

# **MARKETING, NEGOCIAÇÃO E VENDAS.**

***Uma abordagem prática.***

**MARCELO PIRAGIBE SANTIAGO**

## **CURRÍCULO DO AUTOR**

### **Marcelo Piragibe Santiago**

Assessor, Consultor de empresas e Conselheiro da Fundação Hugo Simas–UFPR(projeto-social).

Com mais de 18 anos de experiência em administração estratégica e marketing é economista, com pós-graduação em engenharia econômica, especialista em marketing e Mestre em Gestão Empresarial (FGV - Fundação Getúlio Vargas).

É professor de graduação em cursos de marketing e administração das Faculdades Dom Bosco, pós-graduação da ESIC, UP e MBA-FIC. Autor dos livros: Gestão de Relacionamento com o Mercado, Comunicação Integrada de Marketing, Negociação e Vendas, Gestão de Marketing e Tópicos avançados em Administração.

Ganhador do 5o Premio Ozires Silva - Sustentabilidade e Inovação.

Primeiro Colocado - Empreendedorismo Econômico / 2012 (FGV/SEBRAE/GRPCOM/ITAIPU).

# Apresentação

Neste livro, o leitor poderá compreender as práticas e técnicas de vendas com ênfase em marketing, focando na atual dinâmica do mercado contemporâneo.

Compreenderá como se desenvolve o processo de definição de mercado e do cliente-alvo para determinado produto e ou serviço, bem como a análise de seus desejos e necessidades por meio da prospecção mercadológica, em conformidade com os objetivos da empresa e com o pensamento na produtividade em vendas.

Para tanto, no primeiro capítulo, são apresentados modelos de análise de mercado e definição do posicionamento do produto ou serviço, chave para desenvolver o melhor argumento de vendas.

No segundo capítulo, relacionaremos as estratégias de persuasão, com as ferramentas comerciais, ressaltando a importância da gestão personalizada junto ao cliente.

No terceiro capítulo, o processo de negociação é apresentado como a arte da diplomacia e da inteligência, em que a teoria dos jogos serve como base para transcender obstáculos, em especial no desenvolvimento da argumentação dialógica e na busca do fechamento de venda.

Por fim, no quarto capítulo, o leitor terá acesso a um modelo completo de ferramentas de análise e acompanhamento de marketing, desenvolvido com base no *benchmarking*, visando multiplicar competências e estratégias resolutivas em vendas.

Boa leitura !

# Sumário

## **CAPÍTULO 1**

**ANÁLISE E POSICIONAMENTO DE MERCADO – UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA**

## **CAPÍTULO 2**

**TÁTICAS MULTIPLICADORAS DE VENDAS**

## **CAPÍTULO 3**

**NEGOCIAÇÃO EM VENDAS**

## **CAPÍTULO 4**

**CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE EM VENDAS**

# ANÁLISE E POSICIONAMENTO DE MERCADO UMA PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA

## 1. DEFINIÇÃO E PAPEL DO MARKETING

O Marketing é a capacidade de encantar o cliente, antecipando suas expectativas e buscando o equilíbrio entre satisfação, desejo e valor.

Os administradores mercadológicos e comerciais sabem que a identificação positiva de seus produtos e serviços pelos clientes são a base do posicionamento de mercado. Compreender o que é de valor para o cliente e inovar nas soluções e benefícios junto ao público-alvo, possibilitando a diferenciação, pode ser o caminho para o sucesso no Marketing e nas vendas.

O Marketing de valor é baseado numa visão simples do motivo que leva o cliente a comprar produtos e serviços. Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O Marketing pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções

### \* Equação do valor:

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios percebidos} - \text{Custos percebidos}$$

Essa equação do valor é uma representação útil da idéia de que benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor. O Marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes.

Existem quatro tipos comuns de benefícios que os clientes podem receber da compra e uso de produtos e serviços e quatro tipos de custos que podem tentar reduzir.

### 1.1 Tipos de benefícios

- **Benefícios funcionais:** são benefícios tangíveis de se obter. São com frequência promovida pelo Marketing. Exemplo: usar chinelos Rider pode proporcionar liberdade aos pés ao chegar em casa depois do trabalho.

- **Benefícios sociais:** são as respostas positivas que os clientes obtêm das outras pessoas por comprar e usar determinados produtos e serviços. Os clientes podem procurar benefícios sociais quando compram marcas de alto *status*, como um carro Mercedes, vestidos Dior e ternos Armani.

- **Benefícios pessoais:** são os bons sentimentos que os clientes experimentam pela compra, propriedade e uso do produto, ou pelo recebimento de serviços.

- **Benefícios experimentais:** refletem o prazer sensorial que os clientes obtêm de produtos e serviços. Comidas saborosas, perfumes agradáveis, jogar golfe, podem oferecer esses benefícios experimentais. Muitos produtos têm o potencial de proporcionar os quatro tipos de benefícios. Por exemplo, a pasta de dentes oferece o benefício funcional de deixar os dentes limpos, o benefício social de ter um sorriso atraente, o benefício pessoal de ter uma saúde bucal e o benefício experimental de um sabor agradável de menta na boca.

## 1.2 Tipos de custos

- **Custos monetários:** referem-se a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para receber produtos e serviços. Incluem preço do produto, taxas de transporte e instalação, pagamentos por consertos e juros pagos por contas a crédito. Também incluem os custos de perda financeira por falha ou mau desempenho do produto. Mas lembre-se, que alguns clientes vêem produtos de preços elevados como tendo qualidade superior.

- **Custos temporais:** o tempo gasto comprando produtos e serviços pode ser considerado perda de tempo, assim como esperar a pizza chegar em casa para pessoas famintas. O tempo gasto e a espera por sua entrega podem ser um custo significativo se ele reduzir a produtividade ou eficiência da empresa.

- **Custos psicológicos:** envolvem a energia mental e a tensão na realização de compras importantes e na aceitação dos riscos de que os produtos e serviços podem não ter o desempenho esperado.

- **Custos comportamentais:** é a energia física que os clientes dispendem para comprar produtos e serviços. A oferta de valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou até mesmo encantados. Isso pode conduzir a fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente e menos dispendioso que atrair novos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas. Em resumo, o Marketing e as vendas voltados para o valor é projetado para oferecer uma melhor orientação para as empresas alcançarem seus objetivos.

## **2. DEFINIÇÕES DE POSICIONAMENTO.**

Depois de optar por uma determinada posição, a empresa deve tomar medidas para desenvolver e comunicar aos consumidores-alvo a posição escolhida. Todos os esforços do seu *mix* de Marketing devem visar a essa estratégia de posicionamento, que exige ações concretas, e não apenas palavras.

Se a empresa decidir, por exemplo, construir uma posição em termos de melhor qualidade ou serviço, deverá primeiro desenvolver essa posição. Projetar o *mix* de Marketing – preço, produto, praça e promoção – implica essencialmente a elaboração de detalhes táticos da estratégia de posicionamento.

Portanto, a empresa que se prender a uma “posição de alta qualidade” sabe que deverá produzir produtos de alta qualidade, cobrar preços altos, fazer sua distribuição através de distribuidores de alta qualidade e fazer propaganda em uma mídia de alta qualidade. Todo o processo exige alta qualidade até chegar ao consumidor final. Essa é a única forma de construir uma posição coerente e confiável em relação a uma alta qualidade e ótimos serviços.

Em geral, as empresas acham mais fácil elaborar uma boa estratégia de posicionamento que implantá-la. Estabelecer uma posição ou modificá-la toma muito tempo. Mas posições que levam anos para serem construídas podem ser rapidamente destruídas. Depois que a empresa constrói a posição desejada, deve ter o cuidado de mantê-la através de um desempenho e comunicação coerentes. Essa posição deve ser monitorada e ajustada ao longo do tempo para enfrentar as mudanças das necessidades dos consumidores e das estratégias dos concorrentes. Contudo, a empresa deve evitar mudanças abruptas que possam confundir os clientes. A posição do produto deve evoluir gradualmente, à medida que se adapta às constantes mudanças do ambiente de Marketing.

### **2.1 Metodologias de análise da percepção de valor**

Existem muitas metodologias relacionadas à busca de informações em vendas, mas a seguir, será apresentada uma das mais modernas, a qual também auxilia nas decisões relacionadas ao planejamento mercadológico de posicionamento e percepção de uma marca, produto ou serviço.

### 2.1.1 IMAGEM X IDENTIDADE

A imagem institucional é um diferencial em relação à concorrência. Para que um produto desperte a atenção do consumidor, é preciso promover um amplo e complexo processo de comunicação que se inicia - e se sustenta – na imagem institucional da empresa que o produz. Por essa imagem é possível saber que por trás do *design*, do desempenho tecnológico e da modernidade está o compromisso da empresa com a qualidade e o retorno aos seus sócios, colaboradores e clientes.

Essa premissa é reforçada em função do processo de globalização econômica e da sofisticação das comunicações mundiais, dois fatores que, neste início de século, têm impulsionado a mudança de paradigmas na relação entre empresas e consumidores. Do ponto de vista empresarial, a mais singular e definitiva mudança cultural dos consumidores é a nova postura diante das opções de compra e sua percepção de valor.

O que se busca hoje é valor com foco no preço relativo, qualidade e serviços ampliados, por este fato, compreender todas as motivações de mercado e seus gap's (hiatos) é a base para suplantar expectativas.

#### 2.1.1.2 Conhecimento do Problema (*Início da Metodologia Imagem x Identidade*)

O conhecimento, por parte da empresa, sobre como os diferentes públicos estão percebendo e valorando a empresa e suas marcas, é fundamental na determinação dos objetivos e estratégias de marketing.

A imagem é como conjunto de representações mentais, tanto efetivas quanto cognitivas, que um indivíduo ou um grupo de indivíduos associa a uma marca ou organização, está estreitamente ligada à identidade da marca. É importante compreender esses dois conceitos, já que com um se expressa uma personalidade definida (identidade) e com outro a percepção dessa personalidade (imagem).

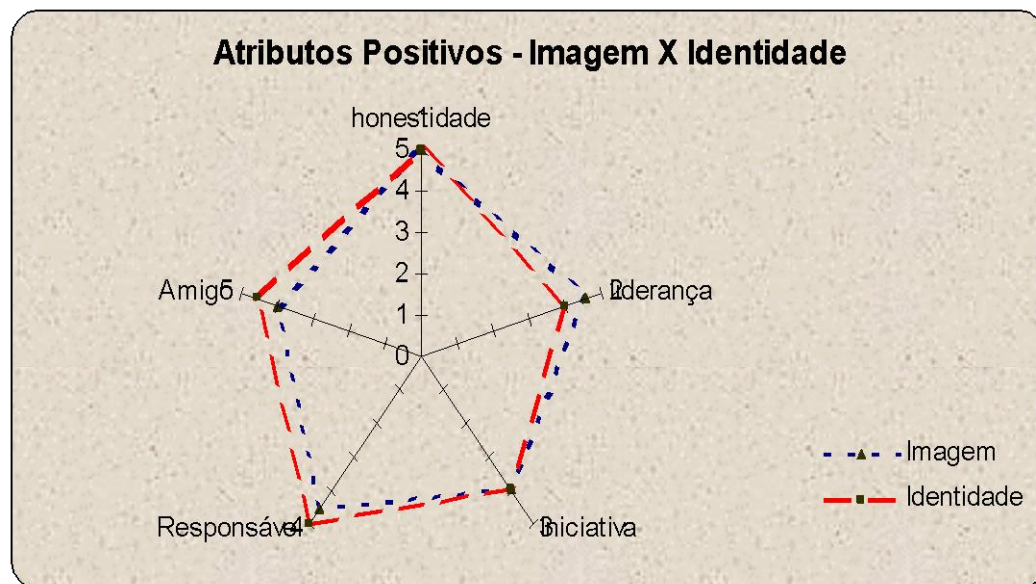
Em termos de percepção, a imagem não se pode separar da identidade, posto que cada uma delas se converte em referência a outra. A empresa tratará de projetar uma identidade ou personalidade a um público determinado em função da imagem que esse público tenha dela; e por sua vez, o público fará uma imagem da empresa, com base na personalidade que ela quer projetar (imagem que também estará influenciada pelo que realmente a empresa projete ao agir - fatos).

A identidade será determinada para uma marca ou empresa por um conjunto de características e atributos que definem sua essência, alguns dos quais são visíveis e outros não (exemplo: valores e princípios).

Entende-se que somente cabe falar de identidade e de imagem desde que se conheça a diferença. Um indivíduo adquire identidade própria na medida em que se diferencia do outro. O mesmo ocorre com as empresas, que tratam de conferir suas marcas características próprias, o que as diferencia das demais. E um indivíduo perceberá diferenças na medida em que possa ter sua própria imagem de uma empresa, produto ou marca, ao compará-la com outras.

Assim, sendo possível conhecer os ideogramas (vide figura abaixo) da identidade projetada e da imagem percebida de uma empresa (seus produtos ou marcas) e de empresas concorrentes, torna-se mais fácil e efetivo o estabelecimento de um plano de marketing.

#### 2.1.1.3 Modelo da Utilização desta Ferramenta



#### Metodologia de trabalho de Pesquisa:

O programa de trabalho abrangerá as atividades descritas a seguir:

##### **Ação 01:** Definição dos atributos (características) principais da empresa

- Metodologia: Pesquisa Interna com a equipe Diretiva da empresa, objetivando a definição dos principais atributos da identidade.
- Produto: Relação dos principais atributos que serão pesquisados.

##### **Ação 02:** Elaboração do instrumento de pesquisa (1ª versão)

- Metodologia: Elaboração de questionários, com base nos atributos definidos na ação 01.
- Produto: Versão preliminar do instrumento de pesquisa.

**Ação 03:** Avaliação do instrumento de pesquisa

- Metodologia: Aplicação do instrumento de pesquisa em uma pequena amostra populacional segmentada.
- Produto: Avaliação e validação do instrumento de pesquisa.

**Ação 04:** Pesquisa

- Metodologia: Aplicação do instrumento de pesquisa em uma amostra segmentada.
- Produto: Relatório contendo os dados brutos da pesquisa.

**Ação 05:** Análise

- Metodologia: Utilizando técnicas de análise multivariada, tratar os dados brutos de modo a construir o ideograma da imagem.
- Produto: Ideograma da imagem.

**Ação 06:** Diagnóstico

- Metodologia: Construção do ideograma da identidade a partir de informações com a empresa e comparação com o ideograma da imagem. Análise e diagnóstico das distorções.
- Produto: Relatório de Análise e Diagnóstico.

### 2.1.2 Avaliação de alternativas (atributos)

O profissional de marketing e vendas sabe da importância do conhecimento sobre **avaliação de alternativas**, ou seja, como o consumidor processa a informação para chegar a escolher uma determinada marca, produto ou serviço. Este processo não é simples nem único, o que se observa, são vários processos de avaliações e percepção que se integram simultaneamente.

Pode-se partir do pressuposto de que cada consumidor está tentando satisfazer alguma necessidade e ou desejo. Este está procurando benefícios que podem ser adquiridos com a compra de um produto ou serviço. Verifica-se que, cada consumidor vê e percebe o bem desejado como um grupo de **atributos de produto** com capacidades variadas para proporcionar esses benefícios e satisfazer seus desejos e necessidades.

Por exemplo, para câmaras fotográficas, os atributos de produto são referenciados pela qualidade da fotografia, facilidade de manuseio, tamanho, preço, marca e mobilidade. Cada consumidor dará relevâncias diferentes a cada um desses atributos, possivelmente darão maior atenção àqueles relacionados com suas necessidades e desejos.

