

# R@M

## Profesores

---

Nº 3, Julio 2010 - Montevideo, Uruguay

FACULDADE CENECISTA  
DE BENTO GONÇALVES - FACEBG

**PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING**

*Professor Dr. Carlos Mello Moyano*

**Disciplina: Administração da força de  
venda**



**Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
Curso de Pós-graduação em Marketing**

# **Administração da Força de Venda**

*Bento Gonçalves  
2010*

*A importância da qualificação do atendimento para uma futura busca da fidelização: utilizando-se as ferramentas do marketing em gestão da qualificação, marketing de relacionamento (crm) e fidelização.  
leandro Paulo Celso<sup>1</sup>*

## **Resumo:**

Este artigo procurará mostrar a importância da atualização e adequação necessária dos colaboradores pertencentes aos setores ligados diretamente ao atendimento do cliente para num futuro desenvolver estratégias de marketing para fidelização dos clientes. A partir da busca do referencial teórico procurar-se-á propor um planejamento que seja o melhor possível, viabilizando as melhores técnicas para um atendimento eficaz, provocando com isso um retorno de fidelidade por parte do cliente.

1 Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação em Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – FACEBG, cursando Especialização em Gestão de Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves - FACEBG, Formado Cheff de Cozinha pelo ICIF – Italian Culinary Institute for Foreigners – TORINO - IT.

## **Palavras-chave:**

Gestão do Atendimento – Fidelização – Marketing de Relacionamento – (CRM) -

---

1 Bacharel em Administração de Empresas com Habilitação em Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – FACEBG, cursando Especialização em Gestão de Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves - FACEBG, Formado Cheff de Cozinha pelo ICIF – Italian Culinary Institute for Foreigners – TORINO - IT

## 1. Introdução: O consumidor atual.

O consumidor moderno está cada vez mais exigente, infiel, impaciente e principalmente informado, portanto, os quesitos qualidade e bom atendimento deixaram de ser um diferencial tornando-se uma obrigação constante. Contudo, por definição do próprio mercado, houve uma seleção natural de seus clientes, fazendo-se necessário a implementação de novos conceitos e ações para obter, satisfazer, reter e ampliar o relacionamento empresa-cliente.

O processo de globalização está obrigando as empresas, independentemente de seu porte ou faturamento, a agir rápido, a se reorganizar e a se reposicionar no mercado como forma de viabilizar a continuidade de seu negócio num futuro presente.

A globalização já aconteceu, ela é uma realidade. Quem acha que a globalização ainda vai ocorrer está parado no tempo. Vivemos a época do delivery. Entrega-se de tudo hoje em dia, pizzas, vídeos, flores, livros, remédios, eletrodomésticos e até drogas.

Nossos jovens estão crescendo num mundo de entregas rápidas, de soluções imediatas, de falta de espaço para a espera e o amadurecimento.

Meninos e meninas sendo entregues aos cuidados da escola, do motorista, da professora particular, do médico, do terapeuta. Entregues a qualquer um que seja capaz de cuidar e estabelecer limites para esse adolescente, porque os pais, a quem caberia esse papel, também estão tendo dificuldades em exercê-lo.

Portanto, todos procurando diversificar seus produtos sempre que possível a fim de agradar seus clientes e com novidades constantes, atribuindo por essa troca, caracterizada pela igualdade e cooperação mútua como fidelidade.

## 2. Gestão da Qualificação.

Sabe-se que a qualidade de serviço é percebida pelo cliente, pode-se discutir por que é lucrativo prestar a atenção à qualidade do serviço, como produtividade e a qualidade interação e como a qualidade percebida do serviço pode ser gerenciada e melhorada. Richard C. Whiteley<sup>2</sup> também fala de formas de tratamento entre ad-

ministradores e funcionários.

Se você é um gerente, cada membro de seu grupo de trabalho é um de seus clientes internos. Se você é presidente, todos na companhia são seus clientes internos. Caso você esteja tomando uma decisão, formulando políticas ou circulando um questionário, seu trabalho tem de afetar o restante do grupo antes de beneficiar clientes, acionistas, ou outras pessoas.

Por conseguinte, trate as pessoas que trabalham para você com o respeito que demonstraria para qualquer cliente.

Tratar os empregados como clientes não significa ignorar as suas falhas. Empregados problemáticos podem fazer os clientes sofrerem, e não se pode deixar que isso aconteça.

No entanto, um empregado problemático merece ser tratado como se trataria um cliente problemático. Bons negociantes não se retiram quando um cliente pede serviços absurdos ou paga as contas com atraso. Eles dedicam seu tempo em fazer com que o relacionamento valha à pena.

Assim sendo, dedique seu tempo aos empregados que causam problemas. Ajude-os a se tornarem parte da visão da companhia.

Whiteley (1992) também diz que não precisamos pagar mais ao nosso pessoal por suas idéias. As pessoas constantemente surpreendem gerentes de sucesso mostrando serem capazes de – e estarem dispostos a – realizar bem mais do que qualquer chefe antiquado seria capaz de imaginar.

Se você der a todos a chance de usar suas cabeças, não apenas atenderá melhor o cliente, como também descobrirá as qualificações ocultas que tornam as pessoas promovíveis. Trata-se de uma grande vantagem em um mundo de mercados de trabalho cada vez mais restritos.

Raphael e Raphael<sup>3</sup>, (2007) descrevem dez características de vendedores nota dez, são elas:

1. Trabalhe com dedicação.
2. Seja autoconfiante.
3. Tenha autodisciplina.
4. Tenha perseverança.
5. Seja flexível.
6. Tenha outros objetivos além do dinheiro.

2 WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Volta-  
da Para o Cliente, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.  
Pg. 83-88.

3 RAPHAEL, Murray e RAPHAEL, Neil – Conquistando a  
Fidelidade – Como transformar clientes eventuais em ver-  
dadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Editora  
Futura, 1996. Pg. 136-139

7. Tenha respeito pelo bom senso do comprador.
8. Esteja disposto a aprender com os outros..
9. Seja capaz de lidar com muito dinheiro.
10. Seja perfeccionista.

Para Lorraine Grubbs – West<sup>4</sup> (2007) é impossível exagerar a importância do princípio “Contrate quem é bom, pois não é possível treinar ninguém para ser bom”. Quando faz essa escolha, a empresa está procurando por pessoas que:

- ✓ Saibam se relacionar com os outros.
- ✓ Queiram estar na companhia.
- ✓ Desejem realizar um bom trabalho.
- ✓ Possuam valores que estejam em harmonia com os da organização.

Uma vez que a empresa contrata pessoas “boas”, seus colaboradores são vistos como receptivos capazes de causar uma primeira impressão positiva, modestos, afetuosos e compassivos além de possuírem energia e motivação para alcançar um bom desempenho num ritmo de trabalho acelerado.

### 3. Marketing de Relacionamento

Em sua essência, o marketing de relacionamento ou administração de relacionamento, representa uma mudança de paradigma para a área de marketing, migrando de um foco em compras/transações para outro em retenção/relações. É uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica cujo foco está na manutenção e no aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na conquista de novos clientes.

Whiteley<sup>5</sup> (1992) cita em seu livro, Donald L. Beaver Jr. Que fez uma descoberta: toda queixa lhe dá a oportunidade de diferenciar sua companhia das outras. Elas o ajudam a descobrir como suprir uma necessidade de seus clientes que seus competidores não estão suprimindo.

Um grande número de companhias vêm

seus clientes como pessoas chatas e difíceis de contentar, cujas lamúrias são meros indicadores de que elas não apreciam bons produtos.

Trata-se de uma atitude perigosa; na verdade, segundo pesquisas, ela pode ser totalmente desastrosa. Pesquisas da Technical Assistance Research Programs, Inc. (TARP) de Washignton, D.C. EUA mostram que numa companhia após a outra, grande parte dos clientes estavam insatisfeitos o bastante para mudarem para um concorrente; porém, apenas 4% dos clientes insatisfeitos reclamam. Para cada reclamação recebida pela sede da companhia, existiam 26 outros clientes insatisfeitos.

Por outro lado, os melhores gerentes descobriram uma tática valiosíssima. Eles investem em reclamações – solucionando-as. Por quê? Um estudo para a Travelers Insurance mostrou que persuadir as pessoas a se queixarem poderia ser, na verdade, a melhor iniciativa que uma companhia poderia tomar. Quando as pessoas realmente se queixavam e viam seus problemas rapidamente resolvidos, uma cifra impressionante de 82% iriam comprar novamente. E, além dessa vantagem, deve-se adicionar as informações valiosas sobre problemas da empresa e possíveis novos produtos que companhias bem administradas obtêm dos queixosos.

A única forma correta de administrar uma companhia – e a forma mais rentável consiste em saturá-la com a voz dos clientes. Siga essa prática e a maioria dos clientes não acabará insatisfeita. Dê ouvidos tanto para quem está satisfeito como para quem não está, e use as informações para melhorar ainda mais a experiência de seus clientes. Conheça seus clientes como sua própria família, satisfaça-os completamente, e você terá sucesso.

Para se alcançar esse tipo de conduta voltada para o cliente, é preciso realizar três coisas. Elas são difíceis, mas não são impossíveis para ninguém.

- ✓ Primeiro, determine cuidadosamente quem deve ser seus clientes. Trata-se em geral de uma decisão da alta gerência.
- ✓ Segundo, tente conhecer esses clientes melhor do que eles conhecem a si mesmos.
- ✓ Terceiro, peça a todos da organização para medirem cada ação em relação às necessidades e expectativas dos clientes, e para lutarem constantemente de modo a superar essas expectativas.

4 GRUBBS-West, Lorraine; Como Transformar sua Equipe no seu maior Patrimônio. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2007. Pg. 10-120

5 WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992. Pg. 19-21.

5 WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992. Pg. 19-21.

Whiteley<sup>6</sup> (1992) também fala como a qualidade do atendimento é difícil de quantificar, as companhias geralmente não conseguem saber as opiniões de seus clientes a seu respeito. Porém, um bom guia é a estrutura desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Texas A&M. Eles determinaram que uma experiência do cliente da qualidade do atendimento poderia ser descrita em cinco dimensões:

- ✓ Confiabilidade, a capacidade de proporcionar o que foi prometido, com segurança e precisão.
- ✓ Convicção, os conhecimentos e a cortesia dos empregados, e sua capacidade de transmitir confiança e segurança.
- ✓ Aspectos tangíveis, as instalações físicas, os equipamentos, e a aparência pessoal.
- ✓ Empatia, o grau de cuidado e atenção individual proporcionado aos clientes.
- ✓ Receptividade, a disposição para ajudar os clientes e fornecer um atendimento imediato.

Já para Zeithaml e Bitner<sup>7</sup> (2003) refere-se ao marketing de relacionamento:

**Houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviço e inovação.<sup>8</sup>**

Quanto aos benefícios dos relacionamentos cliente/empresa, Zeithaml e Bitner<sup>9</sup> (2003) afirmam que: “Ambas as partes da relação cliente/empresa podem beneficiar-se da retenção de clientes”. Ou seja, a construção e a manutenção de uma base

de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes são beneficiados dessas associações de longo prazo. Partindo do pressuposto de que possuem uma escolha, os clientes tornam-se leais a uma empresa quando recebem mais valor relativamente ao que esperam receber das concorrentes. O valor percebido é a análise geral feita pelo cliente da utilidade de um produto com base nas percepções sobre o que é recebido e o que é fornecido.

Para o cliente, o valor representa o resultado da troca ocorrida entre os componentes relativos a “obter” e a “dar”. Os consumidores permanecem com maior probabilidade em uma relação quando aquilo que obtêm (qualidade, satisfação, benefícios específicos) excede aquilo que dão (custos monetários e não-monetários). Quando as empresas podem fornecer valor de forma consistente do ponto de vista do cliente, este se beneficia claramente e ganha um incentivo para permanecer no relacionamento.

