantes são amigos	Participantes são adversários	Participantes são solucionadores de problemas
Objetivo é o acordo	Objetivo é a vitória	Objetivo é um resultado sábio alcançado de modo eficiente e amigável
Fazer valer a relação	Pedir concessões como condição de relacionamento	Separar a pessoa do problema
Ser brando com as pessoas e os problemas	Ser agressivo com as pessoas e os problemas	Ser brando com as pessoas e agressivo com os problemas
Confiar nos outros	Desconfiar dos outros	Agir de forma independente em relação à vontade
Mudar de posição facilmente	Aprofundar a própria posição	Focalizar-se nos interesses, não nas posições
Fazer ofertas	Fazer ameaças	Explorar interesses
Revelar o objetivo final	Evasivo quanto ao objetivo final	Evitar ter um objetivo final
Aceitar a perda de um lado para alcançar o acordo	Exigir a vitória de um lado como preço do acordo	Inventar opções para ganho mútuo



Procurar a resposta única: a que eles vão aceitar	Procurar a resposta única: a que eu vou aceitar	Desenvolver opções múltiplas para poder escolher e decidir mais tarde
Insistir no acordo	Insistir na própria posição	Insistir em usar critérios objetivos
Tentar evitar um conflito de vontades	Tentar ganhar um conflito de vontades	Tentar obter um resultado com base em padrões independentes da vontade
Ceder à pressão	Fazer pressão	Racional, ceder aos princípios, não há pressão

Qualquer método de negociação pode ser avaliado tendo em conta três critérios:

- Produzir um acordo sensato, caso o acordo seja possível;
- Ser eficiente.

Em termos técnicos, esteja onde estiver o poder, o que realmente importa é o modo como aborda a negociação. Existem dois tipos de abordagem:

- ☞ **A abordagem “ganha – perde”** – É aquela em que cada um dos lados está apostado em conseguir o melhor negócio para si próprio, independentemente das necessidades da outra parte.
- ☞ **A abordagem “ganha – ganha”** – Neste caso, cada parte trabalha para chegar a um acordo que seja satisfatório para ambas as partes.

Ambas as abordagens possibilitam que se chegue a acordo, mas deixam em cada uma das partes uma visão diferente do negócio.

- Ganha - Perde

Este é o tipo de abordagem que muitos associam à negociação. Seja qual for o lado que resiste durante mais tempo ou se revela mais determinado, será esse o grande vencedor. A abordagem ganha – perde baseia-se na premissa de que o acordo assenta numa quantia definida – ou seja, só interessa saber quanto é que cada uma das partes está disposto a pagar.



Independentemente do que é acordado, duas coisas são certas:

- ❖ Nunca se espera que se desenvolva uma relação entre as partes envolvidas;
- ❖ Uma das partes sentir-se-á lesada.

Na abordagem ganha-perde gera-se pouca confiança entre as pessoas envolvidas e cada uma delas desconfia que a outra usa qualquer estratagemas. Neste tipo de abordagem ambas as partes se sentem insatisfeitas: a que ficou para trás fica ressentida e a que conseguiu melhores resultados pode pensar que poderia, com um pouco mais de esforço, ter conseguido um acordo ainda melhor.

- Ganha – ganha

Esta abordagem à negociação é geralmente usada por aqueles que necessitam de trabalhar em conjunto. Ambas as partes buscam vantagens mútuas, procurando encontrar uma solução amigável. As principais vantagens de negociar desta forma são:

- ❖ Existem diversas soluções, capazes de obter um acordo satisfatório para ambas as partes;
- ❖ Ambas as partes têm a oportunidade de conseguir aquilo que desejam;
- ❖ O desenvolvimento de uma relação a longo prazo tem um papel importante, e até desejável, na negociação.

Nesta abordagem, o contentamento é parte do resultado. Cada parte depende do empenhamento da outra no acordo obtido o que tende a assegurar o seu êxito.



# Conhecimento

## Perguntar

O velho ditado “perguntar não ofende” é muito mais que apropriado quando se trata de negociar, aliás é imprescindível.



Para se estabelecer um bom relacionamento em qualquer relação comercial e executar uma estratégia de negociação, é fundamental saber perguntar. É somente a partir das perguntas que se inicia a verdadeira conexão entre vendedor-cliente rumo a um fecho de venda bem sucedido. As perguntas funcionam como verdadeiras “bússolas” sobre o mapa da negociação, fazendo assim, parte de qualquer negócio.

Só fazendo perguntas é que o negociador consegue conhecer as necessidades dos clientes e que permitirá recolher informação preciosa que, mais tarde, poderá ser fundamental. Existem várias maneiras de perguntar, por isso, o bom negociador deve sempre questionar com o objetivo de receber respostas que lhe tragam o maior número possível de informações.



Numa conversa é necessário fazer perguntas diferenciadas e estruturá-las de forma a conduzir o diálogo para os objetivos a alcançar.

Uma das estratégias é utilizar uma pergunta matriz através da qual é possível dirigir uma negociação, tendo em atenção os gestos e movimentos do interlocutor.

Para construir uma argumentação verbal é necessário:

- Ter capacidade para fazer perguntas adequadas;
- Dominar as técnicas para evitar o não;
- Definir estratégias mais eficazes para enfrentar situações em que o interlocutor decide recusar;
- Orientar o diálogo para uma meta concreta;
- Acabar o hábito de se exprimir por afirmações.

Saber a hora de perguntar, que tipos de perguntas fazer e como fazer é o grande “iniciar” de uma relação profissional. O negociador não deve ter medo em fazer perguntas. Muitos negócios são inacabados devido ao medo, vergonha e ausência da coragem do negociador em questionar. O negociador deve fazer perguntas, sempre com respeito, educação e atenção, com a finalidade de concretizar as suas metas e objetivos.

### *Escutar*

É importante saber falar, mas é mais importante saber escutar. O primeiro aspecto de uma comunicação interpessoal eficiente é, assim, saber escutar.



A causa principal das falhas de comunicação, reside geralmente em não se saber escutar. Estamos mais preocupados com o que queremos dizer, do que ouvir o que nos dizem. A boa comunicação exige uma escuta ativa: concentrar-se no que está a dizer o interlocutor e não pensar no que vamos responder. Quando o interlocutor expõe uma ideia importante convém repetir as suas palavras (“o que você quer dizer é que...”), para nos assegurarmos que se entendeu perfeitamente. A outra pessoa agradecerá que se preste atenção, o que melhorará o ambiente da negociação.