A análise relacionada a esta ferramenta, parte do pressuposto que, o consumidor mentalmente irá ponderar diferentes **pesos de importância** a cada atributo. Pode-se fazer uma distinção entre a importância de um atributo e seu destaque.

*Atributos salientes* são aqueles que vêm à mente de um consumidor quando se pede a ele que pense nas características de um produto. Mas esses não são necessariamente os atributos mais importantes para a análise. Alguns deles podem ser salientes porque o consumidor foi exposto a um comercial que os mencione ou tenha tido algum problema pontual quando de uma experiência de compra, o que fez com que esses atributos ficassem na superfície de sua mente. Observa-se que, normalmente o consumidor esquece (quando de uma pesquisa superficial) de outros atributos, mas reconhecerá a importância deles, uma vez mencionados. Neste ponto, o profissional de marketing deve preocupar-se também com a importância dos atributos além do seu destaque.

Quando do aprofundamento do estudo, verifica-se que o consumidor provavelmente desenvolverá um conjunto de *crenças sobre a marca*, sobre a posição de cada uma em relação a cada atributo. O conjunto de crenças mantidas sobre uma marca específica é conhecido como **imagem da marca**. As crenças do consumidor podem variar conforme a verdade dos atributos, dependendo de sua experiência específica, da distorção, e retenção seletivas.

Supõe-se que o consumidor tenha uma *função-utilidade* para cada atributo. A função-utilidade mostra como o consumidor espera que sua satisfação total com o produto varie de acordo com os diferentes níveis dos diversos atributos. O consumidor também chega aos atributos para diferentes marcas por meio de algum *procedimento de avaliação*. Encontram-se consumidores que aplicam diferentes procedimentos de avaliação para fazer uma escolha entre objetos, tendo como base a análise de multiatributos ponderados.

Lembre-se que, os consumidores avaliam as alternativas de compra de acordo com sua individualidade e pela situação de compra específica. Em alguns casos, os consumidores utilizam cálculos cuidadosos e pensamentos lógicos. Em outros, os mesmos não chegam sequer a fazer uma avaliação, comprando por impulso e confiando na intuição. Algumas vezes, eles tomam decisões de compra por iniciativa própria; em outras, solicitam conselhos de amigos, líderes de mercado, vendedores ou mesmo consultas em computadores, internet, entre outros.

\* Faça a análise do modelo de pesquisas abaixo para melhor entender esse processo:

### 2.1.2.1 Pesquisa quantitativa em relação à marca ou atributo

Com foco na metodologia do estudo, deve-se pesquisar junto ao cliente o nível hierárquico de importância junto aos atributos pré-estabelecidos, sem identificar a marca (objetivando não Influenciar). Em um segundo momento, definir as marcas que serão comparadas e tecnicamente, dentro da empresa, pontuar cada atributo em relação as mesmas. O cruzamento entre o percentual relativo da escolha do cliente versus o peso da marca por atributo deve gerar um índice, a soma dos índices vai possibilitar analisar os indicadores de percepção do cliente e posicionamento da marca no mercado conjuntamente com os principais pontos de diferenciação entre os concorrentes.

Exemplo de atributos focados nas crenças de um consumidor sobre uma câmara fotográfica:

| MARCAS | Qualidade da Imagem | Preço | Facilidade Manuseio | Tamanho |
|--------|---------------------|-------|---------------------|---------|
| A      |                     |       |                     |         |
| B      |                     |       |                     |         |
|        | Qualidade da Imagem | Preço | Facilidade Manuseio | Tamanho |
| %      |                     |       |                     |         |

Outros Fatores que devem ser analisados para confirmar os resultados quantitativos é a pesquisa qualitativa a seguir.

### 2.1.2.2 Pesquisa qualitativa em relação à marca ou atributo.

- **Fatores Culturais** (cultura, subcultura e classe)

**Cultura:** é a causa mais determinante dos desejos e do comportamento da pessoa, comportamento este que é em grande parte aprendido.

Ao crescer em certa sociedade a criança aprende valores básicos, percepções, desejos e comportamentos da família e outras importantes instituições. Todo grupo ou sociedade tem sua cultura, e as influências culturais sobre o comportamento de compra podem variar muito de país para país. O Marketing que não se adaptar as estas diferenças será ineficaz ou cometerá erros embaraçosos.

- **Fatores Sociais** (família)

**Grupos de referência:** são os que servem de pontos de comparação ou referência direta (face a face) ou indireta na formação de atitudes ou comportamentos de uma pessoa. Em geral, as pessoas são influenciadas por grupos de referência aos quais não pertencem. Por exemplo, grupo de aspiração é aquele ao qual o indivíduo aspira pertencer, como jogador de futebol ou modelo internacional. Os profissionais de Marketing tentam identificar os grupos de referência de seus mercados-alvo, pois estes predispõem a pessoa a novos comportamentos ou estilos de vida, influenciam suas atitudes e autoconceitos e criam pressões que podem afetar sua escolha de produtos e marcas.

As empresas devem descobrir como atingir os líderes de opinião nos grupos de referência mais relevantes.

- **Fatores Pessoais** (idade e ciclo de vida)

**Idade e estágio do ciclo de vida:** as preferências por comida, roupas, móveis, diversões são sempre relacionadas com a idade. A compra também é moldada pelo estágio do ciclo de vida familiar – estágio pelos quais a família passa à medida que os membros amadurecem.

- **Fatores Psicológicos** (motivação e atitudes):

**Motivação:** citaremos duas importantes teorias sobre motivação e ambas têm significados muito distintos para a análise do consumidor e do Marketing.

O ideal é complementar esse estudo com a técnica de *focus group*, ou seja, uma reunião de grupos de pessoas para discutirem assuntos de mercado ou de opinião pública, com participação de um moderador, em ambientes especiais, com sala de espelho, e recursos de gravação de áudio e vídeo, ampliando assim a percepção da empresa, focada nos desejos do consumidor, observando os detalhes e opiniões.

## CASE PRÁTICO

### A reestruturação Radical da Abordagem de Valor (DESCHAMPS, 1996)

O empreendimento moveleiro sueco, a Ikea, revolucionou o *design* de móveis, sua fabricação e seu varejo. Conseguiu isso ao reformular todo o sistema administrativo da empresa, do conceito de produto à distribuição. Ao alterar dramaticamente os aspectos econômicos de suas operações internas, pôde proporcionar mais valor a seus clientes.

O conceito Ikea parece simples: reduzir custos ao cliente pela mudança no *design* dos móveis, na maneira pela qual são estocados, vendidos e entregues. Ao mesmo tempo, a Ikea evita a imagem barata de *discount house* ao proporcionar *design* de alta qualidade, mas simples. Os móveis são fornecidos em *kits*, projetados para serem montados com facilidade pelo próprio cliente em sua casa. Isso reduz consideravelmente os custos de produção, transporte e distribuição, e não é revolucionário. Como tantas outras idéias administrativas, a genialidade reside na implementação.

A Ikea proporciona máximo valor aos seus clientes ao combinar:

- **qualidade no *design*** – renomados *designers* escandinavos criam seus móveis e acessórios.
- **qualidade do produto** – a atenção dada à qualidade e aos testes excede a de muitos fabricantes de móveis mais caros e convencionais.
- **atendimento ao cliente** – excelente informação nas lojas, alta disponibilidade de estoque e política liberal de devoluções atraem os clientes.
- **utilidade do *design*** – os produtos podem ser transportados e estocados economicamente em caixas simples.

Essa fórmula agrega valor perceptível à mente dos compradores. A Ikea tornou-se um dos grupos moveleiros de maior crescimento da Europa e está bem posicionada para estender sua influência a outras partes do mundo.

O sucesso da Ikea ocorre a despeito de uma limitação proposital na assistência de vendedores no varejo. Espera-se que os clientes escolham sua mercadoria com pouca ajuda, colocando seus móveis nos carros para montá-los em casa. “Se oferecêssemos mais serviços, nossos preços aumentariam”, diz Goran Carstedt, presidente de operações na América do Norte. “Nossos clientes compreendem nossa filosofia, que pede que cada um de nós faça um pouco para economizar muito. Eles dão valor aos nossos preços baixos”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHURCHILL, Gilbert A. Jr; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KAPFERER, J. **As Marcas**. Capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. Administração de Marketing - 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2006

RIES, A. TROUT, J. **Posicionamento** – a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1997.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de relacionamento com o mercado*. Curitiba: Iesde, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de marketing*. Curitiba: Iesde, 2008.

# TÁTICAS MULTIPLICADORAS DE VENDAS

## 1. PERSUASÃO COMERCIAL

A persuasão em vendas é um método lógico que se vale do diálogo direto, verdadeiro e incisivo para transmitir ao comprador os benefícios e soluções do produto ou serviço, com segurança e tranquilidade, de modo que ele faça uma escolha de compra consciente. O profissional deve passar confiança e comprometimento, ampliar o leque de opções para o cliente, de modo a motivá-lo e estimulá-lo, e perceber quais soluções e benefícios que realmente agregam valor e podem fazer diferença na efetivação da compra.

**DICA:** O profissional de vendas deve desenvolver sua sensibilidade de mercado, ou seja, lembrar-se de que a comunicação deve ser direta e segura.

### 1.1. Dinâmica da persuasão

Quando o profissional de vendas compreende a linguagem persuasiva e sua dinâmica, desenvolve um enorme poder de convencimento. O objetivo é enviar uma mensagem consistente e buscar a reciprocidade com o consumidor.

Essa dinâmica é resultado de dois diferentes fatores:

- os estímulos físicos do ambiente exterior;
- os dados fornecidos pelos próprios indivíduos, que têm por base certas predisposições (expectativas, motivos e aprendizagem), decorrentes de experiências prévias.

Esses fatores interagem para formar as percepções humanas, e compreendê-las é fundamental para desenvolver a persuasão na comunicação com o cliente. Por isso, quando usados de forma excessiva, os estímulos são capazes de “desligar” a maioria dos indivíduos, uma vez que, inconscientemente, bloqueiam a recepção das informações, em razão de seu volume excessivo.

Dessa forma, ao desenvolverem estratégias focalizadas na persuasão dos consumidores, os profissionais de vendas precisam levar em consideração outros fatores, como a seleção perceptiva, a natureza do estímulo, as expectativas dos indivíduos e suas motivações.

## 2. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A Administração de Vendas traz consigo a profissionalização do processo, onde o planejamento das ações de vendas, estabelecendo metas e diretrizes estratégicas em sincronia com o planejamento de marketing, busca implementar

resultados que possam maximizar lucros para a empresa gerando simultaneamente, benefícios para os clientes.

A Administração de Vendas no composto de marketing, no *submix* promocional, em especial, as vendas pessoais, têm tido um impacto direto no resultado das empresas, ampliando sua função estratégica, isto porque, o papel da força de vendas migrou da necessidade de somente oferecer produtos ou serviços, para o de gerar relacionamento rentável de longo prazo.

## **2.2 Desafios**

Um dos grandes desafios para o vendedor moderno está em compreender a dinamicidade dos desejos dos clientes e trabalhar a insatisfação como ferramenta de nova venda e ou solução (pós-venda). Neste momento, o conhecimento do comportamento do consumidor e as estratégias dos concorrentes (mercadologia aplicada), podem gerar uma poderosa fórmula para minimizar resistências e objeções (pré-venda).

Estas novas competências estão no foco dos novos mercados, os quais, criam postos de trabalho, onde a função de vendedor se integra a de consultor, que vende benefícios diretos e indiretos. Como por exemplo, junto aos segmentos de seguros, onde o consultor de Seguro de Vida presta serviços consultivos financeiros, objetivando preservar o patrimônio da família.

É bom lembrar que algumas companhias promovem os vendedores/consultores muito rapidamente para posições de alta gerência. Isto ocorre pelo fato do poder adquirido pelo relacionamento amplo com os clientes e o aumento da percepção em relação ao mercado, pode vir a ser um diferencial, que auxilia no reposicionamento da empresa focando em desejos e não em produtos.

As novas habilidades exigidas para a gerência de vendas no século 21 passam pela busca do aprendizado contínuo em equipe, do gerenciamento de canais de distribuição cada vez mais complexos e a supervisão de força de vendas híbrida, sendo a flexibilização a base para suas ações de liderança.

### **a) Venda consultiva X Venda tradicional**

- Venda consultiva* – processo de ajudar o cliente a atingir metas estratégicas de curto e de longo prazo, valendo-se dos bens e/ou serviços do vendedor.
- Venda tradicional* – processo de ganhar e conservar estritamente as vendas a um cliente. O envolvimento entre o cliente e o vendedor reduz-se a um mínimo.

## **b) Três Papéis de Vendas Consultivas**

1. Líder da equipe – coordena a informação, recursos e atividades necessárias para apoiar os clientes antes, durante e depois da venda.
2. Consultor comercial – dá sugestões e presta serviços.
3. Aliado de longo prazo – atua como um ajudante na satisfação das necessidades do cliente.

## **3. RELACIONAMENTO DE VENDAS**

Relacionamento de vendas – o processo profissional de fornecer informações para ajudar os clientes a adotarem medidas inteligentes para que atinjam seus objetivos de curto e de longo prazo.

Os quatro principais elementos no processo de relacionamento com os clientes, empregados pelo pessoal de vendas para aprofundar relacionamentos são:

- (1) Analisar as necessidades e desejos do cliente.
- (2) Recomendar solução e ganhar compromisso.
- (3) Implementar a recomendação.
- (4) Manter e cultivar o relacionamento.

### **3.1 Construção de Relacionamentos por Meio do Processo de Vendas**

O processo de vendas se refere a uma seqüência lógica de ações que pode aumentar as chances de realizar uma venda e ampliar o relacionamento.

- Oito etapas no processo de relacionamento em vendas:

1. Prospecção (pré-venda): é o método ou sistema pelo qual os profissionais de vendas e marketing levantam informações do potencial de mercado qualificando os possíveis compradores.
2. Pré-aproximação: levantar os influenciadores e as pessoas que tomam as decisões de compras, seus hábitos, preferências sociais, nível educacional e personalidade. Planejando a apresentação de vendas.
3. Abordagem: Agendar uma visita pessoal, estar bem trajado, ter um aperto de mão forte e apresentar a empresa e suas soluções, sempre com foco nas necessidades e desejos do cliente.
4. Apresentação: Demonstrar o produto ou serviço, suas características, vantagens e benefícios, utilizando todo e qualquer equipamento ou ferramenta de suporte.

5. Tentativa de fechamento: peça opinião do cliente verifique se há alguma dúvida, ouça com atenção e anote as objeções, caso contrário conclua a venda.

6. Superar objeções: Se a objeção for preço, faça comparações e reapresente os benefícios e formas de pagamento, se for produto, histórias e testemunhais ajudam a gerar credibilidade, se for protelação, a melhor estratégia é obter um compromisso para alguma ação futura.

7. Fechamento: pode ser presumido após a superação das objeções, já solicitando o endereço de entrega ou o contrato, pode ser também com uma oferta especial, ou melhor, por resumo, onde o vendedor reforça os benefícios que o comprador já reconheceu e finaliza a compra.

8. Acompanhamento, Serviço Pós Venda e Assistência Técnica: o sucesso de uma recompra passa pelo acompanhamento, visitas para confirmar a satisfação do cliente, pedir um testemunhal e até mesmo indicações estas ações são a base para o relacionamento de longo prazo.

## **3.2 Modelos de Relacionamento**

As regras básicas, segundo Stan Rapp, o autor de Maximarketing II, para a “fidelização” de clientes consistem em:

### **3.2.1. Desenvolver um ciclo de comunicação integrada com o cliente**

Isto significa que se deve ter uma estratégia de comunicação, onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré-estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.