Segundo James G. Barnes<sup>10</sup> (2002) O marketing de relacionamento não é novo. Os princípios que lhe servem de base representam a essência do marketing, cujo foco reside em conceitos como confiança e compromisso. É algo anterior a visão de meados do século XX, segundo a qual o marketing é um conjunto de ferramentas relacionado a produto, preço, distribuição e promoção. Se aceitarmos o princípio de que a meta principal das atividades de marketing é a satisfação do cliente, e que essa satisfação é alcançada através da criação de valor para o cliente, muitas pequenas empresas, então, vem praticando o “marketing de relacionamento” há séculos, sem perceber o que, de fato, estão fazendo.

A maioria das pessoas conhece pequenas empresas que operam como se seus clientes fossem realmente importantes para elas. Desenvolvemos um vínculo com esse tipo de empresa.

Retribuímos o tratamento que elas nos dispensam prestigiando-as sempre e recomendando-as a nossos amigos. Tratando-nos da forma como nos tratam e proporcionando-nos a sensação de que apreciam genuinamente nossa preferência, essas pequenas empresas conseguem alcançar o que certamente deve ser o objetivo do marketing – um nível de satisfação do cliente

6 WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992. Pg. 26-27. 7 ZEITHAML, Valarie A. Marketing de Serviços a Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003. Pg. 139 e 140. 8 Frederick E. Webster, Jr. “The Changing Role of Marketing, in the Corporation”, *Journal of Marketing*, October 1992, pp. 1-17.

7 WHITELEY, Richard C. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992. Pg. 26-27.

8 Frederick E. Webster, Jr. “The Changing Role of Marketing, in the Corporation”, *Journal of Marketing*, October 1992, pp. 1-17.

9 ZEITHAML, Valarie A. Marketing de Serviços a Empresa com Foco no Cliente. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003. Pg. 140 e 141. 10 BARNES, James G. Segredo da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. Pg. 03 e 04.

10 BARNES, James G. Segredo da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. Pg. 03 e 04.

que fará com que volte sempre e recomende a empresa a seus amigos, parentes e colegas.

#### 4. Fidelização.

Quanto à retenção e fidelidade do cliente, James G. Barnes<sup>11</sup> (2002), diz que: A fidelidade, assim como outros conceitos que encontramos ao discutir questões relacionadas à psicologia do consumidor e ao marketing, é um estado de espírito... a fidelidade é um conceito subjetivo mais bem definido pelos próprios clientes. É claro que existem níveis de fidelidade. Alguns clientes são mais fiéis do que outros, e os clientes são muito fiéis a algumas empresas e menos fiéis a outras. Alguns clientes podem ser fiéis a mais de uma empresa ou marca dentro de uma determinada categoria de produto ou serviço. É o que ocorre especificamente quando simplesmente não faz sentido dar preferência total a uma única empresa, como é o caso dos restaurantes. Muito poucas pessoas são totalmente fiéis a um restaurante, a ponto de só prestigiar esse restaurante. Mas é possível ser fiel a um restaurante, ou mesmo manter um relacionamento com esse restaurante, e, ainda assim, visitá-lo esporadicamente.

A maioria das pessoas tem seus restaurantes favoritos em uma série de categorias diferentes. Podemos nos considerar fiéis a um determinado restaurante mexicano por freqüentá-lo há anos e jamais pensar em ir a outro restaurante mexicano. Mas comer em restaurantes mexicanos pode constituir apenas 10% ou menos das ocasiões em que comemos fora.

Para Barnes, é bastante possível que os clientes pareçam fiéis e, ainda assim estejam inclinados a trocar de fornecedor assim que as circunstâncias mudarem. Quais os principais componentes da fidelidade? O tempo, a continuidade e a duração da relação são indicadores de fidelidade, mas não bastam para nos levar à conclusão de que um cliente seja fiel. Um cliente pode prestigiar uma empresa durante muitos anos sem ser, de fato, fiel a ela.

Outro aspecto da fidelidade do cliente que indica a existência de um relacionamento é a disposição do cliente para recomendar a empresa para amigos, familiares e colegas. Os clientes

fiéis querem ver a empresa prosperar a ponto de lhes proporcionar uma sensação de participação na empresa. Eles se sentem à vontade para dar referências por saberem que seus amigos ou familiares não ficarão decepcionados.

O tempo que um cliente trabalha com uma empresa é apenas um dos indicadores da fidelidade. Afinal, a fidelidade está intimamente relacionada ao conceito de relacionamento. Aqueles indivíduos aos quais nos sentimos mais próximos são também aqueles aos quais somos mais fiéis e que provavelmente nos são mais fiéis. A fidelidade não emana de nenhum vínculo artificial que dificulte uma das partes a romper o relacionamento. A base da fidelidade está na satisfação sustentada do cliente; é uma relação de atitude e emoção, não apenas uma relação de natureza comportamental.

Para aumentar a fidelidade devemos elevar o nível de satisfação do cliente e sustentar esse nível ao longo do tempo. Para aumentar a satisfação precisamos agregar valor ao que oferecemos ao cliente. A agregação de valor proporciona aos clientes a sensação de estar recebendo mais do que compraram ou até mesmo esperavam. Não significa necessariamente redução de preços ou oferta de maior quantidade de produto tangível em troca por dinheiro.

A satisfação está vinculada ao que o cliente recebe do trato com uma empresa, comparado ao que ele tem que comprometer em tais transações ou interações.

Agregar valor pode ser tão simples quanto melhorar o serviço oferecendo conveniência e acesso. Pode incluir também o treinamento de funcionários de modo a capacitá-los a melhor responder às perguntas dos clientes e recomendar produtos e serviços que o satisfaçam.

Aumentando o valor que o cliente percebe em cada interação com a empresa, temos mais probabilidade de elevar os níveis de satisfação, gerando maiores taxas de retenção de clientes. Quando retidos por estarem satisfeitos com o valor e o serviço recebidos, os clientes tendem a se tornar clientes fiéis. A fidelidade leva à repetição de compras, às referências e a uma maior fatia de carteira.

Raphael e Raphael<sup>12</sup> (2007) apresenta uma

11 BARNES, James G. Segredo da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. Pg.31-35.

12 RAPHAEL, Murray e RAPHAEL, Neil – *Conquistando a Fidelidade – Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*. São Paulo: Editora Futura, 1996. Pg. 104-128. 13 Shoppers - \*Pessoas que visitaram seu negócio pelo menos uma vez.

entrevista com Feargal Quinn, empresário e membro do senado Irlandês, acredita que o “Princípio do Bumerangue” deveria ser aplicado aos negócios: não basta fazer com que os *shoppers*<sup>13</sup> apareçam pela primeira vez. A questão é trazer esse cliente de volta.

Diz Feargal Quinn “Assim que você começa a refletir sobre este princípio, ele pode mudar radicalmente sua maneira de fazer negócios”. “Quando você joga bumerangues, seu objetivo é diferente, sua estratégia é diferente e o modo pelo qual você julga seus resultados é diferente”. Quinn diz que freqüentemente teve de lutar com seus contadores para implantação de certas práticas de atendimento ao consumidor, “às vezes você precisa ter muita coragem para assumir a opção sem dispor de dados concretos. É aí que entra a liderança”.

“A pessoa no comando do negócio às vezes precisa estar preparada para oferecer seu pesoço por causa de um palpite, de uma intuição”.

Quinn também disse que queria fazer seus clientes se sentirem culpados, pois, uma vez um cliente disse: “Fui ao seu concorrente uma vez, mas me senti culpada ao chegar ao caixa”. Ele perguntou “Conte-me o que aconteceu”, porque sabia que a outra loja era muito mais cara e talvez ela achasse que estava gastando dinheiro demais.

Mas ela disse que não era o dinheiro. E explicou “Uma vez, quando estava no Superquinn (o supermercado de Feargal Quinn), descobri, ao passar pelo caixa e embalar tudo, que havia deixado a bolsa em casa. Então disse ao caixa que teria de voltar em casa. Perguntei se poderia por a comida congelada e o sorvete no freezer e eu voltaria em 45 minutos”.

“O gerente apareceu e disse: Não, não, pode levar, pague-me na semana que vem. A conta era de mais ou menos 150 dólares, e desde aquele dia sinto-me culpada se compro em algum outro lugar.”

Normalmente nos perguntamos por que os clientes nos abandonam, Raphael diz que existe algum motivo ou vários motivos. Existem dados freqüentemente repetidos em livros, colunas e por oradores que prometem ensinar como chegar ao sucesso:

Por que os clientes vão desaparecer? Quatorze por cento por causa de reclamações não atendidas; nove por cento devido à concorrên-

cia; nove por cento porque se mudaram e sessenta e oito por cento sem motivo especial. Raphael não acredita que clientes desaparecem sem motivo especial, acha que desapareceram por você nunca ter dito que ele era importante ou por você nunca ter agradecido sua presença.

O autor coloca em uma série de casos como muitas vezes o cliente não tem a atenção devida dentro de um estabelecimento por pura distração dos atendentes, que muitas vezes estão trabalhando em serviços burocráticos e não percebem a presença do cliente e conclui dizendo: “Zelee pelo seu cliente. Se você fizer isso, terá um negócio para cuidar.” O pequeno varejista redescobriu a razão de sobreviver, ele conhecia o cliente, importava-se com ele e lhe dava atenção.

O maior segredo comercial do mundo é oferecer uma recompensa as pessoas por fazerem alguma coisa e a resposta será bem maior do que se você simplesmente lhes disser que quer que façam alguma coisa. Esta técnica é chamada de venda de psicologia de segundas intenções e significa que você pode fazer com que as pessoas comprem algo que deseja que elas comprem se recompensá-las com algo que queiram comprar. É bem mais fácil fazer uma venda se parar de se concentrar no produto que você quer vender e, em vez disso, oferecer algo que o cliente queira.

Existem cinco motivos pelos quais as pessoas não compram:

1. Falta de necessidade
2. Falta de dinheiro
3. Falta de estímulo
4. Falta de interesse
5. Falta de confiança

Livrando-se dos cinco pontos negativos, você terá melhores condições para recompensar seus clientes atuais. Diz Roger A. Enrico, presidente da Pepsico Worldwide Beverages: “Se você dirigir todos os seus esforços para o cliente e fornecer os serviços que ele deseja, os benefícios resultantes serão consequência direta”.

Raphael também cita na pesquisa entre consumidores americanos com a pergunta: “Porque você compra aonde compra?” Eis um motivo importante, específico e primordial por que os clientes voltam sempre ao seu negócio. Ele é explicado mais claramente com as seguintes letras: FQPQF que significa “Faça o que prometeu que fariam”. Certifique-se de que o que você diz é o que faz.

13 Shoppers - \*Pessoas que visitaram seu negócio pelo menos uma vez.

## 5. Pós Marketing – (After Marketing)

Terry G. Vavra<sup>14</sup> (1992) diz que no livro *Serving Them Right*, sobre serviços ao cliente, a autora Laura Liswood traça a evolução do marketing, de certa forma “anormal”:

**No passado, o marketing de conquistar e manter clientes era feito paralelamente. Venda e serviço faziam parte do mesmo relacionamento fornecedor-cliente... Entretanto, à medida que amadurecemos em uma sociedade mais móvel, industrializada e tecnocrática, surge uma distinção entre a venda e as atividades pós-venda... Relegamos a segunda metade de venda para os “departamentos de reclamações, de serviços e de garantia”.**

**Essa mentalidade vem sendo refletida há anos nas estruturas formais, nas hierarquias e nas filosofias orçamentárias da empresa. Marketing de conquista e promoção continua dominando, enquanto atividades de serviços são subempregadas, colocadas em níveis inferiores vistas estritamente como centros de custo e tidas como secundárias em uma estratégia empresarial competitiva.**

Existe alguma evidência de que a comunidade de marketing esta começando a reconhecer a importância do marketing de relacionamento. Por exemplo, na sétima edição do livro texto *Marketing Management* de Kotler, é dado destaque ao processo de mudança que compõe o marketing. Ao discutir a importância dos relacionamentos do cliente nessa disciplina.