Na etapa do conhecimento deverá, portanto, haver alguma sensibilidade para saber ouvir o outro:

- ✓ Conseguir identificar quais os verdadeiros interesses e necessidades dos concorrentes;
- ✓ Reagir eficazmente, contrapondo propostas que visem progressos na negociação, não perdendo de vista os objetivos estabelecidos.

Escutar é interpretar, não apenas o que nos é dito, mas também a intenção. É fundamental assegurar a perfeita compreensão de todas as propostas apresentadas, tirando apontamentos e notas. Um ponto importante é a correta gestão do tempo. Quando se definem as estratégias negociais, não se pode esquecer:

- O empenho nos interesses e opções já definidas;
- Ultimatums podem levar a situações de perda de credibilidade, caso não seja possível uma saída estratégica;
- A cada concessão deve corresponder uma contrapartida;
- Negociar um conjunto de interesses é normalmente mais fácil, do que apenas um ou dois aspetos;
- As frases utilizadas, o tom de voz, e a linguagem corporal devem ser estrategicamente escolhidas;
- Devem ser apresentadas algumas hipóteses de ações, que não impliquem compromisso;
- Ataques e explosões emocionais poderão construir táticas negociais, mas não podem ser interpretadas como ataques pessoais;
- É fundamental estar atento às diferentes opiniões dos adversários.

### *Apresentação de benefícios*

A venda de um bem ou a prestação de serviço envolve vários fatores, desde o apelo do desejo ou necessidade de adquiri-lo à concretização da venda. A otimização dos resultados da negociação engloba a satisfação do cliente com relação ao atendimento



prestado e ao bem adquirido e tem como referência a expectativa do cliente, o que ele espera atingir com a sua aquisição. Desta maneira, nota-se que o produto é o primeiro atrativo, o primeiro apelo para que a negociação ocorra. O cliente interessa-se pelo objeto, identifica seu sonho em possuí-lo ou o quanto ele é necessário para ele, seja no âmbito das necessidades básicas, de trabalho, de lazer ou do *status* social que este irá trazer. Após isso traça-se toda a negociação de apresentação do produto e condições comerciais, após a identificação do tipo de cliente e suas necessidades reais.

Nem todas as vantagens do produto ou serviço que se está a negociar são fundamentais para todos os clientes. Conforme as suas necessidades, assim as consideram mais ou menos importantes. A questão fulcral para o negociador é perceber no cliente a que argumentos é sensível. Se uma vantagem corresponde às necessidades particulares de uma dado cliente, então a essa vantagem especial chamamos benefício.

Assim, o negociador deve:

- Transformar as características em benefícios;
- Vender benefícios e não características;
- Evidenciar os benefícios

### **Relação, Credibilidade e Valor**

Estabelecer uma relação com o cliente significa identificar a pessoa que será o nosso interlocutor, conhecê-lo enquanto pessoa, interagir com ele no plano pessoal, desenvolver interesses comuns, prestar serviços adicionais, criar elos de ligação, compartilhar sentimentos.

O sucesso continuado de uma relação de negócios passa pela capacidade em transformar o cliente num aliado a longo prazo.

No entanto, por muito boa que seja a relação com o interlocutor, dificilmente se transformará em negócios, rentáveis e continuados, se a nossa oferta não merecer credibilidade.

A credibilidade da empresa e do produto ou serviço é tão importante como a relação, e uma não pode prejudicar a outra.

No atual mundo empresarial, há duas tendências indiscutíveis em todos os ramos de



negócios, que são um padrão de qualidade de produtos e serviços cada vez maior e um preço cada vez menor. À medida que o mercado fica cada vez mais competitivo, e o cliente cada vez mais consciente, maior será a pressão por um produto (qualidade) a um menor preço. Os clientes não querem comprar preço mas valor, isto é, estão dispostos a pagar o preço solicitado se se aperceberem e valorizarem os benefícios que o produto ou serviço lhes trará.

**Em suma:** O fundamental é focar nos benefícios pretendidos e oferecidos. O negociador deve compreender quais as necessidades fundamentais encontradas pelo cliente. O negociador deve procurar atribuir um valor à solução da necessidade. Pode tentar fazê-lo com as seguintes questões, acerca dos seus produtos e serviços: (1) quanto pode poupar aos seus clientes? (2) quanto pode fazer ganhar aos seus clientes?; (3) que benefícios mais intangíveis podem os clientes ter e se é possível quantificar esses benefícios? No fundo, ao pensar nos benefícios, deve procurar entender o que é que os clientes estão realmente a comprar. As pessoas fazem as suas compras para realizar um ou mais benefícios. Estes podem ser relativos:

<b>Poupar:</b>	<b>Aumentar:</b>	<b>Reduzir:</b>	<b>Melhorar:</b>
® Dinheiro;	® Rendimento;	® Despesas;	® Produtividade
® Tempo;	® Investimento;	® Impostos;	® Confiança
® Esforço;	® Futuro;	® Riscos;	® Capacidade
® Recursos.	® Relações pessoais	® Problemas e dificuldades	® Aparência ® Bem-estar na vida



# Convencer

## Argumentação

Um argumento não é apenas a afirmação de certos pontos de vista, é uma tentativa de apoiar certos pontos de vista com razões.

Quando o negociador argumenta, ele coloca em jogo várias características, benefícios ou informações que leva o cliente a não contestar preços ou prazos. A argumentação, para



ser eficiente, deve despertar emoções para que o cliente concorde com a compra do produto, serviço ou ideia e fatos para que o cliente justifique a sua aprovação. Então, antes de argumentar, o negociador deve pensar na emoção que quer que o cliente tenha e deve apontar fatos para que o mesmo justifique sua decisão. A argumentação está, geralmente, junta à explicação do produto, serviço ou ideia e seus benefícios, podemos no entanto, argumentar novamente, antes de negociar caso

haja uma objeção, o que não podemos é aceitar passíveis uma objeção.

Argumentar não é querer demonstrar a razão a qualquer preço. Saber argumentar, é ter a capacidade de encontrar as ideias certas, de as apresentar para suscitar interesse nos seus interlocutores e convencê-los. É também a capacidade de contestar com pertinência mantendo-se aberto ao diálogo, é querer facilitar a negociação e a tomada de decisão.

A negociação é uma situação comunicacional complexa, em que os negociadores se envolvem na sua plenitude como seres humanos, não só com a razão mas também com as suas emoções. Para que a compreensão mútua seja máxima, é muito importante pontuar o decurso da conversa com instrumentos verbais clarificadores, que permitam aos intervenientes verificar se o significado do que foi dito é claramente o mesmo para ambos os negociadores.

A negociação será bem-sucedida se no final houver acordo suficiente para que se concretize a troca. O melhor caminho para o acordo final é através de concordâncias parcelares, construindo assim uma espécie de “escada de acordos” que conduz ao



fecho. O principal objetivo é criar uma convergência entre as preocupações do cliente, os argumentos do negociador e o produto.