### **3.2.2. Desenvolver Inovação**

Este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as atividades que a empresa pode realizar com seus clientes nesta busca. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado "business-to-business" quando empresa e cliente desenvolvem pesquisa (na busca de inovação) em conjunto.

### 3.2.3. Ouvir cuidadosamente.

Esse aspecto está ligado ao serviço de "Customer Service" (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas.

Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como "Focus Group" para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.

### 3.2.4. Pesquisar respeitosamente

A base do aperfeiçoamento de um Database Marketing está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como, por exemplo, um pequeno brinde.

### 3.2.5. Descobrir a força da C.I.M. de resposta direta

A comunicação de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

### 3.2.6. Transformar compradores em adeptos

Segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra.

O processo de adoção é muito importante porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação. Isso quer dizer que o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e portanto, considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração.

As regras acima são auto-explicativas, mas, apesar de óbvias, exigem por parte da empresa o reconhecimento da validade delas e o compromisso para a sua efetiva implementação fornecendo os recursos para que se cumpram.

A partir dos pontos apresentados por Stan Rapp, desenvolvemos os programas de fidelização de acordo com os modelos de relacionamento, que são:

#### a) O Modelo de Recompensas

Este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos (Promoção de Vendas).

Exemplos típicos deste modelo é o programa de "Frequent Flyer", realizado pelas companhias aéreas (ex: programa fidelidade TAM); "Comprador Freqüente", desenvolvido pelas lojas de departamento e o "Frequent Travelers Program", realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

#### b) O Modelo Educacional

Neste modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação.

A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto (especial para produtos e serviços mais complexos). Ex: Programas de prevenção em Seguro Saúde.

#### c) O Modelo Contratual

O modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série exclusiva de benefícios (Sam,s Club o Clube de Compras do Wal Mart).

#### d) O Modelo de Afinidade

O modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse. Normalmente o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou tablóide.

A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta (fóruns virtuais).

#### e) O Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional)

Neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço.

Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam este modelo, prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

#### f) O Modelo de Aliança

Este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Um exemplo típico são as companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

### 4. Ferramentas Comerciais

O desenvolvimento de táticas de vendas eficientes decorre da compreensão dos desejos e hábitos dos clientes, buscando superar as expectativas.

Esse tipo de relacionamento comercial está centrado no contato constante e na abertura de canais para ouvir, interagir e gerar soluções para o consumidor. Assim, muitas organizações, sintonizadas com as modernas propostas de relacionamento comercial, têm lançado mão de diversos tipos de ferramentas, como estas:

- **Promoção de vendas**, cuja força de suas ações são voltadas para a motivação do consumo.
- **CRM – *Customer relationship management* (CRM)**, Gestão de Relacionamento com o Cliente.
- ***Merchandising***, que visa à diferenciação da experiência de compra e à arquitetura do ponto de venda.
- **Entretenimento e conforto do cliente**, que é proporcionado pela exploração de temas, especialmente elaborados, e por espaços planejados.
- **Estratégias para aumentar a confiança no momento da compra**, cujo objetivo é o relacionamento de longo prazo entre consumidor e empresa.

Essas ferramentas, quando integradas e sintonizadas, devem manter (ou aumentar) o poder competitivo da gestão de vendas da empresa.

#### 4.1. Produtividade nas vendas

O resultado de qualquer venda deve ter como objetivo maior o relacionamento de longo prazo entre a empresa e o cliente. Esse nível de confiança é a base da venda produtiva.

**DICA:** De acordo com uma perspectiva contemporânea, a venda produtiva exige do consultor de vendas uma integração holística com seu cliente. Isso significa que o profissional deve ter uma visão sistêmica do todo e buscar o equilíbrio entre o que a empresa necessita e os desejos do consumidor.

Na venda tradicional a produtividade está ligada à administração do tempo (por meio de visitas programadas), ao *mix* ideal de produtos por ponto de venda e à rentabilidade pontual de um produto ou serviço (preço médio). Contudo a transformação desse modelo de vendas ocorre em razão da profissionalização e maturidade do mercado, que exige um novo perfil de profissional – sai de cena o vendedor “empurra produto” e entra em ação o vendedor “solucionador comercial”. Desse modo, surge o desenvolvimento de um relacionamento comercial com foco no **marketing de permissão** (*permission MKT*).

#### 4.2 Os 5 passos para conquistar o consumidor através do Mkt Permissão são:

- **Incentivo** para autorizar comunicação
- Oferecer **benefícios claros** para manter a comunicação
- **Reforce o benefício** para manter a permissão
- Oferecer **benefícios adicionais** para estender a permissão
- Transformar a **permissão em faturamento**

O objetivo do “marketing de permissão” ou “marketing de autorização” é estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas a fim de transformar desconhecidos em amigos, amigos em clientes e clientes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, crescem a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa.

##### 4.2.1 Tipos de Permissão

Há cinco níveis de autorização, em ordem de importância:

1. Intravenoso.
2. Por pontos Promoção de vendas
3. Relacionamento pessoal.
4. Confiança na marca.
5. Circunstancial.

#### 4.2.1.1 O Nível Intravenoso

É o nível mais alto de permissão e seu nome se refere à confiança total que um paciente dedica a seu médico, permitindo que ele ministre remédios por via intravenosa, com uma agulha enfiada na veia ou uma sonda. O responsável pelo marketing que obteve de seu cliente uma autorização “intravenosa” está tomando as decisões de compra por ele.

#### 4.2.1.2 Promoção de Vendas

Os profissionais que usam o sistema de pontos adoram entregar presentes, porque isso significa que o programa funciona. Os pontos acabam convertendo-se em dinheiro. E o mais excitante para o marketing é decidir quanto desse dinheiro se está disposto a gastar para atrair atenção e, por fim, efetuar uma venda. Embora seja quase impossível quantificar o custo (e o valor) de uma campanha na televisão, os pontos, por sua vez, têm um custo de implantação e também um resultado. Ao aplicá-los, conhecendo as necessidades das pessoas que interessa atingir, pode-se fazer com que a oferta se torne significativamente mais eficaz.

#### 4.2.1.3 Relacionamento Pessoal

Este terceiro nível de permissão está, surpreendentemente, abaixo dos pontos na escala hierárquica. Por quê? Porque seu crescimento é lento. Usar o relacionamento que se mantém com um indivíduo é uma maneira extremamente eficaz de reorientar sua atenção ou modificar temporariamente sua conduta, mas esse método depende totalmente dos indivíduos. No mundo dos negócios, conseguir que uma relação se torne mais rentável pode significar anos de almoços, produtos excelentes, vendas orientadas e muita comunicação oral. Ao identificar os indivíduos adequados e ganhar sua confiança e permissão, os varejistas e os negócios entre empresas podem gerar uma enorme repercussão em suas receitas.

#### 4.2.1.4 Confiança na Marca

Sua criação é extremamente cara, exige muito tempo, é difícil de medir e, mais ainda, de controlar. Contudo, é a prática habitual entre os profissionais de marketing.

O importante é compreender que a liderança presente não garante liderança futura e o valor da marca está ligado ao sucesso de relacionamento com o cliente e não o contrário.

#### 4.2.1.5 Nível Circunstancial

Este nível é muito sensível à passagem do tempo, porém é também muito útil. Quando um consumidor chama um número 0800 ou pára para pedir orientação

ou consultar um funcionário, ele concede uma permissão circunstancial. De certa forma, é uma ferramenta muito poderosa. O consumidor e o pessoal de vendas ou marketing estão física e socialmente muito próximos e a interação começou por iniciativa do primeiro. Comparada com um comercial de televisão ou qualquer outra técnica “interruptora”, configura uma oportunidade.

Em primeiro lugar, deve-se aproveitar a força de toda a equipe, iniciando com os mais humildes, quem atende o telefone, os vendedores e todos aqueles que tem de alguma forma contato com o cliente e por meio de muito treinamento, melhoria no processo de formação, autonomia e responsabilidade, resolver o problema do consumidor. A segunda questão é que esse nível de autorização é tão circunstancial que, se não for bem manejado e de forma rápida, com competência, você perde a oportunidade de ouro de cativar.

Por isso, o melhor a fazer é averiguar como melhorá-lo constantemente.

Os comissários de bordo, por exemplo, podem apresentar aos passageiros os benefícios para se inscrever-se em um programa de milhagem, aproveitando os breves momentos em que utilizam o interfone.

#### 4.2.2 A Invasão que deve ser evitada as MENSAGENS “SPAM”

No ponto zero, está o *spam* (o envio de uma mesma mensagem a um grande número de destinatários). Nesse caso, não existe autorização alguma. A maior parte do marketing é *spam*. Desde os anúncios de TV até a mala-direta a desconhecidos, sem esquecer o rei do *spam*, a correspondência inútil. Um profissional de marketing do *spam* pode enviar 5 milhões de mensagens comerciais não solicitadas por *e-mail* por cerca de US\$ 50. Em vista desse custo insignificante, qualquer um com coragem para enfrentar o ódio de milhões de pessoas pode obter algumas centenas de vendas ainda continuaram existindo e batendo cabeça.

### 5. Marketing um-a-um ou Promoção One-to-One

O marketing um a um está focado na capacidade de compreender cada cliente como se fosse único. Quando viajamos para o interior do Brasil onde as cidades pequenas com poucos habitantes trazem um clima de amizade no ar, pode-se verificar a forma como os seus cidadãos fazem negócio, com confiança e quase todo comerciante sabe quem é quem, e tenta do seu jeito agradar e compartilhar este clima de relacionamento.

É bem verdade que com o volume de clientes de uma grande empresa este modelo passa pela necessidade de sistemas de informática e segmentação de mercado, buscando valorizar os clientes de maior retorno e possibilitando assim o atendimento diferenciado.

O Mkt 1to1, se inicia então, quando a empresa reformula suas estratégias de **marketing de massa** - focada muitas vezes em um só produto e ou serviço,

acreditando que tratando todos iguais poderá ganhar no volume, o resultado, exige que as opções (e os estoques) sejam empurrados para os canais de distribuição na esperança de que cada nova opção seja aceita por um número suficiente de clientes para que sua produção tenha continuidade e rentabilidade.

A evolução para o Mkt 1to1 deve ser gradativa, objetivando analisar e apreender com a evolução do trato com o cliente, sempre observando o retorno real das mudanças frente o custo versus benefício destas estratégias. Sendo assim, o segundo passo é a **Personalização em Massa** - Produtos / serviços são executados a partir de módulos pré-frabricados passíveis de serem montados de inúmeras formas. O exemplo está no ponto e ou canal de contato com o cliente da empresa DELL Computers, onde a compra de computadores é feita via internet, tendo o cliente a possibilidade de personalizar e montar dentro de tabelas pré-formatadas o modelo que desejar, de acordo com o preço que quer pagar, o ponto negativo é a necessidade de ter que esperar até uma semana para receber o produto.

**O Marketing um a um** – Tem como um de seus objetivos criar um diálogo com cada consumidor - cada um de cada vez - objetivando um *feedback* crescente, e um aprendizado contínuo e detalhado para encontrar os melhores produtos e serviços para cada cliente em especial. No mercado corporativo a idéia está no “On Demand” criado pela IBM para atender de forma diferenciada seus clientes, maximizando resultados e possibilitando repensar a empresa com foco na satisfação, oferecendo os serviços certos, no momento certo com o preço de acordo com o porte da empresa.

Compreender então, que o marketing um a um integrado a C.I.M., em conjunto com o **Marketing de Permissão**, geram soluções inéditas em especial na apresentação de ofertas de produtos e ou serviços sob medida, para o cliente-alvo, no tempo e local permitido, com os argumentos certos, tornado-se sinônimo de sucesso e diferencial competitivo.

E a partir destas ações, fica possível medir o resultado e alocar recursos no mercado em atividades que geram maior retorno.

- Quatro passos básicos caracterizam a implantação de um programa One-to-One Marketing:

a) Identifique os seus clientes-alvo;

É importante levantar informações detalhadas junto aos clientes, para realmente compreendê-lo melhor, gosto muito de comparar esta necessidade a de um médico quando do seu diagnóstico, onde todos os aspectos ligados ao histórico do paciente e seus familiares, hábitos de vida, alergias e ou percepções sensoriais/reclamações, são fatores importantes para compreender o paciente de forma holística. Fazendo uma analogia junto à organização a estratégia é

muito similar, sendo que o desafio está em unificar e socializar as informações com todos os canais de contato com o cliente (Internos e Externos).

Lembre-se que para atingir este objetivo é necessário o MKT de Permissão e a utilização das ferramentas e estratégias da C.I.M, em especial: Promoção de Vendas, Vendas Pessoais e Marketing Direto.

Outro importante ponto, está em sempre ter estas informações atualizadas, a pior coisa que pode ocorrer em uma relação e que demonstra descaso é quando você envia uma mensagem que não está de acordo com a informação de fato. Um exemplo simples está em mandar parabéns pelo aniversário de casamento para casais separados, por este fato o pré-contato é parte importante na busca de um relacionamento verdadeiro.

b) Diferencie cada um de acordo com sua permissão;

Compreendendo cada cliente como único, a empresa poderá montar estratégias de valor, retorno e atendimento do desejo para cada cliente.

Por exemplo, diferenciando o cliente por valor a empresa poderá mensurar a lucratividade relativa durante os anos de relacionamento (Life Time Value – LTV).

Diferenciando seus diversos clientes fica fácil estratificá-los por valor e por potencial, sendo que a partir desta análise a empresa poderá montar diferentes estratégias de retenção.

c) Interaja e comunique soluções e benefícios;

Levantando as informações e diferenciando os clientes a interação está justamente em abrir todos os canais de contato junto ao cliente para melhor ouvi-lo e retornar o mais rápido possível com a solução desejada, de forma objetiva, respeitando os horários e o tempo do cliente, tornando a experiência agradável e esperada.

d) Personalize para melhor atender seus clientes.

Tendo a compreensão plena sobre desejos do cliente, oferecer produtos exclusivos torna-se um grande diferencial, o cliente percebe o valor agregado e a conveniência gerada. Mas para isso a empresa deve desenvolver uma cultura de flexibilidade e todos os colaboradores devem ter a competência necessária sobre mercadologia aplicada a expectativas.

Uma importante ferramenta a favor desta personalização é a Internet, onde a possibilidade de desenvolver sites exclusivos para oferecer produtos personalizados é total, o exemplo, o portal da NIKEID, onde o cliente pode

escolher e montar seu tênis exclusivo, cores, solado e até escrever seu nome no tênis e sem pagar um absurdo por isso.

O importante neste caso é integrar os canais de vendas nesta solução, objetivando desenvolver processos de pós-venda e ampliar o relacionamento, reduzindo assim os possíveis conflitos do canal real com o virtual.

Lembre-se que migrar para Comunicação One-to-One é voltar a fazer negócios como nossos avós, humanizando o tratamento, compreendendo antecipadamente os desejos e superando expectativas.

Para auxiliar nesta evolução, surgem softwares de relacionamento com o cliente, C.R.M. (Customer Relationship Management), localização Geomarketing, banco de dados Database Marketing em conjunto com o Data Mining (mineração de dados), os quais devem ser integrados na gestão de marketing de relacionamento. Esta por sua vez, está baseada na idéia de estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada consumidor, onde a empresa como todo, incorpora um novo foco de relação com o mercado.