**Marketing de transação é parte de uma idéia mais ampla que vai além do marketing de relacionamento. Profissionais de marketing experientes tentam construir relacionamento a longo prazo, confiança, relacionamentos do tipo “ganha-ganha” com clientes, distribuidores, revendedores e fornecedores.**

Uma característica de mudança necessária na perspectiva de marketing é a recente frase da corretora Paine Webber:

Nós investimos em relacionamentos!

A interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro.

## 6. Conclusão

Entende-se fidelidade como uma palavra de energia positiva. Todos esperam fidelidade de algo ou alguém, que pode ser atribuído a pessoas, empreendimentos e produtos.

A fidelidade pode ser alcançada, mas a organização tem que trabalhar continuamente nisto, sabe-se que para o sucesso de qualquer programa de gestão faz-se necessário a participação integral do colaborador nos treinamentos

propostos para tal fim, pois, sem ele seria impossível obter pleno êxito.

A nova ordem mundial está caracterizada na globalização, por isso objetiva-se que uma parte significativa de clientes sejam tratadas de forma especial.

Portanto conclui-se com esse artigo que os temas abordados são de absoluta necessidade de implemento, pois a competitividade está aumentando a cada dia e como conseqüência novos concorrentes.

## REFERÊNCIAS

1. VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – After Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1992
2. BARNES, James G. **Segredo da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes – CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.
3. ZEITHAML, Valarie A. **Marketing de Serviços a Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2003.
4. RAPHAEL, Murray e RAPHAEL, Neil **Conquistando a Fidelidade – Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio**. São Paulo: Editora Futura, 1996.
5. GRUBBS-West, Lorraine **Como transformar sua equipe no seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2007.
6. WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Volta-Para o Cliente**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

14 VAVRA, Terry G. – Marketing de Relacionamento – After Marketing. São Paulo: Editora Atlas, 1992. Pg. 31-33.



25 años



## **PROGRAMA DE COMERCIO EXTERIOR**

3 seminarios

### **Operativa Básica de Comercio Exterior**

10, 12, 17 y 19 de Agosto

### **Comercio Exterior y Aduana**

24, 26, 31 de Agosto y 2 de Setiembre

### **Como investigar un Mercado Externo**

7, 9, 14 y 16 de Setiembre

Horario de 18:30 a 21:30hs

## **INICIO 10 DE AGOSTO**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

[imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy) --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

---

# Marketing de Serviços: Desmistificando Mitos.

*Autores: Adriano Menegotto<sup>1</sup>*

*Resumo na Língua do Texto: O presente estudo resulta de uma pesquisa bibliográfica, que visa esclarecer alguns conceitos básicos quando falamos de serviços. A idéia central é entender bens e serviços, diferenciar tangibilidade e intangibilidade, definir tipos e ferramentas, além de propor algumas estratégias que são fatores-chave para o sucesso no ramo de serviços, entre outros termos bastante utilizados e que muitas vezes são de difícil compreensão, tanto para o consumidor, como para quem presta o serviço.*

Palavras-chave: marketing, serviços, tangibilidade, estratégias, mercado.

## INTRODUÇÃO

Na atualidade, com o advento da Internet e com a tendência do encasulamento, já prevista a muitos anos por Faith Popcorn, que na sua essência diz que é o impulso de ficar dentro de casa, pois o lado de fora se torna muito difícil e ameaçador e um número cada vez maior de pessoas está transformando suas casas em verdadeiros ninhos -fazem nova decoração, assistem filmes pela TV a cabo, utilizam a Internet para fazer compras e concluem dizendo que o lar é o lugar mais seguro para se viver, o setor que mais cresce é o de serviços.

Mas como entender algo que, na maioria das vezes pagamos, e não "tocamos", assim como fazemos com um bem que acabamos de adquirir? O objetivo deste estudo é desmistificar alguns mitos, ou termos utilizados na prestação de serviços para que o seu entendimento se torne mais claro, e se tem como justificativa, que não só os consumidores, mas também quem os fornece, utilizem-se do mesmo para melhorar significativamente o seu relacionamento com o mercado.

O presente estudo tem como base teórica a pesquisa bibliográfica fundamentada em livros de autores consagrados no assunto serviços. Os "mitos desmistificados" aqui, nada mais são do que breves resumos transcritos de maneira simplificada, para um entendimento mais claro.

## 1 O QUE É SERVIÇO?

Pode-se dizer que distinguir bens e serviços nem sempre é clara. É difícil de se fornecer exemplos puros de bens ou serviços. Um bem puro implica em benefícios recebidos pelo cliente sem elementos fornecidos por serviço e vice-versa.

Praticamente todos os serviços têm alguns elementos de bens tangíveis, como o menu de um restaurante, um extrato bancário e até uma apólice de seguros com seu contrato. Já os bens, por sua vez, oferecem ao menos um serviço, como o de entrega. No geral, bens podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. Deve-se lembrar sempre de que, quando se menciona o termo

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing e Gestão dos Negócios pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – Cursando Pós-Graduação em Marketing pela mesma Instituição.

produto, ele pode ser atribuído tanto para bens, quanto para serviços.

A principal diferença entre bens e serviços está na propriedade da intangibilidade, que é a ausência de substância física.

## **2 INTANGIBILIDADE: MÃE DAS DIFERENÇAS**

A intangibilidade é a característica única que distingue bem de serviço. Enquanto que um bem pode-se ver, sentir, degustar e até tocar, com o serviço não se pode, pois ele é representado por desempenho, ação ou um esforço.

Para se exemplificar, compara-se as diferenças entre comprar um ingresso de cinema e um par de sapatos. Os sapatos são bem tangíveis e podem ser avaliados antes da compra. Pode-se pegar os sapatos, sentir a qualidade e os materiais com os quais eles foram fabricados, ver estilo e cor e experimentá-los para ver se servem. Já o ingresso apenas autoriza o seu comprador a uma experiência, e esta experiência é avaliada subjetivamente. Muitos clientes de serviço dependem do julgamento de outros para experimentar este serviço e como este julgamento é baseado em expectativas e percepções próprias, as opiniões podem ser diferentes quanto ao valor da experiência, ou seja, no caso do ingresso, cada espectador pode ter uma opinião diferente em relação ao filme.

Em virtude disso, podem surgir alguns problemas de marketing, causados por esta tal intangibilidade:

-Impossibilidade de ser armazenado: um serviço não pode ser estocado;

-Falta de proteção por meio de patentes: um serviço não pode ser patenteado. Trabalho e esforço humano não são protegidos; -Dificuldade para mostrar ou comunicar serviços: o desafio aqui é como se fazer para que os clientes tomem conhecimento de seu produto, se não podem vê-lo?

-Dificuldade para determinar preços de serviços: aqui também existe um desafio, o de que não existe custo de bens vendidos, o custo aqui é meramente indicado por trabalho.

## **3 O MARKETING DE SERVIÇOS E O MARKETING DE AFINIDADE**

Por causa da intangibilidade, o marketing representa um papel muito diferenciado em orga-

nizações orientadas para serviços do que em organizações puramente de bens. Se observa que, nas organizações de serviços, os diferentes componentes estão intimamente entrelaçados. Todos que fazem parte da empresa, inclusive os clientes estão entrelaçados por uma série complexa de relacionamentos. Consequentemente o departamento de marketing precisa manter um relacionamento muito mais estreito com o resto da organização de serviços do que com uma de bens.

Já o marketing de afinidade, que é praticado por grandes empresas, e caracteriza-se por ser um tipo de programa onde você e a empresa contratada, se beneficiam, além de se oferecer alguns itens especiais. Podemos ilustrar com um exemplo de uma associação de ex-alunos que faz um acordo com uma empresa de cartões de crédito. Segundo este acordo, cada cartão adquirido gera uma porcentagem para associação de ex-alunos. Se beneficiam escola e cartão de crédito.

## **4 O QUE AS EMPRESAS DE SERVIÇOS PODEM APRENDER UMAS COM AS OUTRAS?**

As empresas de serviço não devem ser estudadas somente como entidades separadas. Muitas empresas enfrentam desafios comuns de prestação de serviços e se beneficiam ao compartilhar seus conhecimentos.

Empresas de maior sucesso foram além da análise competitiva padrão, examinando as “melhores práticas” no mundo. O conceito de melhores práticas representa uma mudança fundamental da filosofia de focalizar “o que é feito” para a de focalizar “como as coisas são feitas”. Até agora, as melhores práticas ensinaram três lições às corporações. Primeiro, empresas de setores diferentes têm muito a ensinar umas às outras. A segunda lição é criar valor. Muitas vezes, os principais passos para criar valor são resultado do contínuo melhoramento dos processos, principalmente nos detalhes, em vez de fazer grandes melhorias gerais. Finalmente, a filosofia de melhores práticas nos ensinou que alguém precisa se apossar de todo o processo de prestação de serviços e transcender os limites funcionais tradicionais.

Consistente com a filosofia das melhores práticas, de observar empresas para obter idéias de melhoria da qualidade, os indivíduos precisam ser capazes de examinar as próprias organiza-

ções e interagir com os processos produzidos pelos vários departamentos. Os avanços realizados por empresas que praticam o benchmarking oferecem a prova de que ramos de negócios diferentes realmente podem aprender uns com os outros.

## 5 O E-SERVICE

Uma das mudanças mais significativas que impulsionam o crescimento da economia de serviços tem sido o fenomenal avanço tecnológico, em particular a Internet. Por volta de 1996, milhares de empresas, clientes, funcionários e sócios conectaram-se uns com os outros e começaram a conduzir negócios on-line, o chamado e-business. Mais e mais clientes (business to business e usuários finais) conectaram-se e formaram uma massa crítica. Por meio do uso repetido, a confiança do cliente aumentou intensamente e a Internet tornou-se um viável meio de produção de receita e crescimento econômico (e-commerce).

Esse Período assentou os alicerces e forneceu a infra-estrutura para que as evoluções seguintes da internet pudessem ocorrer. Esse período exigia dos usuários:

- faça você mesmo
- na sua mesma
- em um PC
- conectando-se com sites de lojas da Web
- usando aplicativos monolíticos
- vendo a tecnologia da informação (TI) como um bem.

Um novo Período chega e este será sobre a proliferação em massa dos e-services. A internet trabalhando para o usuário.

- faça para mim
- enquanto estou vivendo a minha vida -em PCs, dispositivos e outras coisas
- pelo emprego de e-services automatizados
- usando e-services modulares
- vendo a TI como um serviço.

O e-service nada mais é do que um serviço eletrônico disponível na internet que executa tarefas, soluciona problemas ou realiza transações. Ele pode ser usado por pessoas, empresas e outros e-services e pode ser acessado por uma ampla gama de dispositivos.

## 6 O FENÔMENO GOOGLE

Parece que nenhuma empresa ou executivo entende perfeitamente como prosperar e so-

brever na era da internet, Exceto a Google. A Google chegou aonde está hoje, sem quebrar as regras do mercado, ela “apenas” funciona de acordo com novas regras, de uma nova era. O que a Google entende:

- que agora, os clientes estão no comando;
- que as pessoas podem se encontrar em qualquer lugar e se unir a favor ou contra você;
- que o mercado de massa está morto, substituído pela massa de nichos;
- que hoje, a principal habilidade de uma organização não é mais vender, e sim conversar;
- que mudamos de uma economia baseada na escassez para uma economia baseada na abundância;
- que permitir que os clientes colaborem com você, é o que gera um produto de alta qualidade no mercado de hoje;
- que as empresas mais bem-sucedidas hoje são as redes;
- que ser proprietário de canais, pessoas, produtos ou até mesmo de propriedade intelectual não é mais a chave para o sucesso, e sim a transparência.