O negociador deve:

- Procurar oportunidades para manifestar acordo com o cliente;
- Manifestar acordo de forma clara e explícita;
- Referir vantagens do produto associadas ao acordo em causa.
- Referir um facto concreto, ou testemunho, que comprove a vantagem em questão;
- Demonstrar o produto, se possível, com funcionamento real ou, pelo menos, em simulação.

Argumentar bem é na verdade a arte de influenciar pessoas com coisas que as interessem, “vencendo” através da razão e do discernimento. É interagir e conseguir a satisfação mútua. É falar com clareza, de forma sincera e simples, sem rebuscamentos. É saber ouvir as respostas e críticas do seu interlocutor. Portanto, para ser um bom argumentador, é preciso ter bons conhecimentos técnicos sobre o produto/serviço que queremos vender. Assim, estará preparado para trabalhar as famosas objeções de vendas do cliente.

### *Rebater objeções/Responder a questões/Apresentar soluções*

Todos os produtos/serviços são compostos por uma variedade de características, de tal forma que inevitavelmente contêm alguns aspetos de que o cliente não gosta, mesmo quando adere à maioria dos seus atributos. Estes aspetos negativos, materiais ou não, podem tornar-se obstáculos sérios à concretização do negócio. As objeções devem ser encaradas com naturalidade porque fazem parte do processo de vendas. Se não houvesse objeções, não existiriam com certeza vendedores.



O que todo cliente quer ao comprar é fazer com que o negociador atenda o máximo possível às suas expectativas, logo a melhor maneira de fazer isto é criando objeções.

Existem, essencialmente, duas maneiras de lidar com objeções. Na primeira, o cliente levanta uma objeção e o negociador procura superá-la. Na segunda, o negociador antecipa-se ao cliente e faz ele as perguntas e levanta potenciais questões. A vantagem deste segundo método é o negociador a estar no controlo do processo, evitando que, após finalizar a sua apresentação, tenha que responder a muitas perguntas. Portanto, o negociador deve preparar-se antecipadamente para a apresentação. Deve reconhecer a existência de possíveis objeções mas tem as soluções. O resultado, desta forma, será bastante positivo, pois transmitirá uma imagem de um profissional transparente e o cliente, ficará ainda, com a percepção que o produto/serviço possui um alto padrão de qualidade.

### **Apresentamos, assim, algumas dicas para o negociador trabalhar a argumentação:**

1. Não aceite, jamais, como definitiva uma objeção. Obeção é um estágio de dúvidas. Explique melhor os benefícios do produto.
2. Faça do seu cliente um cúmplice, jamais um adversário.
3. Concorde sempre com o cliente, mesmo que em princípio acredite que está com a razão. Depois, explique melhor os benefícios do seu produto. Não crie polémica.
4. Não enfrente uma demonstração sem estar suficientemente preparado para responder todas as perguntas possíveis.
5. Sempre que uma venda não for fechada, não deixe de anotar as objeções alegadas pelo cliente.
6. O cliente falou que o produto é caro? Não repita nunca esta palavra. Diga que ele não é dos mais baratos e mostre as vantagens a seguir.
7. Estude, estude e estude o seu produto. Conhecer os pontos fortes do seu produto transformará em pontos fracos os argumentos do cliente.

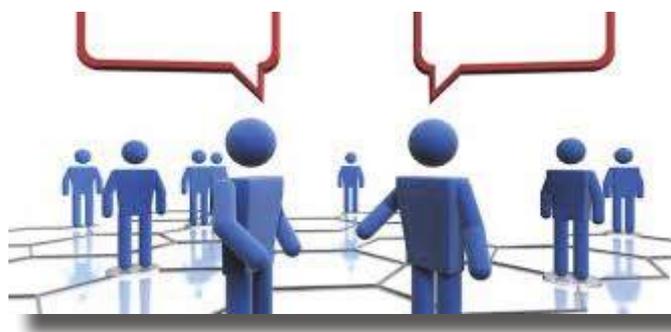


8. Estude e explore os pontos fracos da concorrência. Eles são excelentes para superar objeções. Contudo, faça isso sem falar mal dos concorrentes.
9. Dê ao cliente todo o tempo possível para expor suas objeções.
10. Se houver um impasse irreversível, inverta os papéis. Pergunte ao cliente como ele resolveria este problema. Ele ficará do seu lado.

Entre as principais virtudes de um bom negociador, destacam-se a flexibilidade e criatividade. A flexibilidade define a sua capacidade de manobra, o saber ajustar-se á situação concreta, já a criatividade refere-se á sua habilidade para encontrar soluções alternativas, para encontrar pontos de acordo onde aparentemente não os há e, assim, celebrar um acordo eficaz para as partes envolvidas.

O negociador não se pode sentir constrangido pela estratégia que tinha preparado, mas sim tem que ter capacidade de adaptação. Para isso, uma boa preparação permite uma flexibilidade. Quando uma das partes se mostra flexível, obriga em certa medida a outra a dar também mostras de flexibilidade.

A criatividade contribui para aumentar substancialmente as possibilidades de fechar com êxito a negociação. É especialmente importante antes de situações de bloqueio que ponham em risco o acordo. O bom negociador caracteriza-se por procurar e encontrar caminhos alternativos, por ser capaz de analisar a situação de diferentes pontos de vista, de encontrar soluções que sejam aceitáveis para todos.



# Conclusão

## *Síntese, fecho e despedida*

Nesta etapa, o negociador deve formalizar a solução encontrada e a clarificação dos pormenores do acordo estabelecido entre as partes, bem como deve ser efetuada a sua conclusão e fecho de todo o processo de negociação.

Na formalização da solução e clarificação dos pormenores, o negociador deve:

- Após terem chegado a uma solução consensual, registá-la;
- Esclarecer e registar todos os pormenores relevantes para a sua implementação (datas, responsabilidades, montantes, locais...);
- Manifestar o seu agrado por terem chegado a uma decisão e reforçar o como ela responderá às necessidades de ambas as partes.

Na conclusão e fecho do processo, o negociador deve:

- Agradecer o tempo disponibilizado;
- Manifestar o seu interesse na implementação da solução encontrada;
- Reforçar a importância de manter uma boa relação futura com o interlocutor;
- Despedir-se cordial e afavelmente.



## Serviço pós-venda

Manter um bom relacionamento com os clientes (atuais e potenciais) é, hoje em dia, um propósito fundamental no mundo dos negócios. É através da manutenção de uma carteira de clientes fiéis que uma empresa pode minimizar a dependência de tentar conquistar continuamente novos clientes, numa impaciente luta com um número cada vez maior de concorrentes, e cada vez mais capacitados.