Estas tecnologias permitem:

- a) Respeitar a individualidade;
- b) Tratar cada cliente como se fosse único;
- c) Desenvolver estratégias de crescimento de negócios segmentadas;
- d) Fecha o “loop” entre clientes e organizações;
- e) Alinha a empresa em torno das necessidades e desejos dos clientes;
- f) Maximiza serviços, lealdade de clientes e aumenta a rentabilidade do negócio;

**- Transição: reduz o foco na transação evoluindo para foco no relacionamento e na comunicação.**

O exemplo no mercado BtoB, esta na forma de negociação das empresas japonesas, onde a preocupação em superar expectativas, faz parte da cultura milenar deste povo.

## CASE PRÁTICO

### TEORIA DAS AVES EM VENDAS

De tanto escutarmos dos gerentes comerciais que seus vendedores, na maioria, “voam mais do que agem” e que alguns são verdadeiras “águias”, desenvolvemos então a teoria que nos conduziu a essas figuras hilárias, mas infelizmente bastante reais em muitas equipes.

Na nossa “teoria das aves”, os profissionais de vendas passam por três idades distintas:

- **O despertar** – O início de tudo. Fase em que os novatos, cheios de garra e conhecimentos técnicos iniciais, realizam suas atividades de um certo modo até mecânico e com pouca segurança, sem ter tido tempo ainda para conhecer sequer suas reais habilidades e competências. Nesse ponto, precisam de uma supervisão que os auxiliem a direcionar e concentrar seus esforços, que facilite o reconhecimento de suas habilidades e competências e que transmita a força necessária ao desenvolvimento e manutenção da segurança pessoal e profissional.
- **O conhecimento** – A segunda fase em que, na medida que se certificam de suas principais habilidades e competências, procuram fortalecer seus pontos fortes aprendendo, com tudo e todos que os cercam, a desenvolverem seus pontos fracos. É aqui que muitos profissionais estacionam. A resignação com o pouco que alcançam em curto espaço de tempo os levam a não mais buscar o desenvolvimento o que os conduz, por consequência, ao fracasso. Muitos não aceitam orientações e alguns se acham tão bons que acabam caindo do ninho. Ao supervisor cabe acompanhar, orientar e criar as condições e desafios necessários para o contínuo crescimento e para que eles possam voar cada vez mais alto.
- **A sabedoria** – Não foi fácil chegar. Alguns anos já se passaram. Os que chegam a essa idade não precisam mais que lhes mostrem os caminhos. Autoaperfeiçoam-se, autoestimulam-se, autogerenciam-se. Isso constantemente e não mais necessitando da supervisão para realizar suas atividades e, sim, da mesma forma que o vento para as aves, servindo como apoiadores facilitando os meios necessários para permanecer no topo. No voo mais alto de suas carreiras.

### Os tipos de vendedor

#### O pato

Começamos a teoria falando de uma ave muito simpática [...], faz de tudo: anda, voa e nada, porém, não de forma exemplar. Podemos dizer que o pato

anda, nada e voa mal igual aos vendedores que conhecem pouco seu mercado, seu produto e as técnicas comerciais.

O vendedor **anda mal** [...] quando:

- Não conhece o perfil dos clientes a serem contatados.
- Faz visitas sem roteiro e sem planejamento.
- Não possui controle dos dados e informações de seus clientes.

O vendedor **nada mal** [...] quando:

- Não realiza o número de visitas necessárias para alcançar suas metas.
- Não consegue identificar as reais necessidades de cada cliente e procura simplesmente vender, em vez de procurar satisfazer necessidades.
- Por falta de conhecimento não realiza visitas de acordo com o “ciclo de compra” de seus clientes.

O vendedor **voa mal** quando:

- Não consegue pedir indicações e referências aos seus clientes.
- Mesmo tendo bons produtos, fica vendendo preço.
- Por querer fazer tudo ao mesmo tempo, não concentra esforços nas atividades e clientes que normalmente geram os maiores resultados.

O vendedor **banca o pato** [...] quando:

- O cliente sabe mais do que ele.
- O cliente antecipa a compra antes de ele atender à visita solicitada.
- O cliente muda de fornecedor por problemas que ele desconhece.
- O cliente visitado já comprou de sua empresa, e ele não sabe.
- O cliente indeciso não concretiza o negócio com ele, mas o faz com seu concorrente, logo depois, às vezes, em piores condições.

[...]

### O papagaio

Fala muito, voa razoavelmente e faz muito barulho por pouco.

- Por falar demais, não escuta os clientes e, conseqüentemente, não identifica suas necessidades.
- Fala mais do que faz. Geralmente, chega a ser *chato* com suas histórias e piadinhas, que nunca se materializam em resultados.
- Incomoda até nas reuniões de vendas, em que busca aparecer com participações quilométricas e sem muita substância.
- Só faz o que é mandado, tipo “fala isso, louro”. É incapaz de criar e inovar.

### O pombo

Nenhum planejamento e sem direção de voo. Faz, mas não sabe como.

- Geralmente, é encontrado nos principais pontos de encontro dos vendedores da área. Chega sempre antes e fica “arrolhando” o tempo todo.

- Como não planeja, voa sem rumo, ou seja, é capaz de gastar um tempo enorme de deslocamento entre um cliente e outro, simplesmente por descuido.
- Joga fora seu tempo ciscando em todo canto, independentemente dos resultados (rentabilidade) que cada visita pode proporcionar.

### **O pica-pau**

Muitas aberturas, mas pouco acompanhamento. Abre muito e fecha pouco.

- Normalmente, é “maníaco” por novos negócios.
- Sua carteira de clientes é enorme, e procura convencer a todos de que dá conta.
- Abre, desenvolve e abandona muitos negócios no meio do caminho para que outros vendedores concluam.
- Está tão preocupado em ter muitos clientes que se esquece do principal, que é realizar negócios.

### **O avestruz**

Vende (come) de tudo e corre muito, mas não voa. Esconde-se quando procurado.

- Normalmente sua pasta é um festival de novos produtos que vão “estourar” na praça.
- Muda de produto com a mesma velocidade com que corre de responsabilidades.
- Como atua em várias frentes simultaneamente, não tem tempo para perder com “os tais dos clientes que querem comprar” e, como conhece pouco de tudo o que vende, reza para que clientes não o procurem para fazer reclamações ou solicitar informações adicionais, pois não tem como se defender nem ajudar.

### **O galinha d’angola**

Muita reclamação e pouca ação. Seu pessimismo incomoda.

- Na maioria das vezes, “está” vendedor, mas não “é” vendedor.
- Vender para ele foi a última chance de “ganhar algum”.
- Reza para que possa vender muito sem ter de conhecer produtos e clientes e, de preferência, não necessitar fazer visitas; para ele o ideal é só assinar o recibo das comissões a receber.
- Reclama do tempo, do produto, do preço, do mercado, dos clientes, etc.
- “Pessoa não grata” entre os profissionais da área, tem como característica adicional não querer gritar “tô fraco” sozinho, preferindo gritar “tamos fracos” com mais alguém.
- Pessimismo é como resfriado, pega, sendo assim, fique longe dele.

### **O cisne**

Bela estampa. Quem vê pensa que é um sucesso profissional. Planeja e abre, mas fecha poucos negócios.

- Rei da beleza, o mundo gira em torno dele e, por isso, quer que tudo aconteça sem muito esforço.
- Normalmente, considera-se um especialista em grandes negócios, acha que todos perdem muito tempo com clientes sem expressão e significado.
- Por só buscar dar “aquela pancada”, tem poucos clientes, vive de sonhos e é rei das pendências.
- Ai de você se estiver por perto quando ele conseguir ganhar alguma comissão um pouco mais elevada, vai ter que escutar a história desse sucesso parcial por longo tempo.

### **O urubu**

[...] Espera que os outros façam por ele. Fica aguardando as sobras.

- É um preguiçoso nato.
- É um aproveitador do esforço alheio, adora indicações de terceiros.
- Sobrevive por outros, precisa ter um vendedor só para ele, adora visitar em duplas.
- É uma pessoa que efetivamente não merece pertencer a nenhuma equipe.

### **O coruja**

Conhece muito e tem os sentidos aguçados. É um predador e professor.

- Símbolo do saber, paciência e precisão.
- Tem sempre uma forma de aconselhar e ajudar pela experiência acumulada.
- Estudioso e atento a tudo que se desenrola em volta dele.
- Ao contrário do que muitos pensam, seus resultados são frutos do uso da audição e não da visão.
- [...] Normalmente não possui um volume muito grande de clientes, mas sua carteira é de excelente qualidade e está sempre muito bem cuidada.

**O águia** – Muita ação. Planeja, visita e fecha. Seu otimismo contagia. Aí está o águia! Talvez, de todas as aves, a que mais simbolize os profissionais vitoriosos.

- Símbolo da força, precisão, o rei [...] dos céus.
- Ação é o seu nome. Durante o horário comercial jamais vai desperdiçar seu tempo com atividades não produtivas e ainda não deixa passar em branco outras oportunidades fora dele. Nota-se que ele, normalmente, já está saindo para as visitas quando os demais estão chegando ao escritório.

- Como quase sempre é um dos últimos a chegar da rua com os resultados do dia, normalmente, está chegando quando os outros estão saindo.
- Autogestor de suas atividades, planeja, organiza, controla e cobra resultados de si mesmo.
- Nosso águia é um poderoso, é um entusiasta do que faz, e principalmente, ama lidar com pessoas.

[...]

Qual é a sua imagem e em que altura realmente você voa hoje?

BRANCO, Basilio Castelo. *Teoria das aves em vendas*. Disponível em: <<http://www.conexaomercado.com.br/VerMateria.aspx?id=105>>. Acesso em: 16 jun. 2010.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Terence A. Shimp, *Propaganda e Promoção uma abordagem de CIM*, Porto Alegre, 2002. Ed. Bookman

Rapp, Stan, *Maxi-marketing - Os Vencedores*, S.P. Editora: Makron Books

Rossi, Armando Tadeu – *Marketing Sem Complicações*, S.P. Editora SENAC.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de relacionamento com o mercado*. Curitiba: Iesde, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de marketing*. Curitiba: Iesde, 2008.

\_\_\_\_\_. *Negociação e Vendas*: Aymara, 2010

# NEGOCIAÇÃO EM VENDAS

## 1. Negociação em vendas

Se recorrermos ao nosso cotidiano, veremos quanto tempo passamos negociando: negociamos prazos em razão de algum atraso ocorrido em um compromisso, uma saída no final de semana com os amigos ou a entrega de um relatório para os gestores da empresa, por exemplo. Todas essas situações merecem momentos de cuidadosa negociação.

Em sentido amplo, “negociação” pode ser entendida como a arte da diplomacia e da inteligência, e um bom negociador pode ser comparado a um grande enxadrista, pois elabora estratégias, antecipa ações e adapta “as jogadas” de acordo com a situação. Sendo assim, cabe aos negociadores: compreenderem o ambiente; prepararem-se com informações a respeito da parte contrária; levantarem, antecipadamente, as informações sobre o objeto da negociação; e buscarem determinar a hora exata de iniciar e terminar a negociação.

Do mesmo modo, negociar, especificamente, em vendas exige que sejam traçadas diretrizes. Durante o processo de negociação, é preciso acertar valores e benefícios, pois a satisfação e o equilíbrio das vontades de ambas as partes é o objetivo maior, visto que resultarão em prováveis recompras.

**DICA :** Negociar em vendas não significa vender, mas fazer o cliente comprar.

### - Etapas da negociação

Como todo processo, a negociação ocorre por meio da efetivação de algumas etapas nas quais as tarefas pertinentes ao processo devem ser realizadas. Na elaboração de um sistema para apoiar a negociação é extremamente importante considerar o fluxo dessas atividades.

Kersten e Noronha (1999) definem uma negociação como um processo dividido em três fases: pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação.

Na fase de pré-negociação, o objetivo é o entendimento da negociação. Essa fase envolve a análise do contexto, que inclui o objeto a ser negociado e a contraparte, investigação dos interesses, alternativas, opções para criação de valor de acordo com os interesses, estratégia e objetivo. Além disso, cada negociador deve planejar a negociação. A segunda fase da negociação, a condução da negociação, envolve trocas de mensagens, ofertas e contra ofertas para obter o acordo. Nessa etapa, as partes agem segundo uma estratégia, definindo o tipo da negociação (TAMASHIRO, 2004). A fase de pós-negociação envolve avaliação dos resultados obtidos e do compromisso das partes

envolvidas na negociação, incluindo o acordo alcançado e a avaliação da satisfação dos negociadores.

Independentemente da forma como os autores propõem a esquematização da negociação, a importância da fase de preparação é sempre enfatizada. Para o negociador, a preparação significa compreender sua própria posição e seus interesses, a posição e os interesses da(s) outra(s) parte(s), o objeto da negociação, os fatores externos que influenciam o processo e as soluções alternativas.

PAULA, Melise Maria Veiga de; SOUZA, Jano Moreira de. Uma análise da negociação de uma perspectiva tecnológica. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460315.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2010.

## **1.2 Planejando a negociação**

Podemos entender “planejar” como sinônimo de “pensar de forma organizada, estruturada e adaptada à situação”. Como o processo de negociação exige planejamento, o negociador em vendas deve ter em mente que todas as informações relacionadas ao futuro acordo (compra) devem estar antecipadamente em seu poder. Dados precisos sobre o produto ou serviço e seus diferenciais competitivos em relação aos concorrentes servem de base para a argumentação do negociador que busca sucesso na venda consensual.

Uma das teorias que possibilitam a preparação da negociação em vendas, com vistas à compreensão da situação e do cliente e à busca pelo equilíbrio, é a teoria dos jogos. Vejamos como se dá tal planejamento com base nesses pressupostos teóricos.

## **2. Teoria dos jogos como base estratégica de negociação**

De acordo com Neumann e Morgenstern (1944, apud VITORINO FILHO; SACOMANO NETO; ELIAS, 2009), a “teoria dos jogos é uma teoria matemática sobre conflito e colaboração, de situações nas quais se pode favorecer ou contrariar um ao outro, ou ambos ao mesmo tempo”. A teoria analisa uma situação em que haja conflito de interesses, auxiliando na definição de opções que possam levar as partes ao resultado desejado ou a controlar possíveis desacordos.

A teoria classifica os jogos em categorias que determinam o método que poderá ser aplicado para resolvê-los. As mais comuns são:

- **Jogos de soma zero** – São jogos em que a soma total dos benefícios colhidos por todos os envolvidos é sempre igual a zero, ou seja, um jogador só ganha se o outro perde. Esportes como tênis e vôlei são exemplos disso, pois cada jogador ou time ganha precisamente o que o outro perde. Já na economia e política, não há jogos de soma zero, pois, em alguns casos, os resultados podem ser favoráveis (ou desfavoráveis) para todos os participantes. No caso de vendas, quando a transação não ocorre, a soma é zero, e quando o negociador oferece todo o desconto possível para o comprador, a empresa perde rentabilidade.
- **Jogos cooperativos** – São jogos em que os jogadores se ajudam e trocam informações em prol da satisfação coletiva. É o caso, por exemplo, de grandes empresas que se unem para realizar um grande negócio, como pode ocorrer na área de consórcios voltados à construção civil.
- **Jogos transparentes** – São jogos em que as informações estão disponíveis para todos os envolvidos. Esse é o caso das empresas que atuam em mercados de concorrência pura.

**DICA:** Um exemplo de excelente resultado, no caso de uma negociação em vendas em que aplicamos a teoria dos jogos, é a efetivação de uma compra com baixo ou nenhum índice de dissonância cognitiva, ou seja, em que ambas as partes saem da negociação satisfeitas com o resultado.