## 7 FATORES-CHAVE PARA O SUCESSO NO SETOR DE SERVIÇOS

Vários fatores se tornam claros para o sucesso, quando se examina o crescimento do setor de serviços. Primeiro, muitas empresas bem-sucedidas se destacam no marketing de nicho. As estratégias do marketing de nicho concentram-se em determinados grupos de clientes e em preencher vazios em locais específicos.

A segunda chave para o sucesso parece estar diretamente relacionada com a capacidade da empresa de dominar a mudança tecnológica. As empresas que vêem a tecnologia como uma fonte de inovação, ao contrário de um “mal necessário”, são particularmente bem-sucedidas. As melhorias em tecnologia permitiram a empresas de serviços de sucesso abrir novas vias de comunicação entre elas e seus clientes. Outras inovações tecnológicas resultaram em serviços melhorados que permitem maior envolvimento do cliente no processo de prestação de serviços, oferecendo vantagens de diminuição dos custos de atendimento enquanto oferece serviços convenientes aos clientes.

Outra chave para o sucesso é a capacidade que a empresa tem para enfrentar a concorrência quando se trata de serviços ao cliente. Pela ausência de um produto tangível, as empresas de serviços bem-sucedidas devem dar atenção a seus sistemas de prestação de serviços ao cliente para serem diferentes dos concorrentes. A última chave para o sucesso, que também distingue as empresas de serviço bem-sucedidas das medíocres, é um entendimento do valor das estratégias de retenção dos clientes. As empresas comumente perdem 50% dos seus clientes a cada 5 anos. Entretanto, a maioria das empresas não faz idéia de quantos clientes são perdidos ou das razões para a deserção. Consequentemente, aquelas que não se destacam na retenção dos clientes estão destinadas a cometer os mesmos erros repetidamente.

## **8 TORNE TANGÍVEL O INTANGÍVEL**

Serviços são abstratos, uma das principais diretrizes para fazer propaganda de um serviço é torná-lo mais concreto. Podemos citar companhias de seguros que usam símbolos tangíveis para representar suas empresas, tais como um touro ou uma rocha.

Ao tornar tangível o intangível, a propaganda de produtos predominantemente tangíveis tende a torná-los mais abstratos para diferenciá-los uns dos outros. Por outro lado, a propaganda de produtos predominantemente intangíveis deveria concentrar-se em torná-los mais concretos empregando indícios e evidências tangível. A propaganda de produtos muitas vezes usa ambas as abordagens. O McDonald's, por exemplo, promove "food, folks, and fun" (comida, gente e diversão) em sua propaganda. Comida e gente são concretas e diversão é abstrata.

## **9 SATISFAÇÃO DO CLIENTE: UM EXAME DETALHADO**

À primeira vista, a comparação de expectativas com percepções ao desenvolver avaliações da satisfação do cliente parece direta. As expectativas servem como marcas de desempenho (benchmarks) com as quais os encontros de serviços atuais e futuros são comparados. Este cenário relativamente simples torna-se um pouco mais confuso quando se percebe que existem pelo menos três tipos diferentes de expectativas.

O serviço previsto é uma expectativa de probabilidade. Reflete o nível de serviço que os clientes

acreditam ser provável ocorrer. Clientes de bancos tendem a conduzir seus negócios bancários no mesmo lugar. Os clientes ficam acostumados a lidar com o mesmo pessoal do banco e começam a antecipar certos níveis de desempenho.

O serviço desejado é uma expectativa ideal. Reflete o que os clientes querem comparado com o serviço previsto, que é o que provavelmente ocorrerá. Portanto, na maioria dos casos, o serviço desejado reflete uma expectativa mais alta do que o serviço previsto. Seguindo o exemplo do banco, o serviço desejado pelo cliente, além do previsto é que os caixas o chamem pelo primeiro nome e o cumprimentem entusiasticamente quando ele entrar no banco.

Já o serviço adequado é uma expectativa mínima tolerável e reflete o nível do serviço que o cliente está disposto a aceitar. Serviço adequado é baseado em experiências ou normas que se desenvolvem ao longo do tempo.

## **10 PROSPECTE NOVOS, MAS NÃO ESQUEÇA DOS VELHOS**

Falando-se simplificadaamente, a retenção de clientes se refere a focalizar os esforços de marketing da empresa na base de clientes existente. Mais especificamente, ao invés de se procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo.

Vale a pena lembrar que, a carteira de clientes existente em uma empresa não garante estabilidade, então, além de haverem estratégias de retenção de clientes, sempre faz-se necessária a prospecção de novos clientes e mercados.

## **CONCLUSÃO**

Diante do estudo realizado se conclui que é de suma importância estar atento ao mercado, principalmente para as empresas prestadoras de serviços. Com o advento da Internet, novas regras de consumo e de mercado estão surgindo a todo momento, e a empresa que for inteligente em decifrar estas regras, ganhará tempo, dinheiro e novos clientes mais rapidamente do que seus concorrentes.

Além disso, escutar o seu cliente e junto com o mesmo poder melhorar ainda mais o produto ou serviço ofertado será mais uma forma de garantir a sustentabilidade da empresa e por consequência a retenção deste cliente, para que este

---

possa estar sempre interagindo.

Por fim, um dos objetivos deste trabalho era desmistificar alguns termos, que para muitos soavam como “palavrões”, e a linguagem, bem como os exemplos aqui citados, deixaram claro isso.

## **REFERÊNCIAS**

CORREA, Henrique L., Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 1ª Ed., São Paulo: Atlas, 2002.  
CRANDALL, Rick, Marketing de Serviços para Pessoas que Odeiam Vender. São Paulo: Makron Books, 2000.  
HOFFMAN, K. Douglas, Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.  
JARVIS, Jeff, O que a Google Faria? Como atender às novas exigências do mercado. Barueri, SP: Manole, 2010.

25 años



## **ESPECIALISTA EN COMERCIO EXTERIOR**

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.  
Grupo 2: sábados de 9 a 13 horas.

**12 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Comercio Internacional, Integración Económica, Incoterms, Transporte y Seguro, Medios de Pago, Aduana, Régimen Tributario, Logística, Introducción al Marketing, Investigación de Mercados Internacionales, Técnicas de Negociaciones, Marketing Internacional, Taller de Proyecto.

**INICIO: 24 AGOSTO**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

---

Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves

Disciplina: ADMINISTRAÇÃO DAS FORÇAS DE VENDAS

Professor: Dr. Carlos Mello Moyano

# Negociação

*Aluno: Sirlei Freitag*

## 1 Introdução

Negociações ocorrem durante toda a vida profissional e pessoal. Todo mundo precisa ser um negociador para resolver diversas situações, principalmente as contraditórias, em que é necessário tomar uma decisão. As pessoas negociam sempre, a maioria das vezes inconscientemente, mas são poucas que atingem o ponto mais alto da negociação: o acordo, onde o resultado seja satisfatório para ambas as partes.

Quando não se tem o poder de forçar certo resultado ou comportamento, deve-se procurar negociar com o objetivo de influenciar aquele resultado ou comportamento. As pessoas aceitam negociar porque acreditam que é vantajoso fazê-lo.

O objetivo geral deste trabalho é definir o processo de negociação, suas variáveis e etapas com breves explicações sobre o assunto.

O tema foi escolhido por estar intimamente ligado ao cotidiano das pessoas e, principalmente por ser assunto de discussão nas empresas.

## 2 Negociação

Segundo Kotler (2000, pg 34) negociação é um processo de troca onde duas partes estão engajadas em uma troca. Ocorre negociação quando estas duas partes tentam chegar a condições aceitáveis para ambas as partes.

**Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses, visando o melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação, conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade apresentar toda sua argumentação, conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (JUNQUEIRA 1997)**

Qualquer negociação bem-sucedida precisa dispor de um modelo fundamental estabelecido pelas partes, onde sabe-se qual é a melhor alternativa a um acordo negociado, qual é o limiar mínimo para um acordo negociado e quão flexíveis estão dispostas a ser as partes envolvidas e que concessões estão dispostas a fazer.

O processo da negociação envolve três variáveis básicas que são: o poder, o tempo, e a informação. Independente do objetivo, para que a negociação seja efetiva é importante que pelo menos duas destas variáveis estejam presentes e interligadas no processo.

**Poder:** é a capacidade de influenciar outra pessoa. A negociação utiliza a forma positiva de poder, onde o negociador utiliza a autoconfiança, defendendo seus interesses e realizando acordos satisfatórios para as partes envolvidas



no processo negocial.

O poder na negociação pode ser classificado como:

- **Poderes pessoais:** ao poderes natos, presentes em qualquer situação, independente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas que auxiliarão no processo de negociação.
- **Poderes Circunstanciais:** os poderes abrangidos por essa classificação enfocam questão da situação, do momento, do tipo de negociação, da influência do meio. De acordo com as circunstâncias, analisa-se um fato de maneiras diferentes. O poder de barganha, de perceber a necessidade e expectativas do outro e o conhecimento do produto são poderes circunstanciais.

**Tempo:** o tempo deve ser ponto de apoio para se projetar o negócio. Ele deve ser cuidadosamente analisado, verificando-se como ele pode afetar o processo.

O limite de tempo é definido por quem negocia. Geralmente as concessões feitas em uma negociação ocorrem o mais próximo possível dos prazos finais, se não depois de expirados. Quanto mais próximo do fim, maior é a pressão do tempo, a tensão de se fazerem concessões para a realização de um acordo, que tenderá a não ser tão satisfatório.

**Informação:** ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo. A informação esta relacionada com o poder de conhecer as necessidades, o que pode favorecer o sucesso, afetar a avaliação da realidade e as decisões que serão tomadas.

A negociação é um processo que não se inicia quando as pessoas estão em frente a uma mesa. Inicia muito antes e não acaba quando as pessoas se separam. Diante disto é importante que o negociador se prepare para o processo de acordo com as etapas que serão desenvolvidas.

**As mais importantes são as habilidades de preparação e planejamento, o conhecimento sobre o assunto em questão e a capacidade de pensar com clareza e rapidez quando estiver indeciso ou sob pressão, além de capacidade de verbalizar pensamentos, habilidade de ouvir atentamente, julgamento e compreensão geral, integridade, capacidade de persuasão e paciência. (KOTLER 2000, pg 657)**

Para se desenvolver boas estratégias de negociação é extremamente importante conhecer os benefícios e as fraquezas da proposta e como ela esta posicionada em relação ao mercado concorrente. É necessário saber utilizar a principal arma de um bom negociador: o conhecimento. Só ele gera segurança e argumentação na negociação.

## 2.1 Fases da Negociação

Antes de iniciar qualquer negociação, o negociador precisa fazer uma reflexão sobre o que deseja e o que pode oferecer em contrapartida. As etapas da negociação não precisam ser seguidas na sua totalidade. O importante é saber que o processo na sua totalidade ajuda na preparação e no resultado de uma negociação.

**Preparação:** nesta etapa o negociador estabelece objetivos que devem ser alcançados e os que a realidade permitirá atingir. O que o negociador gostaria de conseguir é o ideal e o que ele precisa e acha que pode conseguir é o real. É no momento da preparação que o negociador avalia as necessidades e interesses da outra parte. Para isso é fundamental que se tenha conhecimento do negócio, para que se possa atender as necessidades da outra parte.