Uma das armas de diferenciação mais fortes hoje do mercado é o serviço pós-venda. Como tal deve ser encarado com toda a seriedade porque, cada vez mais, é um elemento de fidelização dos clientes.

Empresas focadas na satisfação do cliente não finalizam a relação de consumo somente até a aquisição de seus produtos ou serviços, elas focam na manutenção da relação pós-compra e da satisfação do cliente para garantir que o cliente volte a comprar e se torne fidelizado.

No atual momento, em que a maioria das empresas se encontra em competição aberta em qualquer ponto do Globo, o cliente não procura mais aquela empresa que faz o melhor trabalho da região, mas sim procura a empresa que entrega junto ao serviço solicitado um brinde chamado satisfação. Este grau de satisfação dependerá das expectativas formuladas relativamente ao produto e à forma como este irá satisfazer as necessidades. Dessa forma, os clientes esperam que o serviço pós-venda seja um atributo do produto quanto a qualidade, o *design*, o prazo de entrega e o preço.

O grau de satisfação adquirido com o produto é importante para as vendas futuras da empresa, na medida em que condiciona a opinião favorável/desfavorável que o cliente transmitirá aos seus amigos, familiares e colegas. Adicionalmente, o grau de satisfação com o produto determinará a probabilidade de, numa nova compra, voltar a adquirir o mesmo produto ou a mesma marca.

A satisfação que um produto proporciona não é relacionada apenas ao produto em si,



mas também ao pacote de serviços que o acompanha. A função do pós-venda é garantir esta satisfação, de modo a ajudar a fidelizar o cliente e a divulgar a boa reputação da empresa, também para outros possíveis compradores. Essa é a alma da boa venda, do bom atendimento.

Para se diferenciar dos seus concorrentes, a empresa pode fazer uma série de ações para melhorar o relacionamento com seu cliente. Em alguns casos, para empresas de grande dimensão, sugere-se mesmo a criação de um departamento exclusivo para acompanhamento de clientes no período pós-venda. Apontamos, então, algumas dessas ações:

- Oferecer a maior vantagem possível em relação a custo x benefício. Os clientes, cada vez mais, querem fazer valer o dinheiro que empregaram. Criar valor para o cliente significa garantir a sua satisfação, e garantir a satisfação do cliente é o mesmo que evitar problemas e conquistar um cliente fiel.
- Disponibilizar profissionais para o pós-venda é essencial. A empresa deve realizar formação constante tanto com a equipa de vendas quanto com o atendimento aos clientes.
- Oferecer sempre o melhor apoio pós-venda para os seus clientes. Isso impede que eles comparem o serviço prestado pela sua empresa com o da concorrência. Em muitos casos, uma má assistência pós-venda e uma boa propaganda da concorrência acaba por fazer com que o cliente opte por trocar de fornecedor.
- Manter o cadastro de clientes sempre atualizado. Quando a empresa toma a iniciativa de entrar em contacto com o cliente, ele se sente especial e aumenta o nível de satisfação com a empresa e o produto/serviço.



# Atividades/Trabalhos Propostos

1. O que entende por negociação.
2. Quais as etapas que conhece num processo de negociação.
3. Enumere os objetivos da etapa preparação.
4. Aponte as fases principais da etapa preparação.
5. Enuncie as qualidades que, para si, deve ter um bom negociador.
6. Que tipos de abordagem, na etapa contacto, estudou?
7. Caracterize a abordagem “ganha-ganha”.
8. De que necessita um negociador para construir uma argumentação verbal?
9. No seu entender porque é que a escuta é fundamental num processo de negociação?
10. Caracterize a argumentação.
11. É na fase da demonstração que o vendedor deve argumentar. O seu principal objetivo consiste em mostrar os benefícios e as vantagens relativas a determinado produto ou serviço. E deve fazê-lo em função das argumentações do cliente.

A argumentação deve desenvolver-se em três tempos:

- apresentação da vantagem específica – deve partir do interesse manifestado pelo cliente - “que contributo específico traz para o cliente?”
- apresentação da vantagem geral – “para que serve?” características
- descrição do produto – de que é feito? – que qualidades apresenta?





# Bibliografia

## Livros:

- CARVALHO, J. Mexia C. (2004), *Negociação*, Lisboa, Edições Sílabo.
- COBRA, M. (1991), *Administração de Vendas*, São Paulo, Editora Atlas.
- FISHER, R. et al (1993), *Como conduzir uma negociação*, Lisboa, Edições Asa.
- JESUÍNO, J.C., (1992), *A Negociação. Estratégias e Táticas*, Lisboa, Texto Editora.
- HOPKINS, T. (1991), *Manual de Vendas*, Lisboa, Editorial Presença.
- PH.D, E.F.R. (2001), *101 Secrets to Negotiating Success*, Albuquerque, Cyon Crest Publishing.
- SILVA, M. Parra et al (2000), *Negociação – Técnicas & Ferramentas*, Lisboa Edições Lidel.
- SOUSA, José Vasconcelos (1996), *O que é negociação*, Lisboa, Difusão Cultural.

## Endereços da Internet

- Negociação: <http://aguialaser.home.sapo.pt/negociacao.pdf>
- Manual de negociação*: <http://www.gulbenkian.pt>
- O lucro está no pós-venda*: <http://www.brisot.com.br>
- A negociação e a sua preparação*: <http://www.jawanderley.pro.br>
- Aprenda a perguntar*: <http://www.gianicorretordeimoveis.com.br>
- O poder da argumentação: <http://www.universeg.com.br>
- A negociação na prática: <http://prof.santana-e-silva.pt>

## Jornais/Revistas

- Marketeer – [www.marketeer.pt](http://www.marketeer.pt)







# Localização e Urbanismo Comercial

Módulo 10

## *Apresentação*

Com este módulo pretende-se que os alunos compreendam o desenvolvimento e a organização das cidades e dos centros urbanos.

No sector comercial a escolha da localização para uma empresa de comércio ou serviços, é na maior parte dos casos, um fator determinante para o sucesso do negócio.

A escolha da localização de uma loja é talvez a mais importante das decisões que o comerciante tem de tomar. É através da localização da loja que produtos e serviços oferecidos se vão tornar disponíveis para os consumidores e uma boa localização torna a loja acessível a um maior número de potenciais clientes.