A teoria dos jogos despertou grande interesse na comunidade acadêmica e empresarial em razão de suas soluções inéditas e múltiplas aplicações em questões sociais, econômicas, políticas, entre outras. Ela nos apresenta outra maneira de entender a negociação em vendas por meio da análise do comportamento e das preferências dos indivíduos, por isso a importância de a compreendermos para aplicá-la em nossa vida profissional. Vitorino Filho, Sacomano Neto e Elias (2009) resumem a ideia principal da teoria dos jogos:

*Essa teoria envolve, acima de tudo, o estudo de decisões interativas, no qual os tomadores de decisões são afetados tanto pelas suas próprias escolhas quanto pelas decisões dos outros. Essa linha de pensamento baseia-se em dois princípios: as escolhas das pessoas são motivadas por preferências bem definidas e estáveis, ou seja, levam em consideração a relação entre as suas escolhas e as decisões dos outros. Em outras palavras, a teoria dos jogos estuda o comportamento estratégico dos agentes, os quais tomam decisões, baseados em objetivos bem definidos e no seu conhecimento ou nas suas expectativas sobre o comportamento dos outros agentes. Além disso, ajuda a*

*responder o seguinte: o que é preciso para haver colaboração entre os jogadores? Em quais circunstâncias o mais racional e vantajoso é competir? Que políticas e atitudes devem ser adotadas para garantir ou incentivar a colaboração entre os jogadores?*

A teoria dos jogos tem relação direta com a gestão de vendas, na medida em que aponta estratégias racionais para situações em que o resultado depende não só da estratégia do vendedor e das condições de mercado, mas também das ações de outros vendedores que, possivelmente, têm estratégias diferentes e objetivos em comum. Contudo a teoria não é capaz de recomendar diretamente as atitudes que devem ser tomadas diante de determinadas situações, mas pode fornecer uma explicação, ajudar a compreendê-las melhor e possibilitar que o profissional tome as decisões mais adequadas perante os desafios.

Outro exemplo da teoria dos jogos é o “dilema do prisioneiro”. De acordo com Vitorino Filho, Sacomano Neto e Elias (2009), o dilema consiste em uma situação fictícia em que a polícia prende dois indivíduos suspeitos de roubar um carro e os coloca em celas separadas, impossibilitando a comunicação entre ambos. O promotor tem evidências para mantê-los presos por um ano, mas não o bastante para uma condenação mais severa como deseja. Por isso, propõe aos prisioneiros que, se um deles confessar e depuser contra o cúmplice, ficará livre por ter colaborado, e o outro irá para a cadeia por três anos. Já, se os dois confessarem o crime, cada um sofrerá uma penalidade de dois anos. Se ambos permanecerem calados, ficarão presos o mínimo possível, ou seja, apenas um ano.

As decisões são simultâneas e um não sabe nada sobre a decisão do outro. Esse dilema demonstra que, em cada decisão, o indivíduo pode pensar apenas no próprio interesse ou atender ao interesse do grupo (cooperar).

**DICA:** Em gestão de vendas, a estratégia de união de equipes frente ao concorrente deve ser estimulada, buscando a máxima cooperação entre elas.

Temos aqui uma analogia ao problema de cooperação entre equipes de uma mesma empresa. Especialmente entre as que trabalham com produtos semelhantes e até concorrentes. De acordo com Silva e Dias (2006) os “líderes dessas equipes podem adotar diversas estratégias de atuação”, podendo prevalecer o individualismo e a tentativa de obter um melhor resultado às custas da outra equipe ou a cooperação entre ambas, com vistas à maximização das oportunidades para os dois lados, ainda que isso represente um ganho menor para cada uma delas. Em vendas de alto nível de complexidade, como a de aviões, o trabalho cooperado entre as equipes de pré-venda, venda e pós-venda da empresa contribui para o sucesso e concretização da venda, isso porque esse tipo de transação comercial envolve vários setores de uma organização

(produção, financeiro, serviços logísticos, etc.), ou seja, trata-se de um trabalho coletivo.

De acordo com o dilema do prisioneiro, se um dos líderes optar por uma postura cujo objetivo seja o de obter o maior ganho possível para determinada venda, poderá “ficar calado”, assim, as duas equipes ganharão, embora menos. Também pode optar por se arriscar a ganhar tudo ou nada.

Contudo, quando entra em jogo o interesse individual, uma das partes poderá não agir como o imaginado. Como ambas não podem se comunicar, pois há casos em que a própria estrutura organizacional impede isso, elas terão de pressupor a ação mais provável da outra parte e usar uma estratégia compatível na busca pelo resultado almejado. Ou seja, ainda de acordo com o que explanam Silva e Dias (2006), um elemento importante do jogo é a antecipação da escolha, por isso planejar a negociação faz parte da solução.

Já o negociador em vendas que busca sucesso em sua atuação deve usar a teoria dos jogos para compreender e antecipar os desejos de seus clientes, a ponto de tornar a compra uma solução integrada, resultado de uma busca constante pelo equilíbrio das necessidades da empresa e o valor agregado para o cliente.

Com base nas reflexões sobre o trabalho em equipe relacionadas por Silva e Dias (2006), transcrevemos o que se relaciona mais diretamente com a gestão de vendas:

- As equipes de vendas não devem atuar isoladamente, pois o sucesso de uma pode estar atrelado aos bons resultados da outra.
- É preciso olhar com cautela o incentivo à competição entre equipes internas, pois pode culminar em políticas de autodestruição ou em “canibalização” de produtos/serviços da empresa.
- Os líderes das equipes de vendas precisam se conhecer melhor e serem mais cooperativos entre si.
- A cooperação é mais vantajosa que a adoção de outras ações.

### **3. Pontos complementares para o planejamento da negociação**

O bom negociador em vendas tem como um de seus princípios o planejamento antecipado. A seguir, estude as principais etapas que podem auxiliar nesse processo de preparação:

- **Definição das intenções** – Compreender até onde a outra parte pretende chegar e a que custo, ou seja, verificar o grau de necessidade do cliente em relação a negociação.

- **Preparação do ambiente** – Buscar a vantagem de negociar no “próprio campo de batalha”, onde o negociador tem total domínio das ferramentas de apresentação e pode contar a qualquer hora com seu corpo funcional.
- **Postura** – Lembrar que toda negociação deve ser realizada com seriedade, buscando apresentar credibilidade nas informações prestadas de forma imparcial de acordo com uma postura em que a razão está a frente da emoção.
- **Aproximação das partes** – Pesquisar os aspectos culturais que podem interferir no processo de negociação em vendas, em especial, nos casos de transações internacionais.

### 3.1. Elaboração de argumentos para a negociação em vendas

No cerne de qualquer negociação de vendas, o diálogo direto e bem estruturado deve ser usado em favor da credibilidade, objetivando o fechamento da transação. Os argumentos chaves devem centrar-se no benefício do produto/serviço ou no valor agregado percebido pelo consumidor, pois, quando o cliente percebe claramente a vantagem de efetuar a compra, conseqüentemente, o vendedor aumenta suas chances de estabelecer um relacionamento duradouro como resultado.

### 3.2 Vantagens e benefícios para o cliente potencial

Já sabemos que uma forma eficiente de analisar o mercado e desenvolver argumento de vendas consiste em conhecer e antecipar desejos e necessidades do consumidor. Entretanto não podemos nos esquecer de que as propostas de valor feitas pelas empresas concorrentes para os mesmos clientes também fazem parte do jogo. Vale aqui citarmos uma anedota para ilustrarmos essa concorrência de mercado: um indivíduo vê um urso aproximando-se e começa a calçar um tênis de corrida para espanto do amigo que está ao lado. Este, por sua vez, explica ao companheiro que o animal vai correr mais do que eles, com ou sem tênis. O primeiro, então, responde: “Eu sei que sim, mas, para me salvar, basta correr mais que você...”. Analogamente, para sobreviver no mercado competitivo (garantindo a preferência do cliente), a empresa necessita “apenas” oferecer uma proposta de valor superior a de seus concorrentes.

**DICA:** O consumidor avalia as ofertas de produtos com base na percepção que tem sobre as alternativas existentes no mercado.

#### **Exemplo:**

Na negociação de um projeto residencial de luxo como o da foto, por exemplo, o vendedor pode apoiar seu argumento no valor do bem-estar que o imóvel oferece ao morador.

Para tanto, o profissional deve concentrar-se em aspectos como a elegância do *living* integrado com a confortável sala de jantar e a disponibilidade de uma biblioteca com iluminação indireta, enfatizando que o cliente poderá reunir família e amigos, com muito conforto e estilo, oferecendo a todos horas agradáveis e acolhedoras.

**DICA:** Um bom argumento de vendas precisa contemplar os atributos do produto e as vantagens proporcionadas por eles de acordo com o valor percebido pelo cliente.

#### 4. Entendendo a necessidade ou o problema do cliente

Kotler (2000) estabelece cinco estágios pelos quais o consumidor passa para chegar a uma decisão de compra. Vejamos quais são eles:

- **Reconhecimento da necessidade** – A necessidade pode ser acionada por estímulos internos, quando, por exemplo, uma das necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo, etc.) de uma pessoa eleva-se a tal nível que a estimula a consumir algo que saceie essa necessidade. Pode ser acionada também por estímulos externos (decide comprar determinado alimento ao sentir seu cheiro, por exemplo). Considerando essas questões, o profissional de vendas deve elaborar pesquisas para identificar essas necessidades (ou problemas) dos consumidores, os fatores que as desencadeiam e como elas conduzem o consumidor àquele produto específico.
- **Busca de informação** – O consumidor, normalmente, pesquisa informações sobre o produto desejado. Se o impulso for forte e o produto estiver à mão, provavelmente, irá comprá-lo. Caso contrário, guardará na lembrança sua necessidade e, posteriormente, pesquisará informações sobre aquilo que deseja – prestará mais atenção nas propagandas a respeito do produto em questão, realizará pesquisas em *sites* de busca, conversará com amigos, entre outros. O número de buscas dependerá da intensidade do impulso pela aquisição, quantidade de dados adquiridos e facilidade em obtê-los, satisfação que obtiver com a pesquisa e do valor dado às informações adicionais. Sendo assim, embora as fontes comerciais forneçam as informações para o comprador, é ele quem legitima e avalia os produtos que deseja para si.
- **Avaliação das alternativas** – Diz respeito a como o cliente elabora as informações até escolher uma marca. Não existe um processo simples e único de avaliação em todas as compras, contudo certos

conhecimentos básicos nos ajudam a compreender melhor o consumidor:

- a) **Atributo** – Os consumidores vêem o produto como um grupo de atributos (qualidade, *design*, vida útil, confiabilidade, preço, etc.), com capacidades diferentes de suprir suas necessidades.
  - b) **Grau de importância** – O consumidor confere diferentes graus de importância aos atributos do produto de acordo com aquilo que deseja.
  - c) **Crenças** – O consumidor desenvolve um conjunto de crenças quanto aos atributos de cada produto. Esse conjunto de crenças sobre uma marca chama-se “imagem de marca”. De acordo com os efeitos de percepção e as experiências pessoais, as crenças do consumidor podem diferir dos verdadeiros atributos.
  - d) **Satisfação total em relação ao produto** – A satisfação do cliente varia conforme os graus de importância dados aos diferentes atributos.
  - e) **Avaliação** – O consumidor desenvolve atitudes (julgamentos, preferências) perante as diferentes marcas por meio de procedimentos de avaliação, que dependem dele (consumidor) e da situação de compra. Alguns clientes efetuam cálculos, outros compram por impulso, iniciativa própria, conselhos de amigos ou utilizam guias de compras. Sabendo disso, o profissional de vendas deve estudar os consumidores para saber como as marcas são avaliadas. Ao conhecer o processo usado, ele pode tomar medidas para influenciar a decisão do comprador.
- **Decisão de compra** – O consumidor classifica as marcas e, assim, define sua intenção de compra. Geralmente, essa intenção recai sobre sua marca preferida, mas dois fatores podem interferir na decisão de compra: atitude dos outros, que pode ser negativa ou positiva em relação à compra, e situações inesperadas, que envolvem múltiplos fatores como disponibilidade de renda, urgência, postura do vendedor, entre outros.
  - **Comportamento pós-compra** – O que determina a satisfação ou insatisfação com a compra? A resposta está na relação entre as expectativas do consumidor e o desempenho que ele percebe do produto ou serviço. Se o produto não atender às expectativas do cliente, este ficará desapontado; se corresponder, o cliente ficará simplesmente satisfeito; se exceder, ele ficará encantado. Cliente satisfeito volta a comprar o produto, elogia-o para os amigos, presta menos atenção nos concorrentes e compra outros produtos da mesma marca com que teve uma boa experiência. O cliente encantado, por sua vez, volta a comprar e elogia o produto e a empresa. Já o cliente insatisfeito responde de forma

diferente, pois quanto maior a distância entre as expectativas e o desempenho, maior é a insatisfação desse consumidor. O cliente satisfeito fala, em média, com 3 pessoas sobre sua experiência positiva, o insatisfeito queixa-se do produto com 11. Com base nisso, os profissionais de vendas podem tomar medidas para reduzir a insatisfação pós-compra e ajudar os consumidores a sentirem-se (mais) satisfeitos com suas aquisições.

## **5. Cuidados que devem ser tomados em uma negociação**

A seguir, apresentaremos algumas observações que o vendedor deve considerar para tornar a negociação resolutive.

- A negociação não é uma competição. Com esforço, é possível encontrar uma solução para ambas as partes.
- Não se deve iniciar uma negociação com modos altivos. Como assevera a frase de John Kennedy: “boa educação não é sinal de fraqueza”.
- Cuidar com a autoridade dúbia, isto é, apenas um profissional deve ter o poder de, diante do cliente, resolver com segurança a negociação.
- Todas as informações importantes sobre o produto ou processo de aquisição devem ser claramente repassadas. Já as informações imprecisas devem ser descartadas.
- O local precisa ser adequado para a situação de negociação (ameno, sem ruídos, livre de interrupções, etc.).
- É inadequado fazer pressão psicológica para forçar um fechamento rápido de negócio.
- Não se deve ter receio de negociar, por maiores que sejam as diferenças de posição entre os envolvidos, como no caso de um gerente negociando com um presidente.
- Não fazer jogos de postura (flexível/inflexível; emocional/racional, por exemplo).
- Manter os mesmos interlocutores até a resolução da negociação.
- A negociação deve ser feita sempre por quem entende do assunto.
- Reclamações ou queixas não devem ser motivo de aborrecimento demasiado.

Nunca iniciar uma negociação em vendas sem a devida preparação.

## 6.0 Pós-venda e negociação

Neste capítulo, você estudou como planejar a negociação (na etapa do pré-venda) e como conduzi-la (durante as vendas). Outro aspecto relevante a ser abordado é verificar que a negociação deve considerar o pós-venda, pois esse processo não termina com a entrega do produto. De acordo com Kotler (2000):

*O acompanhamento e a manutenção são necessários se o profissional de vendas quer assegurar que o cliente fique satisfeito e volte a fazer negócios com ele. Imediatamente após o fechamento, o vendedor deve tratar de quaisquer detalhes necessários sobre a data de entrega, as condições de compra e outras questões importantes para o cliente. Ele deve programar um acompanhamento quando o pedido inicial for recebido para assegurar que haja instalação, instrução e serviço adequados. Essa visita ou telefonema tem como objetivos detectar quaisquer problemas, assegurar ao comprador que o vendedor se interessa por ele e reduzir qualquer dissonância cognitiva que possa ter surgido. O vendedor deve também desenvolver um plano de manutenção e crescimento para o cliente.*

O pós-venda é a etapa de verificar se a necessidade do cliente foi suprida. Para que uma negociação seja considerada um sucesso, é preciso estar disposto a ouvir o cliente: tanto os elogios quanto as reclamações que servirão para que a negociação desenvolvida seja revista e aprimorada nas próximas vendas consertando erros e aprimorando acertos. Assim, o vínculo estabelecido no início da negociação entre cliente e empresa será fortalecido com as ações de pós-venda o que influenciará positivamente a fidelização do consumidor.