**Abertura:** a abertura serve para criar um clima próprio para o desenvolvimento da negociação, reduzindo a tensão e deixando à vontade o outro negociador.

Nesta etapa é necessário captar a atenção da outra parte. Para isso é necessário estar atento: observe o ambiente do outro negociador; ouça e utilize a leitura corporal; coloque o cliente em uma zona de conforto, afastando a indiferença; procure desenvolver empatia analisando os termos, gestos e fala; e deixe claro os benefícios esperados do trabalho conjunto.

**Exploração:** o objetivo dessa etapa é detectar as reais necessidades, expectativas, motivações da outra parte. Nesta etapa é necessário ouvir, evitando conclusões precipitadas. Quanto mais ouvir mais informações terá para a etapa da Apresentação. Procure também não dar opiniões, nem tomar posição sobre o que esta sendo dito.

O negociador deve utilizar perguntas abertas para que a outra parte fale livremente, expondo o seu ponto de vista. Este tipo de pergunta tem o objetivo de fazer o interlocutor falar livremente, para que o mesmo possa oferecer argumentos que possam ser utilizados depois.

**Apresentação:** é nesta etapa que a proposta vai ser apresentada. É importante mostrar que ela atende as necessidades e expectativas do outro. Através do conhecimento adquirido na exploração, o negociador deve evitar tirar conclusões. Mencione somente as soluções e benefícios identificados. O que é importante para o negociador pode não ser para a outra parte.

O negociador deve valorizar as necessidades reveladas expressando interesse, apresentando os benefícios de sua propostas para satisfazer essas necessidades.

**Clarificação ou Superação das Objeções:** por mais clara que tenha sido sua apresentação, sempre restará alguma dúvida. Este é o momento de esclarecê-la.

Deve-se considerar as objeções levantadas como oportunidades para detalhar mais o objetivo. As objeções representam interesse da outra parte e geralmente ocorrem quando a proposta é apresentada antes do cliente estar pronto para ouvi-la.

Nesta etapa, além de ter um amplo conhecimento sobre a empresa, a proposta e a outra parte da negociação, o negociador precisa ter habilidade de dialogar e interagir com o cliente para transformar o não inicial em sim final.

As objeções ocorrem pelo preço, desinteresse ou indiferença pelo produto ou serviço da empresa, ceticismo, percepções de desvantagem. As objeções em relação ao preço são as mais comuns, por isso é necessário ao negociador conhecer o seu preço, máximo e mínimo e o praticado pelo mercado.

“Lidar com as objeções e vence-las é somente parte de uma grande gama de habilidades de negociação”. (KOTLER, 2000, pg 656)

**Ação Final:** é aqui que ocorre o fechamento do negócio. Se as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, essa etapa é facilitada.

O negociador deve estar atento aos sinais de aceitação da outra parte, recapitulando vantagens e desvantagens da proposta e apre-

sentando opções positivas.

É necessário estar alerta, pois o fechamento pode ocorrer em qualquer momento durante a apresentação. Ele ocorre quando a outra parte dá sinais de que já comprou a idéia, expressando satisfação pelos termos da negociação ou sinais de compra.

Em toda negociação, cada uma das partes está sempre tentando satisfazer suas necessidades o que significa que nem sempre a satisfação das necessidades para uma das partes implica a insatisfação para a outra.

Ninguém entra em uma negociação para perder. Porém é preciso fazer algumas concessões. O negociador deve definir previamente que concessões fará e quais as conseqüências de cada uma delas.

**Controle/Avaliação:** é o momento em que, já concluída a negociação e distante do outro negociador, verificam-se o saldo da negociação, os seus pontos positivos e negativos. Refletir sobre o que se passou é bom para não se cometer, futuramente, os mesmos erros. Poucos gerentes avaliam a negociação, porque não consideram a possibilidade de voltar a negociar com a mesma pessoa.

Quando se trata de vendas e para garantir a satisfação do cliente é necessário fazer o acompanhamento do negócio para manter e aprofundar o vínculo com o cliente.

Um pós-venda bem feito pode se tornar o início de uma nova negociação.

## 2.2 Requisitos para o Bom Negociador

No processo de negociação, o cliente precisa sentir que o negociador é uma pessoa confiável, que tem algo para dizer e que o benefício que ele poderá obter é suficiente para justificar o tempo investido na negociação.

Para ser um bom negociador é preciso conhecer e desenvolver os quatro “C”.

- **Competência:** conhecer bem a proposta (produto/serviço) é fator determinante no momento da negociação. Este nível de conhecimento fará com que o negociador consiga explorar adequadamente os benefícios e as soluções da proposta. É necessário também ter informações sobre o mercado, a concorrência e sobre o cliente.

- **Confiança:** elemento fundamental no processo de negociação. Muitas vezes, ao entrar em um processo de negociação, o negociador é o único que acredita na sua proposta, porém a confiança naquilo que esta oferecendo poderá convencer a outra parte.
- **Critério:** um bom negociador possui critérios ao efetuar suas proposta e procura mantê-los, independente do cliente.
- **Comunicação:** O negociador deve utilizar toda a sua capacidade de comunicação e criatividade para desvendar as necessidades e expressar os benefícios de sua proposta de tal forma que seja claramente compreendida pela outra parte.

### 2.3 Conclusão

De acordo com as informações apresentadas conclui-se que a negociação esta presente no cotidiano das pessoas das mais diversas formas. As pessoas envolvem-se em negociações a todo o momento e muitas vezes não percebem.

Não existe receita infalível na negociação, o que existe são recursos e técnicas que se bem utilizadas poderão auxiliar o negociador na solução de dificuldades e impasses que dificultem e obstruam o andamento do processo.

Ao findar este trabalho, percebe-se que o importante em uma negociação é atender as duas partes envolvidas no processo da melhor maneira possível. É um acordo conjunto onde os todos os envolvidos ganham.

### Referências Bibliográficas

ERTEL, Danny. Transformando negociações em competência empresarial. Harvard Business Review, Mai/jun, 1994.

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Negocia%C3%A7%C3%A3o> em 20/06/2010

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Negociação, Tecnologia e Comportamento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

WEISS, Jeff. **A negociação como processo empresarial**. Harvard Management Update. Out 2001

---

# Negociação nas organizações empresariais

Fernanda Sebben<sup>1</sup>

## **Resumo:**

Este artigo pretende explicar assuntos relacionados à negociação, pois trata-se de um assunto bastante amplo e com diversas vertentes. Resumindo de forma simples, quando se negocia com sucesso, comunica o que quer de forma a persuadir e satisfazer os outros e a si próprio. A seguir será citado diversas definições sobre o tema, técnicas de negociação e maneiras de se comunicar com eficiência, construir melhores relacionamentos, auxiliando todo e qualquer tipo de colaborador que trabalhe em áreas de gerenciamento, ajudando-o no seu auto desenvolvimento. A partir da busca de embasamento teórico, propor-se-a formas diversas de negociação que auxiliará aos administradores que trabalham em nível gerenciador dentro de organizações.

**Palavras-chave:** Negociação, Sucesso, Comunicação, Relacionamentos

## **1. Introdução:**

O mundo vem assistindo a uma profunda transformação na área das negociações entre o capital e o trabalho. A negociação trabalha com arte e técnica ao mesmo tempo, que inicia com o negociador, passa a negociar e finaliza-se em negociação. Para se obter sucesso em uma negociação precisam-se desenvolver algumas técnicas que tem como princípio básico, boa vontade e boa intenção.

Durante uma negociação existem vários fatores envolvidos que detalhar-se-a nos próximos parágrafos com maior ênfase. Têm-se como início deste artigo, as várias definições que este as-

sunto abrange, não esquecendo que é de suma importância para os administradores terem este conhecimento para desenvolverem um excelente desempenho dentro das organizações.

Um elemento muito relevante dentro o assunto negociação, é a análise do poder negociador que tem forte influência dentro das organizações, que abranger-se-á com maiores esclarecimento a seguir. A negociação está inserida em qualquer ramo de atividade indústria, comércio e serviços.

## **2. Várias definições de negociação**

A palavra negociação é de origem latina, *negotiatus*, que significa cuidar dos negócios. Existem várias definições dessa palavra como alguns autores citam.

“Negociação é um processo de relacionamento interpessoal que ocorre quando uma pessoa deseja algo de outra”. Site [www.negociarbem.com.br](http://www.negociarbem.com.br)<sup>2</sup>, esse mesmo site, denomina negociação desde um simples e breve diálogo com nosso colega de trabalho com o objetivo de alcançar um entendimento, até um longo e complexo processo de conversões entre dois países, envolvendo vários representantes de cada uma das partes.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração com Habilitação de Marketing e Gestão de Negócios pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves- FACEBG, Cursando Especialização em Gestão de Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves - FACEBG.

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.negociarbem.com.br/index.php?lingua=1&pagina=home>>. Acesso em 29 de Junho de 2010.

“Negociação é um processo de relacionamento que visa ao entendimento entre as partes. [www.negociarbem.com.br](http://www.negociarbem.com.br), autor Rodnei Domingues. A seguinte definição encontra-se no site “Técnicas de Negociação e de Contratação”, nome do artigo “Como Negociar” de Ann Jackmann<sup>3</sup>, diz que “a negociação é um processo através do qual duas ou mais partes se afastam dos seus pontos de divergência inicial para chegar a um ponto em que se consegue chegar a um acordo. Nesse mesmo site foram citados, alguns itens para tornar a negociação mais eficiente como: tempo suficiente pra se preparar, conhecer o assunto em questão, tratar com respeito todas as partes envolvidas na negociação, utilizar técnicas de comunicação eficazes, como por exemplo, saber escutar; haver flexibilidade que permita a cada um obter algo da negociação.

### **3. Maneiras de se comunicar com eficácia durante a negociação.**

Conforme Barnes<sup>4</sup>, 1999, p. 50, “existem diversas maneiras de se comunicar, mas aqui estão as mais importantes de se aprimorar, sua comunicação ao longo das negociações, que ajudará você a construir o resultado de vitória equilibrada”.

- Seja Claro - Sempre no momento da negociação, certifique-se de que a mensagem que pretende transmitir é aquela que deseja. É muito importante que a sua comunicação verbal e não-verbal transmita a mesma mensagem, lembre-se que o importante é o que diz e como diz, segundo o autor Barnes, 1999, p.50.

- Seja Compreensivo - O negociador tem que conhecer os fatores, quem, o que, onde, quando, por que, como, quanto, por que não e o que acontece no caso de “envolvidos”. Ter como princípio básico, pesquisar as questões que envolvem as negociações, para poder ser eficaz.

- Fique Calmo - Estar calmo durante uma negociação é de fundamental importância, para poder transmitir confiança e serenidade durante este processo.

- Seja Atencioso - Como maneira de aperfeiçoar-se de forma eficaz sua comunicação numa ne-

gociação, ser atencioso, saber ouvir e dar tempo para falar é uma das maneiras corretas de negociar.

### **4. Evite palavras incitadoras de discórdia**

Segundo Barnes, tais palavras aborrecem as pessoas rapidamente, uma vez que sua meta na negociação é chegar a um acordo e a uma solução, você precisa evitar palavras que deixem os outros em posição negativa e de defesa.

Segue abaixo algumas palavras que induzem discórdia.

- “Você”: Essa palavra utilizada em excesso, é o mesmo que apontar um dedo para outra pessoa, segundo palavras do autor Barnes.

- “Mas”: Essa conjunção expressa negatividade.

- “Não dá”: Essas palavras usadas juntas, implicam em falhas, o que significa que uma pessoa nunca mudará.

- “Sempre” ou “Nunca”: Essas palavras expressam exageros, evite utilizar elas numa negociação.