## *Objetivos de aprendizagem*

- Compreender a organização das cidades;
- Identificar as principais zonas de uma cidade e reconhecer a sua concentração espacial;
- Identificar o potencial de cada uma das zonas e reconhecer oportunidades de negócio;
- Compreender a importância dos fluxos de circulação e movimentação de pessoas;
- Reconhecer a importância das zonas premium e compreender os fundamentos dos preços do solo;
- Compreender os fundamentos teóricos da localização;
- Analisar potenciais localizações;
- Analisar o mercado espacial;
- Definir o limite de uma área de mercado;
- Escolher localização comercial.



## Âmbito de conteúdos

- A cidade
  - Compreender a organização das cidades, origens
- Fundamentos teóricos gerais
  - A formação dos aglomerados urbanos
  - A organização da sociedade e da cidade
  - O planeamento das cidades
  - O projeto da instalação
- A importância da localização comercial



## A cidade



### *Compreender a organização das cidades, origens*

Um único compêndio legado pela antiguidade acerca da técnica de criação das edificações e das cidades, O Tratado de Arquitetura (séc. I) de autoria do romano Vitruvius e dedicado ao seu imperador refere, a título de exemplo da relação entre os poderes em sociedade, que o arquiteto Dinócrates tentou persuadir Alexandre o Grande a executar uma cidade nova conforme seu projeto. A resposta do conquistador foi no sentido de lembrar o projetista que a sua ideia não integrava de forma global as necessidades da sociedade porque negligenciara a produção de alimento, visto que a localização escolhida não permitia uma adequada atividade agrícola, suficiente para alimentar a população conforme idealizada de alojar em projeto.

Este episódio serve para descobrir vários aspetos recorrentes ao longo dos séculos, portanto essenciais e universais, acerca de temas que importa reter quando analisadas as cidades, tanto nas suas causas naturais como em relação aos destinos que se lhes confere, tais como:

1. A formação dos aglomerados, que aparenta uma génese aleatória em contraste com a possibilidade de obedecer a um ideário em relação às causas materiais e agenciamento; e,
2. A organização da sociedade e o enquadramento das atividades de diverso tipo para possibilitar uma sistematização das respetivas localizações.

Para compreender a formação das cidades importa saber aquilo que as distingue



por contraste, ou seja, uma definição pela negativa, com recurso a uma clarificação daquilo que não se considera como tradicionalmente constituinte de centro urbano, nomeadamente o solo rural.

Por outro lado, as atividades que se exercem nelas, e concretamente as que importa aqui referir, de comércio e de serviços, devem também ser vistas a partir de um cenário alargado para permitir isolar o fenómeno e analisar com alguma amplitude de visão este aspeto e, como se relaciona com a sua localização enquanto fator decisivo na obtenção dos objetivos.



## Fundamentos teóricos gerais

As causas das coisas serão de diversa ordem mas podemos aceitar que, em termos práticos se vertem essencialmente para os quatro tipos, descritos por Aristóteles: 1. A causa formal, formando um modelo ou ideia daquilo que se pretende; 2. A



causa material, aquilo em que se consubstancia a ideia em termos físicos; 3. A causa eficiente, ou seja, o agente que se predispõe a transformar a matéria para que se conforme à ideia; e, finalmente, 4. O uso ou destino a que se presta o objeto produzido, normalmente idêntico à causa formal ou inicial.

A lógica informal académica sistematiza as atividades humanas de forma geral como pertencentes à produção e à aquisição (Platão). A produção abarca as atividades criativas, ou seja, aquilo que se extrai da natureza, tais como os produtos agrícolas e a pecuária e, de indústria, atividade esta que se distingue pela característica transformativa e com possibilidade de padronização e repetição. Por sua vez, a aquisição comporta atividades de comércio, de trocas de bens com vantagem mútua contratual dos participantes e, de conquista cuja característica destrutiva representa já o extremo oposto da criação. As atividades industriais e a de comércio são irmanadas pela existência de regras sobre que se pautam.

As regras ou tradição constituem-se, assim como os princípios fundamentais da atividade de produção de bens para posterior aquisição através da sua comercialização. Regras, ou legislação, que originam de uma ideia, um ideário a impor por quem de direito ou, os costumes que surgem da tradição, quando essa ideia se sujeita ao escrutínio de usos aceites pela sociedade em geral, transformando o ideário em ideologia, o que gera aquilo de que se adorna a vida em sociedade, a confiança.



Por excelência, a cidade apresenta a possibilidade de sistematização pluridisciplinar do conhecimento humano que nos permite a sobrevivência e desenvolvimento num seu grau mais elevado mas, também, a maior perigosidade devido a essa mesma concentração de riqueza.

As principais disciplinas envolvidas na criação de cidades são tradicionalmente a arquitetura, que se transforma em urbanismo quando se trata de planeamento, por se aliar ao que na antiga Grécia chamaram de geometria, o conhecimento da terra, e, a antropologia, na sua vertente de sociologia urbana, fundamental para ordenar e projetar as cidades.

Neste âmbito, haverá que atender a problemáticas que se reportam à epistemologia, como por exemplo, a do geógrafo e etnólogo alemão Friedrich Ratzel (1844 /1904), notável por ter criado o termo Lebensraum (espaço vital), que dizia que o meio influencia, mas não que determinava o homem. Interpretações excessivas desta teoria podem justificar a conquista e a colonização, por via de aplicação do livre arbítrio. Este determinismo veio a desenvolver-se em neopositivismos informáticos, reduzindo a fórmulas as atuações a cada momento. Por outro lado, os críticos do positivismo, sob influência do historicismo de Hegel e Dilthey, afirmavam ser impossível manter a objetividade e a neutralidade do conhecimento científico. Significa isto que, ainda que se julgue estar perante uma inevitabilidade por força do desenvolvimento natural, de acordo com regras aparentemente legítimas e justas, haverá sempre um juízo próprio que impede a continuidade entre causa e efeito. Assim, parecem existir zonas cinzentas entre o que se nos afigura óbvio a partir de uma leitura dos dados empíricos e aplicação de lógica formal e, o juízo subjetivo na aplicação de regras em quaisquer aspeto que nos seja próximo, tratando como direito natural inalterável o pendor para a conquista.

No essencial veremos que as cidades, baseadas nestes fundamentos, comportam três elementos principais, as edificações, sejam elas particulares ou públicas, os espaços livres e os espaços canais, ou seja, as vias de comunicação. A atividade de construção origina tanto as vias como as edificações e estas, por sua vez, permitem usos enquadrados ou não



na sua natureza. Ou seja, um edifício de domínio privado poderá conter um espaço de uso público e, uma construção pertencente à esfera pública poderá ser concessionada ao uso privado, dependendo da convenção aplicável a cada caso e respetiva atividade.