## CASE PRÁTICO

Depois de tanto esforço para se encontrar o *prospect*, após tanta negociação, refutação de objeções, finalmente se chega ao fim da venda, é hora de passar para outra. Nesse momento, o vendedor desaparece e só reaparece novamente na hora de comprar mais ou renovar o contrato. Algumas empresas têm culturas que reforçam esse comportamento: vendedor vende e só vende. Outros profissionais de venda têm esse costume de contatar o cliente o mínimo possível, para ter mais tempo de contatar novas pessoas.

Eles não sabem que enquanto fazem isso os concorrentes estão contatando os seus clientes. Atualmente, existem segmentos de mercado que vivem essa ciranda: a empresa A conquista 200 clientes da empresa B em um mês, mas perde 150 de seus clientes para a empresa C, que, por sua vez, vê 200 clientes correrem para a B. E assim elas vão, a cada mês, tentando fazer algo a mais para atrair novos clientes, em uma espiral de promoções, descontos e, no fim das contas, clientes insatisfeitos e viciados em vantagens e prejuízos.

### A pós-venda pode mudar essa situação?

Para quem ainda não se convenceu da importância da área, o consultor Vagner Molina cita números: “Segundo cálculos da GM brasileira, 46% dos lucros de uma concessionária são gerados na pós-venda. A empresa estima que o comprador de um carro zero-quilômetro gasta nos primeiros cinco anos de vida de seu automóvel seis mil reais, em média, em manutenção e reposição de peças”. Você prefere que o seu cliente gaste esse dinheiro com você ou com o primeiro concorrente que aparecer?

**Como começar** – Para o presidente da Copernicus Marketing do Brasil, Alberto Cerqueira Lima, toda hora é hora de se começar um bom trabalho de pós-venda. Para ele, deve ser uma extensão natural do fato de uma empresa ter um cadastro de clientes. Moacir Moura concorda que a pós-venda deve ser natural, algo que toda empresa deve fazer. “É preciso considerar o seguinte: não há apenas a compra e a venda, e, sim, uma experiência de compra ao longo da vida. Você precisa estar sempre vendendo e fazendo pós-venda, e, quanto melhor for a minha pós-venda, menos investimento farei em propaganda, em *marketing* e nas próprias vendas. Afinal, quanto melhor for a sua pós-venda, melhor será a sua propaganda boca a boca. É claro que você vai ter de fazer propaganda, pois senão ficará fora da mídia, perderá fatia de mercado e ainda vai perder aquela participação mental no cliente. Mas seus investimentos passarão a ser mínimos.”

VENDA MAIS. Pós-venda. Disponível em:

<<http://www.vendamais.com.br/artigo/43358-pos-venda.html>>. Acesso em: 19 jul. 2010

## Referências Bibliográficas

- CHIANG, Alpha. *Matemática para economistas*. São Paulo: Makron Books, 1982.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- HITT, Michael A.**; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. Thomson: São Paulo, 2003.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. *Princípios de marketing em uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SERRANO, Daniel Portillo. O modelo Aida. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/O%20Modelo%20AIDA.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2010.
- SILVA, Antonio Marcelo Jackson F. da; DIAS, Reinaldo Cardoso. (Orgs.). *Dicionário de economia*. Disponível em: <<http://www.faa.edu.br/economia/t.php>>. Acesso em: 15 jul. 2010.
- VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TROSTER, Roberto Luis. *Economia básica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VENDA MAIS. Pós-venda. Disponível em: <<http://www.vendamais.com.br/artigo/43358-pos-venda.html>>. Acesso em: 19 jul. 2010.
- VITORINO FILHO, Valdir Antonio; SACOMANO NETO, Mário; ELIAS, Jorge José. Teoria dos jogos: uma abordagem exploratória. *Revista Conteúdo*, Capivari, v. 1, n. 2, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewPDFInterstitial/24/16>>. Acesso em: 13 jul. 2010.
- PAULA, Melise Maria Veiga de; SOUZA, Jano Moreira de. Uma análise da negociação de uma perspectiva tecnológica. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/institucional/biblioteca/pe/raeeletronica/SP000460315.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2010.
- PINTO, Eder Paschoal. *Negociação orientada para resultados: a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de relacionamento com o mercado*. Curitiba: Iesde, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Gestão de marketing*. Curitiba: Iesde, 2008.
- \_\_\_\_\_. *Negociação e Vendas* : Aymara, 2010

# CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE EM VENDAS

## 1. CONHEÇA A CONCORRÊNCIA E OBTENHA VANTAGEM COMPETITIVA

No âmbito empresarial, é raro haver uma única organização fornecedora de determinado produto ou serviço. Por isso, os profissionais de vendas precisam estar atentos aos seus concorrentes, conhecer o que eles estão fazendo e, também, prever suas estratégias e ações. Essas atividades têm como objetivo analisar o **ambiente competitivo**, isto é, todas as empresas concorrentes que também têm potencial para criar valor para os clientes de determinada organização. O objetivo principal dessa análise é ajudar uma empresa a desenvolver **vantagem competitiva**, que, segundo Churchill e Peter (2000), “é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. As organizações obtêm essa vantagem competitiva agregando um valor maior ao seu produto/serviço, oferecendo maiores benefícios ou baixando custos de produção e venda.

### 1.1 Análise da concorrência

O administrador de vendas que busca um planejamento com foco em resultados deve coletar e processar informações de seus concorrentes, clientes e do mercado.

A seguir, observe um esquema que representa o modo como deve ser realizada a análise da concorrência. Tal proposta serve de base para a elaboração de um plano estratégico de vendas, assim como de um **follow up** tático, pois permite que a empresa esteja sempre a par das atividades e à frente de seus concorrentes.

Analisar a proposta de valor dos concorrentes significa conhecer as estratégias das empresas concorrentes e monitorar o comportamento delas. Para tanto, são utilizadas ferramentas como pesquisas e ações de *benchmarking*.

#### 1.1.2 Fontes de informação sobre a concorrência

Para efetuar um monitoramento estratégico dos concorrentes, as empresas recorrem a diferentes fontes de informação. Aqui, distinguimos essas fontes em primárias, por meio das quais as empresas efetuarão uma captação específica (em campo) de dados relacionados ao que desejam saber, e secundárias, que são disponibilizadas em vários meios e muito úteis para a análise de mercado e concorrentes.

Muitas vezes, mais do que escassez, existe certo desconhecimento a respeito da existência dessas fontes de informação. Abaixo estão relacionados alguns meios que podem ajudar nessa tarefa de pesquisa:

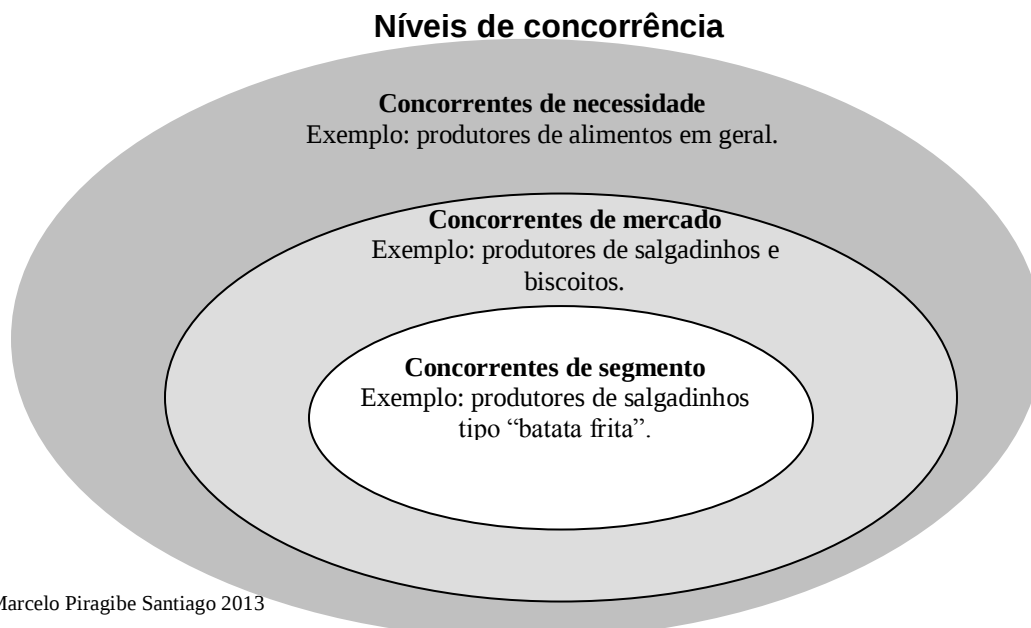
| Fontes primárias                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fontes secundárias                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fornecedores<br>Distribuidores<br>Clientes finais<br>Consultores<br>Estudos de mercado <i>in-loco</i><br>Cliente-oculto (vendedor que se passa por cliente no concorrente)<br>Fontes internas da empresa<br>Material de ações dos concorrentes<br>Órgãos públicos<br><br>Força de vendas | Revistas especializadas<br>Revistas de negócios<br>Relatórios anuais<br>Estudos regulares de mercado (painéis setoriais)<br>Estudos de associações de consumidores<br>Estudos públicos setoriais<br>Estudos de associações do setor<br>Estudos internacionais sobre o setor<br>Congressos |

Fonte: Adaptado de Kotler, 2000.

### 1.1.3 Níveis de concorrência

Um dos primeiros problemas que surgem durante uma pesquisa do ambiente competitivo é determinar quais empresas são, efetivamente, as concorrentes de mercado. Esse problema só pode ser resolvido com a definição prévia do nível de concorrência entre as empresas, que indica a intensidade da concorrência e o grau de influência no mercado das organizações.

São considerados três níveis distintos, que traduzem, em forma direta ou indireta, a disputa das empresas pelo mesmo cliente. Vejamos esses níveis:



- **Concorrentes de segmento** – São as empresas que oferecem soluções muito similares quanto à forma de satisfazer às necessidades do consumidor. Considerando o exemplo do esquema, apesar de haver muitos produtores de batatas fritas fabricando diferentes versões do produto, ainda assim, há bastante semelhança entre esses produtos que são oferecidos ao consumidor de salgadinhos.
- **Concorrentes de mercado** – Atuando em um âmbito mais abrangente, os concorrentes desse nível têm menos competitividade quando comparados aos produtores de batatas fritas. Isso porque, mesmo se tratando de produtos distintos e facilmente diferenciáveis pelo consumidor, são comumente substituídos. Por exemplo, um produtor de biscoitos ou de chocolate disputa fatias de mercado com os produtores de batatas fritas, pois qualquer uma das soluções são capazes de resolver a necessidade do consumidor que é, no caso, “matar a fome”.
- **Concorrentes de necessidade** – Trata-se da concorrência em que as empresas atuam de forma mais genérica, com menos intensidade competitiva, proporcionando muito mais ofertas para os consumidores. Dessa forma, eventualmente, o consumidor poderá escolher entre as várias opções que, apesar de distintas, satisfarão de forma similar às suas necessidades. Sendo assim, perante uma mesma necessidade, no caso, de alimentação, pode haver consumidores que desejem satisfazer à sua fome comendo algo simples, como salgadinhos ou um lanche rápido na cafeteria, alimentar-se em um restaurante ou até mesmo em casa.

As diferentes opções representadas no esquema serão devidamente comparadas de acordo com a situação de consumo, o valor que têm para o consumidor (em razão de seus atributos) e o desejo e percepção desse cliente.

Cada nível de concorrência deve ser analisado separadamente, considerando como prioritários aqueles que concentram um maior grau de competitividade. De maneira estruturada, é possível comparar as diversas estratégias e resultados alcançados pelos concorrentes, bem como seus impactos no mercado. Isso permitirá que as decisões de vendas da empresa sejam desenvolvidas de modo que se adaptem a cada nível de concorrência.

**DICA:** A quantidade de divisões de níveis poderá ser ajustada de setor para setor, de acordo com o comportamento do consumidor em relação às suas decisões de compra nas correspondentes categorias de produtos.

## 1.2 Modelos de análise dos concorrentes

Com o objetivo de organizar informações para posterior desenvolvimento de ações estratégicas, a análise comparativa de dados sobre a concorrência é a melhor forma de compreender a dinâmica do mercado competitivo.

Cada tópico relacionado a seguir permite o estudo de elementos variados, como desempenho financeiro, estratégias de mercado, capacidade produtiva, e poderá ser aplicado para o exame de empresas do tipo **sociedade limitada** ou **sociedade anônima**. Esses pontos de análise devem ser completados por meio de pesquisas em fontes primárias e secundárias de informações. A análise comparativa dos dados permite ao gestor de uma empresa conhecer o desempenho de cada concorrente e avaliar o que precisa ser alterado em sua própria organização, a fim de se manter competitivo ou superar a concorrência.

É interessante iniciar a análise pelos concorrentes de segmento, ou seja, concorrentes diretos, para depois examinar mais amplamente o raio de influência de mercado.

Os dados relacionados a seguir devem ser utilizados para levantar informações com vistas à tomada de decisão em vendas conforme os níveis de concorrência – concorrentes de segmento, de mercado e de necessidade. Observe que os dados dizem respeito, em um primeiro momento, a questões mais gerais e, depois vão se tornando mais específicos. Esses dados podem ser organizados em três grupos:

### a) Identificação dos concorrentes

- Número total de: concorrentes; novos concorrentes; concorrentes que saíram do mercado; concorrentes estrangeiros.
- Evolução do número de concorrentes (em valores absolutos ou percentual).

### b) Estrutura da concentração

- Quota de mercado (*market share* %): da maior empresa; dos cinco maiores concorrentes (*market share* %); dos dez maiores concorrentes.
- Evolução da participação do líder no mercado (em valores absolutos ou percentual).
- Evolução da participação dos cinco maiores concorrentes no mercado (em valores absolutos ou percentual).

### c) Fontes de concorrência

- Número de empresas nacionais e respectivas participações de mercado (*market share* %).
- Número de empresas multinacionais e respectivas participações de mercado (*market share* %).

- Número de importadores nacionais e respectivas participações de mercado (*market share* %).