- “Deveria ter” ou “Teria que ter”: Exigem com que as pessoas cumpram a satisfação de seus padrões.

### **5. Processo de Negociação**

A negociação é formada por várias etapas, que serão explicadas a seguir:

Passo 1: Preparação- inclui investigação e planejamento das estratégias e táticas.

Passo 2: Abrindo as Negociações: inclui partilha de posições e interesses.

Passo 3: Conduzindo as Negociações: exploração, ofertas, identificação de ganhos e concessões.

Passo 4: Para Além do Acordo: algo a mais além da negociação.

Passo 5: Conseguindo o Acordo: conclusão e registros do acordo.

É fundamental que o negociador passe por todas as etapas citadas acima, durante uma negociação, pois isso o auxiliará do bom desempenho da conversação, atingindo o objetivo desejado.

### **6. Comunicação e Comportamento**

Existem vários tipos de comportamento ligados ao modo de se negociar, seguem abaixo, alguns

3 Disponível em site Técnicas de Negociação e de Contratação, Artigo -Como Negociar-, autor JACKMANN, Ann. Acesso em 29 de Junho de 2010.

4 BARNES, Ginny Pearson. Estratégias Para o Novo Milênio, pag. 50, Editora Market Books, São Paulo.

deles para o bom desenvolvimento da negociação.

- Comportamento Auto-Confiantes: O comportamento auto-confiantes assume uma abordagem positiva e pró-ativa, que se enraíza numa elevada auto-estima e que nos levará, mais provavelmente, aos resultados que esperamos.

- Comportamentos Agressivos: O comportamento agressivo é competitivo e tem normalmente pouca segurança em si mesma, utilizando a agressão como mecanismo de defesa.

- Comportamentos Passivos: O negociador com comportamento passivo perde confiança e desempenha um papel quase invisível durante a negociação. Ao invés de tomar decisões, ele prefere excluir-se, possui um sentimento de frustração pela falta de força de vontade ou de uma atitude. Sua participação perante uma negociação é a auto-negação.

- Comportamentos Manipuladores: A manipulação implica enganar o outro, mas enganar-se a si próprio, para conseguir a satisfação de si mesmo e de seus interesses, fazendo com que a outra parte envolvida sintam-se culpado, se não fizer o que pretende que faça.

## **7. Comportamento Eficaz durante uma Negociação**

Segundo a autora Jackmann<sup>5</sup>, diz que “Os melhores negociadores utilizam uma comunicação auto-confiante que os ajuda a ter sucesso na construção de relações eficazes e duradouras e que aumentam as suas possibilidades de ver os seus objetivos alcançados”. Vale ressaltar a devida atenção para detalhes importantes como:

- Escutar: mostrar durante uma negociação o interesse em ouvir o que a outra parte negociadora quer dizer e identificar os pontos-chaves.

- Linguagem: enviar mensagem clara e objetiva, com expressão corporal adequada, assim como tom de voz e palavras certas.

- Adaptar uma postura convincente: uma construção de uma postura convincente tem como princípio, a verdade e a confiança entre as partes negociadoras, que estabelece uma empatia e encorajamento entre as partes.

5 Disponível em site Técnicas de Negociação e de Contratação, Artigo -Como Negociar-, autor JACKMANN, Ann. Acesso em 29 de Junho de 2010.

## **8. Gerir Conflitos:**

Conforme Jackmann<sup>6</sup>, muitos negociadores não gostam de conflitos, portando possuem dificuldade em lidar com eles, quando os mesmos aparecem. Olham para eles, como perda de tempo ou algo que atrapalhe o caminho da negociação, por isso a maior dificuldade do conflito, está em ignorá-lo ou não enfrentá-lo corretamente.

- Causas do conflito: pontos de vistas divergentes.

- Reconhecer os conflitos: é um dos primeiros passos para lidar com eles.

- Prevenir os conflitos: comunicação abertamente, reconhecendo as necessidades.

- Gerir os conflitos: aprender a lidar com as certas situações de conflito que venham a surgir.

## **9. Técnicas para soluções de problemas**

A seguir algumas técnicas para solucionar eventuais problemas que poderão surgir durante uma negociação.

- Atender a vantagens e desvantagens: centrar a atenção nas vantagens e eliminar rapidamente as desvantagens.

- Identificar o que é e o que não é o problema: facilitar o encontro das soluções e remover os problemas.

- Analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças: utilizar o método SWOT, para avaliar propostas ou soluções, através de reconhecimento das oportunidades e ameaças e examinar as forças e fraquezas.

## **10. Chegar a um Acordo**

Conforme Fowler<sup>7</sup>, depois de várias tentativas é difícil chegar a uma conclusão firme e satisfatória da negociação. Mas chega um momento em que as idéias e possibilidades não podem mais serem discutidas, chega a hora de alguém

6 Disponível em site Técnicas de Negociação e de Contratação, Artigo -Como Negociar-, autor JACKMANN, Ann. Acesso em 29 de Junho de 2010.

7 FOWLER, Alan. *Negocie, Influencie e Convença*, São Paulo: Editora Nobel, 2000. Pg. 44-46

tomar a iniciativa e apresentar uma proposta claramente definida.

O momento de finalizar a negociação é quando há um clima de colaboração entre as partes envolvidas, considerando suas posições definitivas, em vista de toda a discussão feita. Caso contrário, será necessário perceber quando a outra parte acatará uma solução proposta de maneira mais receptiva.

Fazer uma proposta final de maneira persuasiva consiste em salientar para a outra pessoa os benefícios que ela terá, é preciso ser muito firme quanto à finalidade de uma proposta, para que a mesma possa expressar verdadeiramente, o limite de qualquer acordo. Muito cuidado, para não tornar-se um negociador inexperiente, pois esse negociador enfraquece sua capacidade de impor limites, porque afirmam que suas posições são definitivas e depois acabam cedendo em algum ponto, perdendo em algumas vezes a credibilidade.

Chegar a uma conclusão satisfatória entre ambas as partes é o objetivo básico de qualquer negociação, e é preciso ter mais cuidado nesse ponto conclusivo do que em qualquer fase da discussão.

O autor Goldberg<sup>8</sup>, afirma que “toda negociação é um processo e, portanto, ocorre em etapas. É preciso ter sensibilidade e sabedoria para ajustar seus objetivos ao tempo do processo. Assim, deve-se definir na preparação um mapa de negociação alinhando os objetivos e a forma que se pretende utilizar nas fases de abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final em busca do acordo, do sim”.

## 10. Conclusão

Com base no referencial apresentado acima, visualiza-se nos dias mais atuais, a grande evolução de uma economia cada vez mais globalizada, em que as empresas competem com tecnologia e produtos cada vez mais sofisticados, visando atrair cada vez mais, um número expressivo de clientes, bem como fidelizar os já existentes.

A todo momento estamos negociando. Porém

não resta nenhuma dúvida que negociar é uma das habilidades mais importantes para o sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa. Através da negociação se alcançará o objetivo almejado, juntamente com um bom fechamento e com a máxima efetividade.

Pode-se concluir com este artigo, que todas as referências citadas acima, trazem o conhecimento e o estudo sobre todo o processo de negociação, desde o seu início até sua conclusão final com o esperado êxito.

Considera-se este estudo como uma grande oportunidade de conhecimento sobre as várias formas de se negociar, pois toda negociação é um processo de relacionamento entre pessoas, e todo relacionamento tem como princípio a comunicação, então, conclui-se que saber ouvir, perguntar e apresentar as próprias idéias de forma convincente é a prioridade básica de uma agradável negociação.

Ao término de cada negociação, reflita sobre o ocorrido, e aprenda com a prática. Tenha sempre em mente a necessidade do desenvolvimento pessoal continuado.

## Referências

- 1 BARNES, Ginny Pearson. **Estratégias Para o Novo Milênio. “Como Negociar Com Sucesso.** São Paulo: Editora Market Books, 1999.
- 2 FOWLER, Alan. **Negocie, Influencie e Conquente.** São Paulo: Editora Nobel, 2000.
- 3 GOLDBERG, Claudio. Fonte: **Mundo do Marketing.** Disponível em: < [http://www.xsolution.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7:a-negociacao-e-a-venda-os-negocios-e-a-guerra&catid=1:geral&Itemid=5](http://www.xsolution.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7:a-negociacao-e-a-venda-os-negocios-e-a-guerra&catid=1:geral&Itemid=5). Acesso em 01 de Julho de 2010.
- 4 Disponível em site Técnicas de Negociação e de Contratação, Artigo “Como Negociar”, autor JACKMANN, Ann. Acesso em 29 de Junho de 2010.
- 5 Disponível em: <<http://www.negociarbem.com.br/index.php?lingua=1&pagina=home>. Acesso em 29 de Junho de 2010.

8 GOLDBERG, Claudio. Fonte: Mundo do Marketing. Disponível em: < [http://www.xsolution.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7:a-negociacao-e-a-venda-os-negocios-e-a-guerra&catid=1:geral&Itemid=5](http://www.xsolution.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7:a-negociacao-e-a-venda-os-negocios-e-a-guerra&catid=1:geral&Itemid=5). Acesso em 01 de Julho de 2010.



Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves

Disciplina: ADMINISTRAÇÃO DAS FORÇAS DE VENDAS

Pós Graduação

Professor: Dr. Carlos Mello Moyano

# Negociação

*Graziella Vieira Borks*

## INTRODUÇÃO

Em todo processo de avaliação, os colaboradores das empresas que trabalham na área comercial devem efetuar, sempre, o controle dos resultados apresentados. O papel desempenhado pela função de cumprir metas, números, avaliação e aprimoramento para as empresas é, basicamente, o de acompanhar o desempenho da estrutura organizacional por meio da comparação entre as situações alcançadas e as previstas e, nesse sentido, essa função é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que serão estabelecidos nas organizações, através de resultados positivos ou negativos.

Avaliação é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações e dos números que a empresa deseja chegar, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, ou seja, de quem está sendo cobrado, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho para uma boa negociação.

## JUSTIFICATIVA

A negociação se traduz no envolvimento total dos membros da organização e na busca de

maneiras de como melhorar a performance individual priorizando o desenvolvimento e treinando os mesmos para o alcance de objetivos e/ou metas.

## 1 OBJETIVOS

Toda empresa deve ter definido claramente e formalmente seus objetivos, de curto, médio e longo prazo, que forma direcionar. Essa atividade requer domínio do princípio de planejamento.

### 1.1 Objetivo das empresas

Satisfazer às necessidades dos clientes, buscando e mantendo-os; estar em permanente desenvolvimento;

Comercializar bens e serviços, obedecendo a padrões de qualidade; ter equilíbrio financeiro para seu crescimento;

Alcançar a modernidade com inteligência competitiva, gerar lucro e perenidade com inteligência empresarial;

Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e tempo hábil, que sejam realmente úteis para tomadas de decisões.

### 1.2 Cultura, filosofia e políticas empresariais,

Toda empresa, independentemente de seu



negócio privado ou da sua atuação pública, possui cultura, filosofia e políticas, podendo ser definida formal ou praticada informalmente.

Por *cultura* pode-se entender padrões de comportamento, de crenças, conjunto de valores espirituais e materiais, grupo social de uma nação, esforço coletivo, civilização e saber intelectual. Esses valores são introduzidos na empresa, fazendo parte de suas atividades cotidianas.

A *filosofia* caracteriza-se pela intenção de ampliar a compreensão de uma realidade e totalidade, maneira de pensar, reunião de conhecimentos, conjunto de doutrinas e sabedoria.

Essas características também são introduzidas na empresa, participando das ações e decisões dos gestores.

As *políticas empresariais* podem ser definidas como regras e normas para gestão de organizações, conjunto de programas para um fim, princípios e doutrinas a serem seguidas.