Os sectores de atividade económica, geralmente codificados em virtude da globalização e da mundialização, encontram-se em constante ajustamento. O que distingue um e outro destes fenómenos são, talvez, a necessidade e a vontade. A globalização pode ser vista como tendo início nos Descobrimentos Portugueses, por necessidade de sobrevivência e procura de meios de subsistência próprios prementes, e que originou em misturas étnicas e de costumes, culinários e de indumentária por exemplo, e que hoje em dia são como as calças de ganga (cor azul obtida a partir de sementes que flutuam no rio Ganges) ou, as bebidas gasosas. Já a mundialização será fruto de poderio expansivo, iniciado pelos Templários com os rudimentos de cheques bancários, para que os valores monetários pudessem ser remunerados sem necessidade de transporte transfronteiriços, e que culminaram na atualidade nas atividades das empresas multinacionais, um e outro fenómeno diluindo fronteiras e a noção de cidade ou sua utilidade enquanto salvaguarda de valores societários, de capital territorial e cultural.

### **1. A formação dos aglomerados urbanos**

De forma rudimentar, a formação de cidades poderá ser pensada como uma gravitação em torno de um dos elementos que a formam por via do interessa que possa gerar. Por exemplo, se duas ou mais rotas se cruzam e proporcionam trocas comerciais, fica designado um espaço com potencial para construção de estruturas relativamente permanentes para proporcionar condições otimizadas para essa atividade comercial. Assim também um recurso natural, com uma fonte de abastecimento ou outra comodidade irá originar a respetiva localização e delimitação. A congregação desenvolve-se então de forma tradicional ou, se se quiser, informalmente. O grau de organização pode ser visto como escapando à análise através de instrumentos regrados e reconhecíveis dada a extrema complexidade que acabará por apresentar com o passar do tempo, em alguns casos aparentando ser equiparável ao caos.



Já a organização formal de uma cidade, planeada de raiz ou reconstruída, ou seja, as novas cidades, requerem a ponderação de custos e benefícios com a criação de polos atrativos para as populações. Assim teremos o caso de Brasília no Brasil, Kyoto no Japão ou Canberra na Austrália. A Teoria Geral da Urbanização, escrita em 1867 pelo Catalão Ildefonso Cerda, discorre sobre a cidade com base na sua experiência em planeamento da cidade de Barcelona, e utilizou pela primeira vez o termo Urbe para definir os aglomerados populacionais e, as ações sobre estes que se denominam genericamente como Urbanização.

A reconstrução de Londres, pelo arquiteto Christopher Wren, ou de Lisboa, então tutelada pelo Marquês de Pombal, são outros exemplos de imposição de regras e princípios geométricos que melhor possibilitam a manutenção de ordem e condições de higiene e trânsito nas metrópoles que tenham essa hipótese aberta por via de cataclismos na sua história. Os recursos económicos disponíveis medem-se também pela adoção destes instrumentos de gestão territorial e de planeamento. Cidades que apresentem uma rede viária dita informal, regra geral são assim determinadas pela necessidade defensiva que ruas estreitas e labirínticas proporcionam aos residentes. A formação de novos polos requer a duplicação de custos com a construção dos chamados equipamentos públicos, tais como escolas e hospitais, que podem não compensar enquanto alternativa de aplicação de medidas que visem a extensão de redes viárias e de serviços de transportes disponíveis.

A opção política de formar cidades vem de longa data, com as colonizações Romanas, de formato equiparável ao aquartelamento, com dois eixos principais, cardo (norte-sul) e decumanus (leste-oeste), até aos dias de hoje, com opções de alojamento e criação de diversos tipos de organização espacial, conforme os recursos disponíveis, distribuindo por opção as atividades em vários polos, com delimitações por vezes apenas administrativas e não físicas, restando ao cidadão reconhecer a sua autarquia ou, em continuidade geográfica, formando até as megalópolis, e que dão origem a índices de ocupação territoriais de grande expressividade de acordo com as características de cada região no globo.



O Índice de urbanização médio no mundo será de 48,6% (2008) [on line:wikipedia] e, a título de curiosidade: Timor-Leste apresenta um índice de 27% (166.º lugar a nível mundial), Portugal com 59% (93.º lugar), Austrália com 89% (17.º lugar), Macau com 100% (3.º lugar) e Singapura com 100% (1.º lugar a nível mundial). A análise destas estatísticas será uma outra forma de leitura do território porquanto permite avaliar do impacto com que podem contar as atividades económicas a implementar, para avaliar do grau de viabilidade de acordo com a sua tipologia. Por outras palavras, se um índice se apresenta como indício de que não existe atividade agrícola na proximidade do aglomerado urbano, como em Macau, não haverá investimento nesse sentido. Digase de passagem que os limites territoriais das atividades distintas, de agricultura e de espaço livre público apresentam por vezes a possibilidade de transformação por via de preocupações ambientais e de necessidades de subsistência dos residentes nas malhas urbanas periféricas, com implementação de atividades agrícolas extraídas do meio rural.



Conforme já se viu, a atividade comercial pode ser considerada terciária, dependente da agricultura e da indústria para sua subsistência e, tradicionalmente apresenta a característica de necessidade de espaço físico para exercer a atividade económica e a respetiva instalação, que obedece a regras impostas pelo ordenamento territorial e por convenções em sociedade, ou seja, define-se por um espaço de permanência e fornece



bens mediante remunerações prevalecendo a interação em detrimento da transformação. O bem transacionado pode também ser intangível, no caso de serviços prestados e, atualmente, pode também ser prescindível o espaço físico, substituído em alguns casos por sítios informáticos. Este último desenvolvimento tem ainda repercussões indistintas sobre a forma de projetar e administrar a cidade em conformidade.

Existem projetos de urbanismo comercial (PUC's) que pretendem a reabilitação urbana mas volvida exclusivamente ao comércio localizado em polos de interesse urbano, em certa medida equiparáveis à implementação de planeamentos de cidades a recuperar mas destinados a atividades em existência, cingindo-se as construções a executar nas vias públicas ou a possibilitar de acessos a esses centros. Ou seja, dotar sem mudar ou fazer sem mexer, numa arquitetura que se consubstancia primordialmente na implementação de sistemas organizativos e informativos, contando com parcerias financeiras entre a administração pública e os residentes comerciantes e prestadores de serviços, com objetivos de modernização para captação de interesse da população e respetiva recuperação económica.