Esses tópicos podem compor uma tabela a ser preenchida e analisada pelo gestor. Apenas como um modelo, apresentamos a seguir os itens anteriores em formato de tabela, para que você possa visualizar como trabalhar com esses dados. Observe:

| <b>Identificação dos concorrentes</b>                                                                   | <b>Concorrentes de segmento</b> | <b>Concorrentes de mercado</b> | <b>Concorrentes de necessidade</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|
| Número total de concorrentes                                                                            |                                 |                                |                                    |
| Número de novos concorrentes                                                                            |                                 |                                |                                    |
| Número de concorrentes que saíram do mercado                                                            |                                 |                                |                                    |
| Número de concorrentes estrangeiros                                                                     |                                 |                                |                                    |
| Evolução do número de concorrentes (em valores absolutos ou porcentual)                                 |                                 |                                |                                    |
| <b>Estrutura da concentração</b>                                                                        |                                 |                                |                                    |
| Quota de mercado da maior empresa ( <i>market share</i> %)                                              |                                 |                                |                                    |
| Quota de mercado dos cinco maiores concorrentes ( <i>market share</i> %)                                |                                 |                                |                                    |
| Quota de mercado dos dez maiores concorrentes ( <i>market share</i> %)                                  |                                 |                                |                                    |
| Evolução da participação do líder no mercado (em valores absolutos ou porcentual)                       |                                 |                                |                                    |
| Evolução da participação dos cinco maiores concorrentes no mercado (em valores absolutos ou porcentual) |                                 |                                |                                    |
| <b>Fontes de concorrência</b>                                                                           |                                 |                                |                                    |
| Número de empresas nacionais                                                                            |                                 |                                |                                    |
| Participação de mercado das empresas nacionais                                                          |                                 |                                |                                    |
| Número de empresas multinacionais (no segmento)                                                         |                                 |                                |                                    |
| Participação de mercado das empresas multinacionais                                                     |                                 |                                |                                    |
| Número de importadores nacionais                                                                        |                                 |                                |                                    |
| Participação de mercado dos importadores nacionais                                                      |                                 |                                |                                    |

Com a tabela preenchida, o gestor deverá analisar comparativamente os dados coletados a fim de perceber a situação de sua empresa e dos concorrentes no mercado. Poderá, por exemplo, observar que há um pequeno número de empresas nacionais como concorrentes de segmento. Essa informação vai direcionar estratégias e ações condizentes com essa análise.

### *1.2.1 Caracterização estratégica dos concorrentes*

Os dados listados a seguir podem ser utilizados para analisar, de acordo com a área de negócio em que a empresa atua, o posicionamento estratégico das organizações concorrentes no mercado. Com base neles, o gestor de vendas terá um bom suporte informacional.

Veja os pontos principais que podem ser avaliados, em conformidade com a realidade de cada empresa:

#### **a) Avaliação quantitativa do desempenho**

- Volume de vendas.
- Taxa de crescimento.
- Participação de mercado (*market share* %).
- Orçamento destinado à publicidade.
- Número de trabalhadores (profissionais de vendas).
- Vendas por número de trabalhadores.
- Resultados líquidos.
- Investimentos no mercado (campanhas de publicidade, por exemplo).

#### **b) Avaliação da capacidade da gestão**

- Qualidade dos gestores quanto ao nível estratégico e tático.
- Ações estratégicas desenvolvidas no passado e resultados obtidos.
- Grau de estabilidade da empresa.
- Estilo de gestão (modelo gerencial) – participativo ou impositivo.

#### **c) Desempenho financeiro no negócio**

- Rentabilidades econômica e financeira.
- Capacidade de investimento no mercado.
- Estrutura de gastos ou, no caso de uma S.A., grau de endividamento.
- Custos das mercadorias.
- Despesas com pessoal.
- Encargos gerais.
- Despesas financeiras e demais custos.

#### **d) Recursos humanos**

- Qualidade dos recursos humanos, considerando ocorrências de greve e nível satisfação ou produtividade.

- Política de remunerações e de formação profissional (incentivos).
- Clima organizacional (qualidade do ambiente).

**e) Desempenho produtivo e tecnológico**

- Capacidade de produção.
- Prazos de fabricação.
- Controle de qualidade.
- Tecnologia utilizada (grau de inovação).
- Número de lançamentos de novos produtos.
- Inovação para redução dos custos.

### **1.3 Objetivos de vendas dos concorrentes**

Quando o gestor dispõe de dados atualizados a respeito dos objetivos de vendas dos concorrentes, a antecipação de estratégias frente ao mercado torna-se um diferencial. A relação a seguir visa reunir os dados necessários para esse fim:

**a) Objetivos gerais**

- Vendas e custos de vendas.
- Participação de mercado (*market share* %).
- Notoriedade da empresa em relação ao mercado.
- Satisfação dos clientes.
- Lucros.

**b) Objetivos específicos**

- 4 P's – produto, preço, distribuição e comunicação.
- Atividades de vendas.

#### **1.3.1 Capacidades competitivas dos concorrentes**

Analisar os pontos fortes e fracos do concorrente também é essencial para a organização que deseja competir no mercado e buscar estratégias de venda com bons resultados. Essas informações podem ser reunidas e examinadas com base na listagem a seguir:

- Obtenção de certificações de qualidade (ISO<sup>1</sup> ou premiações do setor).
- Preços praticados.
- Nível de atendimento (bom – mediano – ruim).

---

<sup>1</sup> Sigla referente à International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização), entidade com sede em Genebra, Suíça, cujo objetivo é desenvolver e promover normas e padrões internacionais que traduzam o consenso entre os 157 países membros com vistas a facilitar o comércio internacional. As certificações ISO configuram uma forma de organização empresarial sob determinado aspecto, com a reorientação de ações e processos, podendo ser consideradas um diferencial competitivo para as empresas que as detêm.

- Imagem no mercado.
- Serviços de apoio à venda.
- Penetração nos canais de distribuição.
- Rapidez na solução de reclamações.
- Conveniência para o cliente (garantias extras, parcelamento de pagamento, entrega gratuita, etc.).
- Promoções desenvolvidas.

### *1.3.2 Diferenciação dos produtos dos concorrentes*

Por meio da reunião de dados como os relacionados a seguir, o gestor de vendas pode levantar as informações necessárias para verificar o grau de diferenciação dos produtos disponíveis no mercado ofertados por seus concorrentes. Veja os pontos de análise:

#### **a) Produto**

- Funcionalidade.
- *Performance* e durabilidade.
- Reparabilidade.
- Estilo/*design*.
- Ocasão e modo de consumo/uso.
- *Target* específico (público-alvo).
- Atributos extras.

#### **b) Serviços associados**

- Prazo de entrega.
- Instalação.
- Parcelamento de pagamento.
- Suporte pós-venda.
- Garantia oferecida para o produto (ou serviço).

#### **c) Profissionais de vendas**

- Simpatia no atendimento.
- Competência.
- Disponibilidade (atende 24 horas, via *e-commerce*, etc.).

#### **d) Imagem**

- Segurança e projeção social.

#### **e) Preço**

- Preço de venda.
- Condições de pagamento e flexibilidade nas negociações.

#### **f) Distribuição**

- Conveniência e rapidez.

## 1.4 Análise dos concorrentes em nível tático

Por meio dos dados listados a seguir, o gestor de vendas pode detalhar periodicamente as ações táticas dos concorrentes.

### a) Produto

- Introdução de novos produtos.
- Mudanças na embalagem.
- Características e diferenciais do produto ou serviço.
- Oferta de extras (quantidade/volume).

### b) Preço

- Alteração de preço e das condições comerciais.

### c) Distribuição

- Uso de novos canais de distribuição.
- Promoção nos canais de distribuição e promoções conjuntas com os canais de distribuição.

### d) Comunicação

- Campanhas de publicidade dos produtos e institucionais
- Ações de promoção.
- Veiculação de notícias sobre a empresa.
- Ações de patrocínio.

### e) Força de vendas

- Alteração das condições da força de vendas (aumento ou redução do número de promotores, por exemplo).
- Aumento ou diminuição da cobertura de vendas.

**DICA:** Ao desenvolver uma análise em nível tático do concorrente, os gestores da empresa deverão considerar o seguinte questionamento: se ocorrer alguma modificação na proposta de valor oferecida no mercado, nossa organização obterá essa informação com a devida antecedência.

## IMPORTANTE

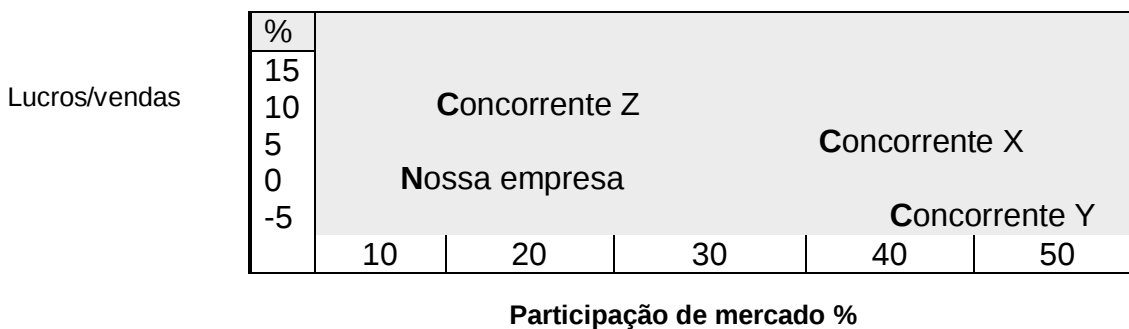
Todos os elementos listados deverão ser avaliados de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização sem esquecer a própria realidade de mercado e competitividade com a qual a empresa se depara. Isso significa que nem todos os pontos elencados serão necessariamente analisados pelos gestores, contudo tivemos o cuidado de relacionar todos os dados essenciais, considerando as inúmeras possibilidades de atuação, ou seja, a ampla variedade de segmentos existentes.

### 1.5 Gráficos de diferentes análises dos concorrentes

O uso de gráficos auxilia na compreensão das informações. A seguir, veja um exemplo demonstrativo de como esses dados podem ser visualizados em um gráfico. Acompanhe a análise do gráfico seguinte, cujos dados poderiam ter sido retirados dos quadros anteriores, que exemplificam essa análise comparativa.

Observe no gráfico um percentual hipotético de lucratividade *versus* a participação de mercado. A análise serve para identificar o líder, os concorrentes e suas rentabilidades, com foco em suas possíveis estratégias de vendas.

Gráfico 1 – Relação entre participação de mercado e rentabilidade



Outro gráfico a ser elaborado, que mantém a relação comparativa de causa e efeito, seria o que apresenta em um eixo o índice de qualidade do produto e, no outro eixo, a participação de mercado.

Como para precificar corretamente determinado produto ou serviço, é necessário compreender os preços de mercado, pode ser elaborado um gráfico utilizando como referência o preço médio de venda *versus* a participação de mercado. Esse gráfico vai demonstrar o posicionamento do produto da empresa em comparação com o posicionamento dos produtos dos concorrentes.

### 1.6 Vigilância tática dos concorrentes

A observação das ações da concorrência deve ser realizada em dois níveis:

- **Nível estratégico** – Observação dos dados de adaptação ambiental, ou seja, da capacidade de compreender o macroambiente, suas oportunidades e ameaças. Essa análise deverá ser revisada anualmente ou a cada dois anos.
- **Nível tático** – Busca de informações das ações dos concorrentes executadas em campo (no mercado). Essa análise deve ser atualizada em períodos mais curtos (semanal ou semestral, por exemplo), cabendo

ao gestor de vendas verificar a velocidade das mudanças no segmento para definir prazos de coleta de dados para essas informações. A análise em nível tático visa detectar estratégias de curto prazo dos concorrentes, que exijam respostas da empresa para assegurar o conhecimento de qualquer fator que possa afetar a dinâmica do mercado. Desse modo, a empresa poderá reagir antecipadamente.

**DICA :** Essas informações poderão ser afixadas no quadro de departamento de vendas da empresa e, assim, divulgadas aos principais interessados.

## 2. Diferenciais competitivos do novo milênio

Quando falamos em diferenciais competitivos, o gestor de vendas deve ter como referência os novos paradigmas mundiais:

- **Participação de mercado** – Deve ser conquistada com foco na qualidade.
- **Valor percebido** – Uma das formas de conquistar diferencial competitivo é mensurar a eficiência e a eficácia da empresa e como sua imagem está sendo percebida pelo público-alvo. Contudo, cabe lembrarmos que um produto ou serviço é aquilo que o cliente acha que é, e o que pode ser considerado caro para um cliente pode não ser para outro.
- **Barreiras de entrada** – É importante dificultar a entrada de produtos ou serviços concorrentes no mercado, criando, para isso, amplos e robustos diferenciais competitivos.
- **Negócios em parcerias** – Valer-se de *join ventures* e uniões ou fusões com outras empresas é crucial para competir no mercado globalizado.
- **Conhecimento da concorrência** – É preciso realizar pesquisas para conhecer os diferenciais dos concorrentes. Isso deve ser feito de maneira dinâmica, ou seja, por meio de levantamentos rápidos, periódicos e eficazes, objetivando antecipar ações táticas e estratégicas.
- **Responsabilidade social e ética** – Cabe a todos os níveis organizacionais de uma empresa preocupar-se com a adoção e manutenção de uma postura ética e socialmente responsável.
- **Tempo de resposta** – A capacidade de agir e reagir rápido e proativamente em relação às exigências e necessidades dos consumidores é um elemento essencial para a empresa garantir a satisfação de seus clientes.

**DICA:** Ações voltadas para a conquista de diferenciais competitivos pode ser a fórmula da sobrevivência de empresas em um mercado cada vez mais exigente e profissional.

### 3. Benchmarking

Muitas organizações que desejam criar valor para seus clientes têm buscado ideias visando melhorar o próprio desempenho por meio da prática de **benchmarking**.

De acordo com Bretzke (2003), *benchmarking* é a “técnica que consiste em se orientar pelas melhores práticas de outros grupos de empresas”. Isto é, essa prática envolve identificar uma ou mais organizações que se destaquem na execução de algumas funções para, posteriormente, aplicar tais ideias em suas atividades.

A empresa Xerox, por exemplo, recebeu o crédito de ser uma das pioneiras em *benchmarking*. Em 1979, a organização estudou concorrentes japoneses para compreender como eles conseguiam vender copiadoras de tamanho médio por valores inferiores aos que a empresa gastava para produzi-las. Atualmente, muitas empresas, incluindo a AT&T, Kodak e Motorola, usam a técnica do *benchmarking* como uma ferramenta gerencial padrão.

Em outro exemplo, um grande banco indiano começou a usar a ferramenta para melhorar a maneira como lidava com reclamações de clientes sobre suas faturas de cartão de crédito. Usou sete empresas, incluindo operadoras de cartão de crédito, uma companhia aérea e um banco concorrente, como referências de melhores práticas. Para ter acesso às informações, representantes da instituição bancária visitaram três e telefonaram para quatro das sete empresas. Ao aplicar o que foi constatado por meio da ação de *benchmarking*, o banco conseguiu reduzir o tempo que levava para resolver uma reclamação de uma média de 45 para 25 dias.

#### 3.1 Princípios do *benchmarking*

O *benchmarking*, como qualquer técnica, deve seguir alguns princípios metodológicos:

- **Sistematização das informações** – O *benchmarking* não é um método de busca aleatória de informações, ele baseia-se em pesquisas estruturadas e metodologicamente sistematizadas.
- **Continuidade** – A técnica busca a melhoria contínua, tem início, mas não tem fim, mesmo porque, as melhores práticas estão em permanente mudança.
- **Forma de avaliação** – Como o método de *benchmarking* visa avaliar um processo, as medições quantitativas e qualitativas são parte integrante dessa técnica.

Para entender um pouco mais sobre o *benchmarking*, leia o excerto de um estudo sobre esse assunto:

## A UTILIZAÇÃO DO *BENCHMARKING* NA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA IMPORTANTE FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

[...]

A utilização do *benchmarking* é importante para que as empresas aumentem o seu nível de competitividade e atinjam um nível excepcional de desempenho, qualidade e satisfação de seus clientes. Essa técnica auxilia as organizações a: eliminar o processo de aprendizagem na base da tentativa e erro, implantar práticas, comprovadamente, eficazes e realizar melhorias de maneira mais rápida, aprendendo com outras.