Todos esses conceitos, unidos ou isolados, que devem ser observados e respeitados, influenciam significativamente no planejamento estratégico, nos sistemas de informação e no modelo de gestão da empresa. Os gestores que atuam nas empresas devem *adaptar-se* a essas questões e fazer o possível para melhorar os resultados que são dependentes ou estão relacionados à cultura, filosofia e políticas empresariais.

## 2 Estratégias de Informações para a Negociação

Definir preços, campanha para alavancar vendas e sustentá-las em uma negociação é um desafio constante, ainda mais nestes tempos de “nova economia”, em que empresas com estruturas enxutas muitas vezes negociam frente-a-frente com clientes em áreas como serviços e produtos nas instituições financeiras e muitas encontram dificuldades para concorrer contra o mesmo mercado de atuação, diferenciando-se apenas muitas vezes no atendimento, sendo este um forte aliado para o retorno do cliente para o fechamento de um negócio.

Este artigo pretende apresentar os princípios da negociação, com foco na busca de um resultado racional e otimizado levando em conta os objetivos de todas as partes. Sendo um dos princípios a tarefa do gestor de estar

atento com seus colaboradores sempre buscando o aprimoramento de suas capacidades e habilidades com treinamentos e capacitações. Uma negociação racional de produtos e serviços baseia-se em fatos. Detalhar os princípios de ambos os fatores, e conjugá-los em uma conclusão objetiva, é essencial para o entendimento das negociações bem-sucedidas.

### 2.1 Os princípios da negociação efetiva

O objetivo de uma boa negociação é atingir o melhor acordo para todos os participantes, e cada participante busca também garantir o melhor resultado para a sua parte, considerando sua própria agenda – idealmente tendo definido antes os três cenários básicos:

- seus objetivos mínimos – que procurará alcançar mesmo no caso de um ambiente desfavorável de negociação,
- seus objetivos prováveis – para a situação que lhe parece mais equilibrada entre as partes, e
- seus objetivos ideais, que ele buscará atingir no caso de uma situação francamente favorável.

A negociação é um processo que envolve troca de mensagens entre as partes, portanto aplicam-se a ela os conceitos da comunicação. E como o seu interesse é fazer com que sua mensagem esteja adequada, chegue integralmente ao destinatário e cause o efeito pretendido, é importante que ela seja previamente planejada.

Considerando os aspectos cultural, crenças, questões político-sociais e características das pessoas que representarão a outra parte na negociação, o negociador busca definir previamente suas alternativas táticas, cria planos de ação que envolvem oportunidades de suspensão dos trabalhos caso surjam aspectos não considerados previamente, define como irá apresentar sua pauta (resumidamente ou não, completa ou em partes) e parte para a negociação.

O ato de negociar em si deve ser isento de viés emocional, considerando com respeito o ponto de vista da outra parte, sem subestimar a ela, suas necessidades nem seus interesses. Um exemplo que pode ser mencionado, é uma venda de um produto ou serviço, onde o negociador não se envolve emocionalmente como citado acima, mas envolve o cliente emocionalmente no fechamento do negócio.

O processo deve prosseguir com foco no interesse comum, até alcançar o máximo possível de satisfação mútua. Após o processo, antes de encerrar a reunião, deve-se recapitular o que foi discutido e acordado, e registrar – formalmente ou não, mas de forma que seja reconhecida por todas as partes.

Assim, podemos destacar como sendo os princípios da boa negociação a lista a seguir:

- 1. Objetividade:** definir com clareza um objetivo, e orientar todos os esforços durante o processo a buscar alcançá-lo – sem deixar que aspectos emocionais, interesses pessoais ou mesmo a sede de “ganhar a discussão” interfiram. O objetivo deve ser definido de forma escalonada, identificando inclusive quais deles são irrenunciáveis (o “escopo mínimo”, do qual o negociador não pode abrir mão) e quais são apenas desejáveis.
- 2. Comunicação:** Comunicação é tornar comum, é fazer com que uma mensagem alcance o receptor e (idealmente, em uma comunicação efetiva) influencie seu comportamento. Uma comunicação efetiva demanda planejamento prévio e grande capacidade de adaptação às condições do ambiente e dos interlocutores – o que nos leva ao terceiro princípio:
- 3. Preparação:** para ter sucesso no processo, é necessário conhecer de antemão os interlocutores, garantir as melhores condições ambientais e conjunturais possíveis, e ter um plano detalhado contendo inclusive os “checkpoints” e roteiros de escape para o caso de ser melhor interromper a negociação antes de chegar ao objetivo desejado, de forma a continuá-la posteriormente em condições mais favoráveis. A análise é fundamental: leva vantagem o negociador que consegue compreender e definir qual o objetivo de sua contraparte, e identificar até que ponto ela está preparada para ceder.
- 4. Pauta:** A pauta de negociação deve ser definida levando em conta os critérios acima, e deve ser planejada levando em conta a forma como será transmitida. Uma pauta para um almoço de negócios é diferente da pauta para uma reunião formal, que é diferente da pauta para uma conferência. Decisões sobre como ela deve ser apresentada (paulatinamente ou de uma vez só, verbalmente ou por escrito, etc.) e sobre por quais pontos iniciar a conversa são importantes e não devem ser

subestimadas.

- 5. Impessoalidade:** a negociação não deve misturar os interesses das pessoas com os objetivos do processo. Pode ser necessário assumir o papel da parte que “perdeu” a negociação, aos olhos dos demais, para garantir o alcance dos objetivos previamente definidos. Uma boa negociação é um processo racional, e não deve considerar aspectos emocionais ou exaltar os ânimos dos participantes. O foco deve ser sempre mantido nos objetivos definidos, e não nas posições assumidas pelos participantes ao longo do processo.
- 6. Análise:** como no método científico, o ideal é primeiro ser analítico para só depois ser sintético. O processo deve gerar múltiplas soluções possíveis, todas elas adequadamente registradas, e apenas ao final desta fase analítica deve-se passar à fase de síntese, em que se classificam e selecionam as melhores opções e se escolhe a melhor.
- 7. Racionalidade:** o resultado de todos os passos acima, se seguidos corretamente, é uma decisão equilibrada, considerando todos os dados existentes ou estimados, e baseada em critérios objetivos – e que atende da melhor forma possível a todas as partes interessadas.

Algumas empresas adotam os fatores de desempenho como forma de identificar um bom negociador na própria entrevista e/ou mudança de cargo e/ou promoção, na inserção na área comercial, abaixo segue em anexo um questionário que resume as qualidades do colaborador facilitando o gestor no momento de desenvolver suas habilidades.

## CONCLUSÃO

Salientamos que venda sem planejamento, foco, organização não é negócio fechado e objetivo atingido, o gestor com todo o conhecimento que possui deve ter sempre uma alternativa para seus colaboradores, sendo essas a busca constante de treinamento e capacitação desenvolvendo seus conhecimentos e habilidade, pois o mercado esta em constante mudança e se difere pela ousadia.

Conhecer suas próprias forças e fraquezas, dominar as informações sobre as oportunidades e ameaças do mercado e especialmente conhecer os preços e forma de comunicação praticados

---

pelos concorrentes (inclusive os que comercializam produtos diferentes mas que podem substituir o seu) são os ingredientes essenciais tanto da boa formação de preços, atendimento quanto da negociação bem-sucedida. E ambas as habilidades mencionadas acima são importantes para o sucesso de qualquer projeto ou organização.

O importante também é de se utilizar a criatividade, sendo alternativa de custo baixo, em todas as teorias para alcançar o sucesso, e aumentar vendas e ganhar novos clientes.

### **Anexo**

Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?

Costuma estar alegre e sorridente?

Tem experiência no serviço que está executando?

É contrário a modificações e não se interessa por novas idéias?

Conhece informações e processo de produção que não devem

chegar a terceiros:

Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção as instruções recebidas?

Demonstra atração pelo sexo oposto?

Se o trabalho carece de mais escolaridade?

Pode planejar, executar e controlar suas tarefas sozinhas?

Sua aparência é boa e agradável em geral?

Demonstra concentração mental nos trabalhos?

A atenção no trabalho exige que ele esforce a vista?

Presta atenção as condições de trabalho, principalmente à ordem?

O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório?

Um curso de especialização é recomendado

para o progresso no trabalho?

Gosta de fumar?

É desleixado em sua apresentação pessoal e no vestir?

Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante o seu trabalho?

Poderia ter maiores conhecimentos dos trabalhos para render mais?

Não se desgasta na execução das tarefas?

Sua produção é elogiável?

Apesar de sempre fazer a mesma coisa não se incomoda com a

repetição ?

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul. Marketing: Criando Valor para os Clientes. 2.ed. [S.I]: Saraiva, 2003.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia. 4. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh K.. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues; Administração de Cargos e Salários: Carreira e remuneração 13 ed- São Paulo 2008 editora São Paulo.

MOSCOVICI, Fela, Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo, 17 edição Rio de Janeiro, ed Olympio 2008.

---

# Divisão das fases da negociação, sob a ótica das vendas.

*Fabrício Bernardini<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Este artigo trata-se de uma revisão bibliográfica baseada na literatura sobre o tema, que apresenta a negociação como uma bem elaborada troca de valores e experiências e suas fases, tendo em vista o fortalecimento do ato da troca, benéfica para as partes envolvidas, visando à ética e a transparência na busca de atender a um objetivo comum, uma vez que este processo é contínuo, ao invés de finito. O enfoque será dado nas fases de uma negociação de vendas.

**ABSTRACT:** This article presents a review based on the literature on the subject, which presents the negotiation as an elaborated exchange of experiences and values as well as its phases in order to strengthen the act of exchange, beneficial for both parties involved, aimed at ethics and transparency in order to meet a common goal, since this process is continuous rather than finite. The focus will be given over the phases of a negotiation.

**Palavras-Chave:** Negociação – Fases da negociação

**Key Words:** Negotiation – Phases of negotiation

## INTRODUÇÃO

O trabalho tem como objetivo principal apresentar a negociação e suas fases, sob uma visão da venda (uma das formas mais usuais da negociação), suas características e personagens envolvidos, os valores existentes, as expectativas

geradas, os resultados esperados e as formas de manter este relacionamento denominado negociação através do tempo.

Pode-se definir negociação como uma das formas de resolver um impasse ou uma divergência. Partindo-se deste princípio acredita-se que uma das preocupações que deve haver no começo de uma negociação é a de verificar se há o interesse de ambas as partes e um objetivo comum, se existe o respeito entre os envolvidos no processo e se há a idéia presente de que a outra parte não deva ser considerada e tratada como inimigo, para que não se crie uma resistência inicial que impeça o desenvolvimento do diálogo e da negociação.

O negociador nato é o sujeito que apresenta características peculiares e que ajudam no andamento da negociação. Dentre algumas destas características e atitudes, pode-se destacar as seguintes: ser observador (para definir bem a abordagem a ser feita), ser sociável e persuasivo (usar uma linguagem convincente e agradável), ser comunicativo (para saber dizer claramente o que quer e o que propõe), ser criativo (para saber usar de assertividade) e ser profissional (tratar a negociação com seriedade e o respeito que merece). Além disto, o bom negociador deverá gostar também do ritual da negociação, ser honesto e fundamentalmente, paciente.

Para que a negociação dê certo se pode escolher a melhor abordagem para cada situação, pois existem diferentes abordagens: há negociações que serão fechadas imediatamente, sem necessariamente haver envolvimento pessoal entre as partes e outras, onde invariavelmente haverá, antes da negociação propriamente dita, a necessidade de envolvimento e confiança das

---

<sup>1</sup> Bacharel do Curso de Administração da Faculdade Cenequista de Bento Gonçalves com Habilitação em Marketing e Gestão de Negócios.

partes envolvidas, fazendo com que a abordagem seja voltada a pessoas e não aos resultados. A estratégia abordada também diz respeito ao tipo de negociação e o que se almeja obter – uma negociação “ganha-ganha”, onde as partes se ajudam mutuamente ou uma negociação “ganha-perde”, que costuma ser a última vez que se tem este parceiro para negociação, haja vista que a vantagem será auferida somente por uma das partes.