Se a organização da sociedade se cinge pelo tipo de atividade que os indivíduos exercem, então ao natureza do espaço que ocupam para essa atividade deverá obedecer a sistemas que os adaptem da forma mais virtuosa ao objetivo a perseguir. Contudo, reconhecidamente o fluxo de agentes e matéria nesta era de diluição de fronteiras e, por outro lado, a necessidade de adaptação, modificação e diversificação a que a velocidade de informação vai obrigando, por vias facilitadas de comunicação a nível global, previsivelmente haverá uma contrapartida no modo de ocupação do espaço. Este fator decisivo para avaliação de espaços comerciais nas cidades será problemático em termos de segregação espacial. Para uma administração pública que correntemente funcione em sociedades democráticas por via de processos administrativos, leia-se burocráticos e compartimentados, conforme o legado positivista da Revolução Francesa, que a partir desse período (1789/99), instituiu a petição (daí o democracia associada ao bureau), parece haver motivo para implementar também o agilizar dos procedimentos, para permitir as transformações de funcionamento da sociedade.



Atualmente os instrumentos de planeamento, desde planos estratégicos nacionais a planos de pormenor e salvaguarda de cidades ou edificações, assim como as diversas disposições de códigos legislativos fornecem informação para melhor ajuizar da implementação de quaisquer atividades em sociedade, desde legislação laboral à fiscalidade, o direito civil das sociedades a defesa do consumidor com a segurança alimentar ou riscos de incêndio e acessibilidades, conforme a capacidade fiscalizadora para a respetiva implementação local. Não havendo uniformização valem os princípios subjacentes de cada diploma nos diversos locais, apesar do esforço de normalização que se presente, para que seja possível o comércio à distância, com produtos cuja utilização não seja impeditiva da respetiva comercialização, defendendo assim os interesses dos consumidores e dos agentes económicos.

### **2.1. O planeamento das cidades**

Distinguem-se os tipos de comércio, grossista, normalmente associado a armazenagem e próximo das atividades industriais ou, a retalho, mais próxima do consumidor final e de serviços administrativos agregados, formando estes o sector denominado terciário. A proximidade referida mede-se pelo custo agregado do respetivo transporte, valorizando vias de perfil desimpedido para o escoamento adequado dos produtos e acesso dos consumidores.

O terceiro fator estruturante das cidades, para além das edificações e vias, será o espaço de lazer ou de uso coletivo que valoriza a localização do imóvel com vantagem para ofertas de serviço diretamente relacionadas com a atividade de lazer ou desporto nas imediações. Desta disposição resulta naturalmente o índice de construção de valorização dos prédios e sobre os quais são taxados. Uma área da cidade em que se reconheça a concentração de condições para estímulo e conforto dos residentes, alvo de maior procura, aumenta a pressão de negócio imobiliário que, por sua vez será controlado por disposições regulamentares e de planeamento.

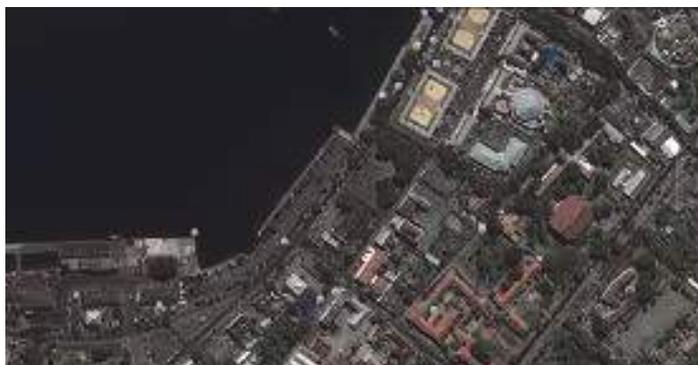
A tendência para o regar das sociedades através de elementos de edificação, em conjunto com esta divisão de atividades, naturalmente concorre para que na implementação de novas cidades se imponha a disciplina de distribuição das atividades por zonas. Nas



idades antigas, salvo condições de exceção, são adaptadas as mesmas disposições administrativas de normas convencionadas.

A localização destas zonas industriais e residenciais, com o respetivo índice atribuível de sector terciário obedece a critérios urbanísticos pluridisciplinares, tais como por exemplo:

1. Infraestruturas de transportes, proximidade a portos e aeroportos das zonas industriais, estacionamento de veículos pesados ou ligeiros consoante o caso e perfil de arruamentos, assim como horários disponíveis para a sua utilização de cargas e descargas, para o qual se perfilam estudos de trânsito assim como de mobilidade e de acessibilidades;
2. Infraestruturas de saneamento, tanto de águas residuais como de resíduos sólidos, havendo mais ou menos preocupação com fatores ambientais que obriguem a triagem, deposição e reciclagem de acordo com a sua natureza;
3. Infraestruturas de abastecimento tanto de água potável como de energia elétrica ou a gás;
4. Projeto ordenador de Arquitetura ou quaisquer outros estudos e projetos de engenharias de especialidade para obtenção dos atos permissivos da administração local e central, salvaguardando a defesa do consumidor.



### 2.2. O projeto da instalação

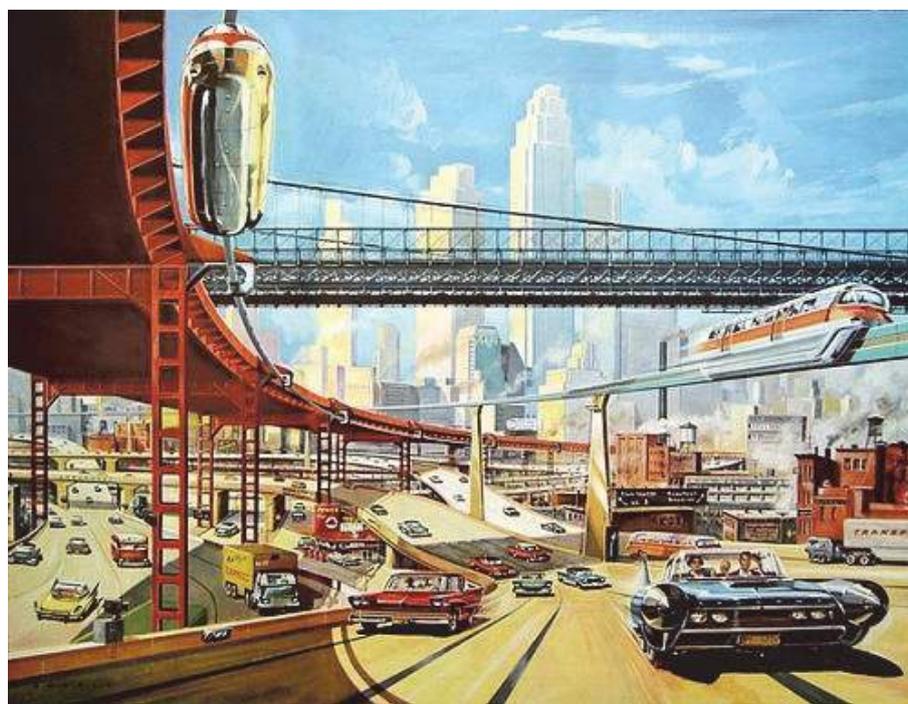
Os intervenientes num projeto de instalação de um comércio, que comumente se compõem dos donos de obra ou empresários (a), pelos seus interlocutores, os técnicos e projetistas (b) que interpretam a vontade daqueles e possibilitam a abordagem com as autoridades e outras entidades fiscalizadoras das atividades económicas (c) e que dispensam os atos permissivos, implica um esforço de coordenação e formação de corpo para uma autoria conjunta da operação urbanística, de consolidação de um direito de ocupação e exercício de atividade.