Duas características apresentadas pelas empresas que realizam o *benchmarking* são: a busca por novas oportunidades e o foco externo, procurando acompanhar e implementar em seus negócios inovações que venham maximizar os seus resultados. Acima de tudo, essa técnica auxilia as empresas a identificar os seus pontos fortes e fracos e assim desenvolver estratégias de inserção e permanência em um mercado com a concorrência cada vez mais acirrada.

O *benchmarking* está dividido em três etapas: planejamento, execução e implementação de melhorias. Par que possa ser realizado com sucesso e trazer resultados que venham contribuir para a maximização da competitividade organizacional, é preciso dar a mesma atenção e importância para cada uma dessas etapas. “A fase de planejamento exige habilidade para se analisar as questões que se escolhe para encaminhar por meio do *benchmarking* e depois requer habilidades organizacionais para garantir que o estudo seja planejado para ser executado harmoniosamente e com sucesso” (BOXWELL, 1996, p. 54). No planejamento, a empresa irá determinar quais os processos, produtos e/ou serviços serão medidos e comparados; determinar os fatores-chave a serem medidos e identificar as empresas que executam com excelência de desempenho as práticas que serão analisadas.

A segunda etapa do *benchmarking* é a execução. “Finalmente, chegamos ao coração do *benchmarking*. Tudo preparado, agora é a hora do trabalho principal – e da recompensa pelos esforços” (BALM, 1995, p. 117). Nessa etapa, a empresa irá analisar o desempenho das organizações que serviram como marco de referência. O objetivo é quantificar tal desempenho e, acima de tudo, entender como essas organizações obtiveram os resultados apresentados. Posteriormente, as empresas irão analisar o seu próprio desempenho e comparar com o das organizações-alvo. [...]

Após a empresa coletar os dados de seus parceiros, medir o desempenho deles e comparar aos seus, a próxima etapa do *benchmarking* é a implementação de melhorias. “É nesse momento crítico do estudo que a ação da equipe ou a falta dela determina se o estudo será um sucesso ou não. Se mudanças não forem feitas, se a equipe não se tornar a catalisadora para fazer as coisas acontecerem, o seu *benchmarking* pode transformar-se em perda de tempo” (BOXWELL, 1996, p. 124). Nessa etapa, a empresa deverá desenvolver um plano, visando atingir ou ultrapassar as que possuem as melhores práticas;

obter o compromisso da administração e dos colaboradores além de implementar e monitorar os resultados. [...]

CARLINI JUNIOR, Reginaldo José; VITAL, Tales Wanderley. A utilização do *benchmarking* na elaboração do planejamento estratégico: uma importante ferramenta organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, n. 14, ano 6, abr. 2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94761406.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

O gestor de vendas que busca liderança em suas atividades deve gerar resultados positivos para sua empresa tendo em mente uma estratégia que ofereça ao mercado o que ele deseja comprar, no momento certo e pelo preço compatível à percepção de valor do cliente, com vistas a tornar a compra uma consequência.

Para obter suporte para suas escolhas e decisões de vendas, é preciso que esse profissional desenvolva e atualize seus sistemas de informações. Nesse sentido, a realização de análises metodologicamente estruturadas aqui apresentada objetiva demonstrar níveis e formas de organizar informações com foco no mercado.

Ao longo do capítulo, verificamos um modo amplo e completo de análise dos concorrentes de acordo com as melhores práticas mundiais. O gestor de vendas que compreender esta abrangente e detalhada visão das possibilidades de mercado poderá montar estratégias diversificadas, passíveis de adaptação, desenvolver e implantar táticas e operações, que possibilitem a antecipação de expectativas e proposição de soluções, além de neutralizar concorrentes e ameaças de mercado.

## CASE PRÁTICO

### Texto I

#### AS MIL E UMA LIÇÕES PARA LIDAR COM A CONCORRÊNCIA

Diz a lenda que um poderoso sultão tinha o péssimo hábito de se servir de suas concubinas e depois matá-las. Uma delas, chamada Sherazade, achou uma forma de garantir sua sobrevivência: a cada noite, ela contava uma história para seu sultão. Curioso para saber o desenlace final, o sultão não a matou - pelo menos durante 1001 noites.

E o que isso tem a ver com concorrência? Ora, comparemos o sultão com um cliente. Podemos dizer que, atualmente, um cliente descontente, ou simplesmente pouco entusiasmado, não chega a matar, mas deleta, esquece, passa para outra. O que fez Sherazade para não ser eliminada?

- **Optou pelo diferente em vez de pelo melhor** – Sherazade teve a sabedoria de perceber que melhor não existe. O que existe é o mais apropriado para cada cliente. Querer ser melhor em tudo elimina o foco estratégico, leva a contradições (por exemplo, querer vender o produto mais luxuoso e mais barato ao mesmo tempo) e tira a identidade dos produtos ou serviços. Por outro lado, o diferente já trouxe consigo a vantagem da surpresa.
- **Usou seus pontos fortes** – Imagino que Sherazade sabia que era uma boa contadora de histórias. É muito mais fácil conquistar um cliente aproveitando os próprios pontos fortes do que tentar vencer usando os pontos fortes de outros. Em vez de se desesperar ou invejar as outras concubinas, Sherazade teve coragem e objetividade para detectar o seu talento específico, aquilo que a fez única e insubstituível.
- **Usou a intuição e a percepção** – Como é que Sherazade ia saber que o sultão se interessaria por lendas? Bem, talvez ele não fosse exatamente o tipo atlético... Um cliente emite sinais do que vai agradá-lo. De forma dedutiva ou intuitiva, Sherazade soube captá-los.
- **Não agrediu a concorrência** – Para vencer, Sherazade não precisou derrotar ninguém. Pelo contrário, ao criar um novo nicho de mercado, Sherazade mostrou às demais concubinas que havia outras possibilidades. Quem sabe não foi Sherazade que estimulou o surgimento de concubinas massagistas, quituteiras ou dançarinas?
- **Correu riscos** – Sem dúvida. Mas qual risco é maior do que o de ser abandonado pelo cliente? Isso não significa que o risco não possa ser administrado. Provavelmente, Sherazade foi muito tática ao iniciar a contar histórias, observando a reação de seu cliente a cada momento.
- **Criou uma nova necessidade** – A inovação de Sherazade não terminou na primeira noite. O cliente ficou extremamente satisfeito, mas não saciado. Os contos sempre terminavam com uma sensação de “quero mais”.
- **Contribuiu para a vida do sultão** – Com algo novo, Sherazade ampliou os horizontes do sultão. Talvez ele nem soubesse que apreciava histórias.

- **Não se limitou às pesquisas** – Imaginem o sultão aguardando Sherazade para uma grande noite. Naquela hora, adiantaria perguntar se ele queria ouvir uma historinha? Provavelmente, ela simplesmente o envolveu com seu primeiro conto. Produtos novos requerem experimento, degustação.
- **Evoluiu** – Visando à continuidade, Sherazade não parou de se desenvolver, criando novas lendas para o sultão não perder o interesse. Um produto pode dar certo, o que não significa que ele está finalizado.
- **Ampliou seu mercado** – As lendas foram criadas para um cliente específico. Mas foram transcritas e se transformaram em um livro, por sinal um *best seller*. Sem que o cliente inicial se sentisse lesado, Sherazade criou uma forma de ampliar seus rendimentos.
- **Contribuiu para a sociedade** – Toda inovação promove uma alavancagem. A cada invento nossa sociedade se sofisticava. Tornamo-nos mais abertos, mais criativos, mais exigentes. Isso é evolução.

Em princípio, a concorrência nos parece algo excelente quando somos clientes e péssimo quando somos fornecedores. Mas o grande desafio não é ser o fornecedor eleito. Mais importante é a chance de crescer e contribuir.

KASSOY<sup>2</sup>, Gisela. As mil e uma lições para lidar com a concorrência. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5dsiopemw](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5dsiopemw)>. Acesso em: 22 jul. 2010.

## Texto II

### INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA ÀS PEQUENAS EMPRESAS

*Sebrae orienta empresários a implantarem inteligência competitiva em suas empresas*

A Incerteza na ambiência, a imprecisão e ambiguidade em relação a fatores externos – no ambiente nacional e no internacional –, e a necessidade de monitoramento ambiental – mudanças culturais, demográficas, tecnológicas e político-institucionais – são fatores que interferem no sucesso dos negócios. As organizações e empresas, de qualquer porte e segmento, devem estar atentas a essas transformações e usar essas informações de mercado de maneira inteligente. Isso garantirá sua sobrevivência em uma economia capitalista altamente competitiva.

Os empreendimentos, até mesmo de micro e pequeno porte (MPE), se deparam com o desafio de criar, utilizar, compartilhar informações e conhecimento com o apoio das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). Esse processo é denominado inteligência competitiva (IC).

A IC é um processo de aprendizagem definido pela competição. Com base em informações de mercado, permite a otimização da estratégia corporativa em curto e longo prazo. Define-se, assim, como conhecimento adquirido sobre os competidores e o ambiente competitivo.

<sup>2</sup> Gisela Kassoy ([www.giselakassoy.com.br](http://www.giselakassoy.com.br)) é consultora em criatividade, inovação e adoção de mudanças.

O conhecimento adquirido com a inteligência competitiva dá às organizações habilidades para lidar com a complexidade e sinais da ambiência externa. Com isso, passa a ser importante a incorporação de um programa sistemático e ético para reunir e gerenciar informações externas, que podem afetar os planos e decisões das organizações.

O pequeno negócio é considerado uma entidade específica com problemas administrativos substancialmente distintos dos da grande empresa. A estrutura administrativa é centralizada, as estratégias são intuitivas e de curto prazo, há baixa especialização, simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais.

As MPEs também têm dificuldades para acessar informações sobre o ambiente competitivo, uma vez que os recursos necessários para obter tais informações concorrem com os direcionados às outras atividades dentro dessas organizações. Além disso, em virtude da fragmentação das informações, os pequenos empreendimentos nunca terão perfeito conhecimento de todas as variáveis ambientais que podem influenciar determinada decisão.

Por outro lado, nos pequenos negócios, os indicadores do dia a dia prevalecem sobre os de longo prazo. Logo, essas organizações tendem a olhar para os impactos na hora de tomar uma decisão. Também não dispõem de profissionais que tenham condições de analisar alternativas possíveis na hora de tomar decisões importantes e estratégicas. Assim, a grande maioria das MPEs não consegue organizar e sistematizar informações sobre as influências das variáveis ambientais que afetam os segmentos nos quais estão inseridas.

### **Mais competitividade**

As micro e pequenas empresas precisam da IC para auxiliá-las a diagnosticar sua posição competitiva, buscar informações que deem suporte aos processos decisórios e ao planejamento estratégico. Com isso, os pequenos empreendedores estarão sempre atualizadas acerca das mudanças ambientais, da posição competitiva e de qualquer mudança que afete os seus fatores críticos de sucesso.

Instituído constitucionalmente para dar suporte às MPEs, o Sistema Sebrae também apoiará esse segmento na implantação da IC. O apoio está previsto nos planos de ações estabelecidos no direcionamento estratégico da instituição para o período 2009–2015.

Uma das iniciativas do Sebrae é a implantação de sistemas de inteligência competitiva setoriais (Sics) em grupos estruturados, organizados e assistidos por carteiras de projetos. Outra ação é capacitar empresários na interpretação de dados e informações importantes para a tomada de decisão e planejamento estratégico. Além disso, a entidade produz diversos estudos setoriais e pesquisas de mercado e informações tecnológicas e mercadológicas, que estão disponibilizados no [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

Com o advento da Internet, numerosas fontes de informações são colocadas à disposição dos usuários, facilitando pesquisa e disseminação de informações e alterando transações financeiras. Beneficiou a IC com a aquisição

e intercâmbio de informações entre organizações sobre o ambiente externo e sua estrutura.

### **Redes sociais**

Nesse contexto de troca de informações entre as organizações, as redes sociais podem contribuir de forma efetiva para a compreensão e elaboração de melhores estratégias para o processo de inteligência competitiva. Isso implica compartilhamento, socialização e transferência de conhecimento, bem como em criação de ambientes para transferência desse conhecimento. Também caracteriza-se como uma grande oportunidade para as organizações inserirem a IC no espaço das redes, visando à interatividade com os fatores internos e externos.

O planejamento das relações na rede é importante e deve ser capaz de direcionar ou redirecionar o fluxo da informação de maneira que as informações alcancem os destinatários que delas precisam para adequarem seus processos empresariais e competirem com maior propriedade no mercado. Complementares ao processo de inteligência competitiva, as redes sociais ainda podem ser utilizadas como estratégia para planejar ligações que permitam o rápido acesso à informação.

Acredita-se que pessoas com maior predisposição para participar de redes assumem atitude de confiança e otimismo, pois têm consciência de que pertencem a algo maior e que suas ações repercutem, e podem influenciar e até transformar outros seres humanos.

As redes possibilitam a identificação de especialistas de diferentes áreas e de experiências inovadoras bem sucedidas. Acrescenta-se a essa possibilidade o uso e aplicação das ferramentas da web 2.0 para os processos de IC. O Twitter é uma ferramenta poderosa de troca de informações, formação de redes e permite, inclusive, a formação grupos de usuários, chamados Twibes. Profissionais de IC podem formar Twibes dentro de suas empresas a fim de montar uma rede de especialistas internos e externos, e com isso trocar informações relevantes sobre o negócio.

Em combinação com outras fontes de informação primária e secundária, o LinkedIn pode contribuir para a localização e comunicação com profissionais que têm os conhecimentos e competências para atender às necessidades das empresas relacionadas à inteligência competitiva. Analistas de inteligência ainda podem usar wikis para criar e manter colaboração com outros profissionais, e a partir daí realizar o ciclo completo de IC: definir os requisitos de inteligência, partes de informações, testes e hipóteses de análise e debater as conclusões.

Assim, MPEs, uni-vos em redes sociais e apliquem a web 2.0 para competirem de forma mais eficiente em um ambiente ambíguo e que se inova rapidamente.

RIBEIRO, Isabel. Inteligência competitiva aplicada às pequenas empresas.

Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/conheca-seu-mercado/concorrentes/integra\\_bia?ident\\_unico=12734](http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/conheca-seu-mercado/concorrentes/integra_bia?ident_unico=12734)>.

Acesso em: 22 jul. 2010.

## Referências Bibliográficas

BRETZKE, Mirian. Comportamento do cliente. In: DIAS, Sérgio Roberto (Org.). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARLINI JUNIOR, Reginaldo José; VITAL, Tales Wanderley. A utilização do *benchmarking* na elaboração do planejamento estratégico: uma importante ferramenta organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, n. 14, ano 6, abr. 2004. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/947/94761406.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

KASSOY, Gisela. As mil e uma lições para lidar com a concorrência. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5dsiopemw](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5dsiopemw)>. Acesso em: 22 jul. 2010.

KOTLER, Philip, *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PINHO, Diva Benevides; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. *Manual de economia*. 2. ed. Saraiva: São Paulo, 1997.

RIBEIRO, Isabel. Inteligência competitiva aplicada às pequenas empresas. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/concorrentes/integra\\_bia?ident\\_unico=12734](http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/concorrentes/integra_bia?ident_unico=12734)>. Acesso em: 22 jul. 2010.

SANTIAGO, Marcelo Piragibe. *Gestão de relacionamento com o mercado*. Curitiba: Iesde, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de marketing*. Curitiba: Iesde, 2008.

\_\_\_\_\_. *Negociação e Vendas* : Aymara, 2010

SILVA, Maria do Rosario Martins. Você conhece seus concorrentes? (2005). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/voce-conhece-seus-concorrentes/11532/>>. Acesso em: 26 jul. 2010.