O dono de obra poderá optar por uma sondagem de mercado, anteriormente à implementação do projeto, assim como de um plano de monitorização da área de influência, o que constitui um estudo da especialidade, para otimização de condições de conquista de mercado e posterior manutenção de posição ou obtenção de vantagem comercial, fruto de leis naturais. Os projetistas com competências atribuídas pela formação adquirida nas respetivas áreas de estudo obrigam-se a posturas deontológicas de prestação de serviços responsáveis para atingir os objetivos do cliente sem contudo negligenciar o devido cumprimento de disposições regulamentares, o que permite a obtenção de uma mais valia para o objetivo em vista. As administrações e serviços de fiscalização por princípio pugnam pela manutenção de condições de equidade em sociedade, evitando atritos na população e zelando pela ordem e cumprimento de leis convencionadas.

Partindo do pressuposto da existência deste corpo de intervenientes, e com atenção dispensada aos aspetos gerais do que se pode pensar em termos de cidade no mundo, assim como os aspetos técnicos gerais de funcionamento de infraestruturas e planeamento, surgem os pormenores de execução e de manutenção evolutiva para consolidação dos objetivos. Ou seja, o investimento em materiais de construção e de revestimento será também determinante para captar a confiança do consumidor, particularmente no caso de ingestão de alimentos onde as regras de higiene imperam, donde mesmo as imediações do espaço comercial terão influência decisiva na sua instalação.



Ainda no que concerne a pormenores, vale igualmente para a especificidade do negócio a implementar, com dispensa de atenção ao mercado envolvente existente e previsível, interessando em alguns ramos agregar-se a conjuntos comerciais do mesmo tipo, e outros de oferta a clientela seletiva o destacar-se para obtenção de vantagem comercial.

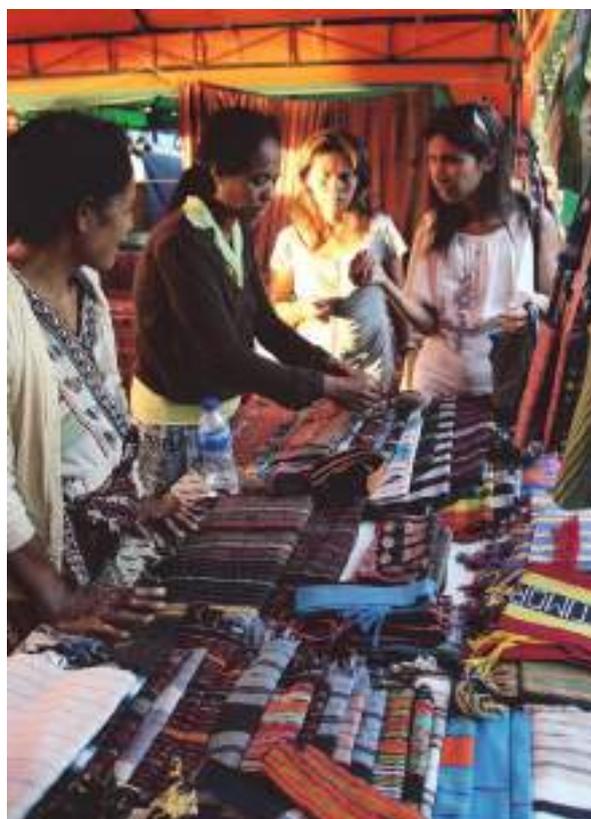


## A importância da localização comercial

Uma postura responsável dos intervenientes com interesse direto numa intervenção urbanística implica o respeito pelo que se diz ser a maior obra do homem que é a cidade. Neste sentido fica a incumbência de salvaguardar interesses na sociedade sem o que as vantagens comerciais tendem a comprometer a duração do empreendimento e a sua eficácia.

O agente eficaz tem assim um papel importante na aposta que faz ao ocupar um seu espaço em sociedade. Ainda que a causa inicial de escolha do espaço, com intenção de venda de determinado produto se venha a alterar, por razão de flutuação de condições de mercado que alterem essa causa material, por se manter o objetivo de obtenção de proveitos e vantagem comercial, existe um fundamento para que se intervenha cidade de forma responsável agindo com a maior amplitude de visão e atenção ao fator competitivo da própria cidade no seu conjunto e para todos os munícipes.

Com essa postura interna, resta atender aos fatores técnicos de escolha da localização do espaço a ocupar, tais como reconhecimento de infraestruturas necessárias e informação acerca de aspetos regulamentares de cumprimento obrigatório, e sondagens de mercado assim como estudos económicos preliminares mencionados, de atenção aos aspetos de pormenor decorrentes das obras necessárias à instalação de equipamento para permitir o melhor funcionamento do empreendimento, em termos de segurança e higiene dos trabalhadores e dos utentes do serviço.



# Trabalhos Propostos

1. Quais são os três tipos de intervenientes na instalação de um comércio?
2. Enumere os aspetos fundamentais numa análise preliminar para obter a melhor localização de um comércio?
3. Aponte as quatro atividades principais em termos académicos.
4. Como se distingue o comércio por grosso do comércio a retalho.
5. É um arquiteto de renome. O Ministério das Obras Públicas chama-o para participar na requalificação da cidade. Que medidas proponha efetuar de imediato? Quais as suas principais preocupações como arquiteto?
6. Vai abrir um determinado negócio e pretende fazê-lo na capital. A que fatores atenderia e levava em linha de conta para instalar esse seu negócio?



# Bibliografia

**Livros:**

FONTES, M. (2000), Urbanismo, São Paulo, Livraria Martins Fontes Editora Lda.

KOTLER, P. (1988), Marketing Management, New Jersey, Prentice-hall International.

LINDON, D. e Lendrevie, Jacques (2004), Mercator XXI, Lisboa, Dom Quixote.

PUMPIN, C. (2003), Manual de Gestão para PME's, Lisboa, Monitor.