A tática escolhida para a negociação também dirá muito do seu andamento. Se o seu posicionamento for de desenvolvimento a conversa fluirá normalmente e as informações estarão disponíveis, mesmo que a estratégia adotada seja a de confrontação. Por outro lado, se a negociação for baseada em uma tática de pressão, e que por isto, poderá ser recebida como uma imposição, a menos que o outro lado esteja desesperado para fazer o negócio, dificilmente esta negociação chegará a um fechamento, afinal de contas, ninguém gosta de ser intimidado.

O local onde serão feitas as reuniões para a condução desta negociação terá sua importância no contexto como um todo. A utilização de um campo neutro, que é o mais indicado, nem sempre é o local usado para a discussão. A utilização do escritório de uma das partes pode ser o real motivo para o retardo desta – uma vez que a parte que é visitante pode alegar falta de documentação ou dados (por não estar em seu escritório) e a parte que recebe pode ter diversas interrupções para tratar de assuntos diversos a esta negociação, prejudicando a própria imagem.

As fases da negociação são: a pré-negociação (planejamento); a abertura (preparação); o desenvolvimento; o encerramento (fechamento) e a pós-negociação.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Negociação

Para Acuff (1993, p. 21): “a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades”.

Pode-se também definir negociação como um sistema de troca de informações, onde as partes envolvidas tentam concordar sobre o que cada uma deverá conceder e receber ao realizar uma transação.

Para Martinelli e Almeida (1997, p. 21),

[...] um exemplo prático de uma negociação é a criança, que já negocia ao querer mamar. Embora não possua consciência disso, a criança troca o leite materno pelo ato de parar de chorar, tendo ambos (ela e a mãe), sossego. Atinge-se, desse modo, o ponto de satisfação.

De acordo com Collieres (2001, p. 96),

[...] um antigo filósofo disse certa vez que a amizade entre homens não passa de um comércio em que cada qual busca a satisfação de seus próprios interesses. O mesmo vale, ou vale ainda mais, para as ligações e tratados que vinculam um soberano ao outro, pois não há tratado duradouro que não se baseie em vantagem recíproca e, com efeito, um tratado que não satisfaça essa condição não é tratado algum, e estará sujeito a conter as sementes de sua própria dissolução. Assim, o grande segredo da negociação consiste em explicar proeminentemente a vantagem comum às duas partes em qualquer proposta, interligando de tal modo essas vantagens para que possam parecer igualmente equilibradas para ambas.

Desta forma passa-se a ver a negociação como um ato realizado em todos os quesitos do dia-a-dia, mudando apenas a forma com a qual esta negociação é feita de acordo com o interesse e a pessoa com que se está negociando. Um fator fundamental para que uma negociação possa ser bem feita e produza resultados satisfatórios é o planejamento adequado e o conhecimento com propriedade do que, com quem, onde e quando será feita a negociação, pois desta forma, o negociador se sentirá seguro e poderá responder mais facilmente a qualquer objeção, o que poderá facilitar a negociação ou ao menos conduzi-la para a etapa posterior.

Conforme Moreira *apud* Larentis (2009, p. 99), “planejamento, técnicas e estratégias aliadas ao esforço e à motivação, fazem com que o profissional se sinta mais seguro e com condições de superar suas metas”.

A cultura também é um fator que influencia diretamente na negociação, pois, como os atores envolvidos na negociação são pessoas, com suas crenças, valores, conhecimentos e concepções a respeito de suas vidas e relações (a negociação é uma forma de relação), a cultura é um fator que muda a forma, o local e a condução de uma negociação. Por exemplo, ao negociar-

mos com um oriental (japonês), que por cultura é uma pessoa contida, polida e bastante educada, a conduta e o processo serão diferentes de quando negociarmos com um norte-americano, que tem a concepção de que tempo é dinheiro, onde, possivelmente a negociação será rápida, objetiva e um pouco mais expansiva.

Na visão de Martinelli; Ventura e Machado (2004, p. 169), a cultura é apresentada com uma dos fatores que constitui um povo e influencia na negociação e na forma que a mesma é conduzida, uma vez:

[...] que compreendem a formação cultural de um povo, possuem uma relação profunda com a negociação, com seus profissionais e com os métodos utilizados. Durante uma negociação com um croata, executivos argentinos, por exemplo, podem surpreender-se com a expressão séria e fria da outra parte, o que não significa que esteja desinteressada do negócio. O mesmo não aconteceria se esse grupo de argentinos estivesse em Roma, realizando uma negociação com italianos: o ambiente seria mais quente, com expressões mais descontraídas. A comunicação é, mais uma vez, um fator a ser levado em consideração. Negociando com um japonês, este pode dizer sim no final da negociação, mas isso pode ser uma negação significando que o negociador japonês apenas entendeu o que foi dito.

Já de acordo com Panosso (2000, p. 27-30), os negociadores poderão se deparar com diversas etapas durante o processo de negociação. Entre elas podemos destacar:

**Preparação** – trata-se do planejamento inicial com a finalidade de obter o máximo de dados e das informações a respeito da outra parte. **Abertura** – objetiva criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação, deixando a outra parte mais à vontade. **Exploração** – busca detectar necessidades, expectativas e motivação da outra parte para utilizá-las nas etapas seguintes. **Apresentação** – é a etapa na qual se apresenta ao outro negociador a proposta, mostrando como esta pode atender às suas necessidades. **Clarificação** – este é o fenômeno de esclarecer todas as dúvidas, fazendo-se uma síntese do que foi exposto. **Ação Final** – é nesta fase que ocorre o fechamento do negócio. Deve-se estar atento a alguns aspectos, tais como: atenção as sinais de aceitação; tornar sua proposta reversível; apresentar opções; recapitular vantagens/desvantagens; propor o fechamento do negócio; Controle/

**Avaliação** – controlar o que foi acertado (preços, prazos, condições, etc.), avaliar os resultados obtidos (comprovação do previsto e do realizado, a análise das concessões e a observação para a próxima negociação).

Na explicação de Martinelli et al. (2004, p. 40), o processo de negociação envolve vários fatores, o que o torna complexo,

[...] visto que envolve pessoas e comportamento humano. Trata-se não apenas de estabelecer as diferenças entre as pessoas, no que se referem às valores, aos objetivos, às maneiras de pensar e de se conduzir, em uma negociação, mas também de estruturar um quadro de pensamento e de tomada de decisão para as diferentes partes envolvidas no processo. Como envolve as questões comportamentais, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e de imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que impede que possa ser tratada matematicamente e apenas com a ajuda de programas de computador. Para tratar das questões comportamentais, torna-se fundamental a presença de negociadores, de mediadores e de árbitros.

## 1.2 Fases da Negociação

### 1.2.1 Pré-negociação

Segundo Nickels e Wood *apud* Larentis (2009, p. 99), “a fase de pré-negociação, como aquela que ocorre antes do contato de venda, envolve a prospecção, análise das potencialidades do cliente e o planejamento da abordagem”.

Pode ser considerada a primeira e mais importante fase da negociação, de onde sairá à abordagem e a estratégia de negociação que será usada para conquistar o cliente. É nesta fase da negociação que deve ser estruturada a oferta que será feita, a forma de negociação, o prazo de entrega, a garantia, os preços e possíveis descontos negociáveis, as facilidades financeiras, os pontos de assistência técnica entre outras informações relevantes, além de se determinar o objetivo a ser atingido nesta negociação. Além dos objetivos serem bem definidos e acertados com todos na organização (para que possa se definir uma postura comum), é interessante também desenvolver possibilidades alternativas, pois a apresentação de alternativas poderá definir o fechamento da negociação ou ao menos sua continuidade. O levantamento de

informações sobre a outra empresa para saber de sua idoneidade também se faz necessário, além de avaliações sobre os seus potenciais concorrentes (seus produtos, pontos fortes e fracos) para que se tenham argumentos suficientes em caso de necessidade.

Além disto, a utilização de argumentos adequados (utilizar os argumentos de maior peso) e a antecipação às possíveis objeções que o cliente poderá fazer se faz necessário, para que se possa preparar as respostas oportunas e convenientes, sem improviso, uma vez que não se pode nem se deve subestimar o oponente na negociação.

Prospectar um mercado significa observá-lo para visualizar o quanto deste mercado poderá ser atingido e de que forma isto poderá ser feito. A prospecção de mercado, na visão de Moreira *apud* Larentis (2009, p. 100),

**[...] significa a identificação da clientela sobre a qual compensa dirigir os esforços e os recursos de vendas, considerando que as despesas na área de vendas são diversas e não são baixas. A identificação de clientes, segundo os autores, pode ocorrer à partir da indicação dos atuais clientes, da aquisição de listagens e do cadastro de clientes (mailings), visitas, feiras, exposições, anúncios classificados, entidades de classe, entre outros. [...] Para prospectar o mercado efetua-se alguns questionamentos: quem são os clientes de maior potencial, quais as suas necessidades e o que os motivam a comprar; quais são os comportamentos de compra e o que de fato os clientes desejam; onde eles estão localizados, qual a melhor forma de abordá-los e se já existe algum concorrente atual neles.**

Na análise da potencialidade do cliente, conforme Moreira *apud* Larentis (2009, p. 101) “se listam todos os clientes que foram levantados na fase de prospecção, em seguida avalia o potencial de cada um deles, efetua a classificação e define quais são os clientes mais interessantes para a empresa”. O autor cita ainda que “um cliente potencial qualificado é aquele que não apenas necessita do produto, mas também tem a capacidade financeira e autoridade para pagar por ele”. (NICKELS e WOOD *apud* LARENTIS, 2009, p. 101).

No agendamento de visita, segundo Moreira *apud* Larentis (2009, p. 101) devem ser considerados “qual o melhor momento para a aborda-

gem do cliente, definir o argumento da entrevista ou visita, levantar possíveis objeções e preparar contra-argumentos para conseguir marcar a entrevista ou visita”.

Apresenta ainda a idéia de,

**que podem ser necessárias, em média, quatro visitas a um cliente potencial para concluir uma transação. Quanto aos objetivos da visita, os autores comentam que estas podem estar relacionadas à coleta de informações e não apenas à concorrência de uma venda imediata. (KOTLER e KELLER *apud* LARENTIS, 2009, p. 101).**

Na elaboração da proposta comercial deverá se levar em consideração a capacidade de atendimento ao cliente, além dos valores e condições que permitam alguma manobra (concessão de eventuais descontos), porém que não sejam muito acima do mercado, pois, caso seja muito mais alta do que a praticada pelo mercado, o negociador poderá encerrar a negociação sem evoluí-la. A elaboração da proposta comercial apresentada por Moreira *apud* Larentis (2009, p. 102) “o profissional deve ser claro e objetivo, para que o cliente compreenda o que ele efetivamente quer. Não se pode, de maneira alguma, gerar no cliente desconfiança ou a sensação de que se está tentando tirar vantagem da situação”.

### **1.2.2 Desenvolvimento**

Durante a negociação de venda Nickels e Wood *apud* Larentis (2009, p. 102) afirmam que o negociador “procura determinar as necessidades do cliente, apresenta informações, responde às perguntas e às objeções e procura conseguir o comprometimento do cliente para fechar a venda”.

Na abordagem, uma das táticas utilizadas é o modelo AIDA - que tenta explicar como funciona o comportamento humano em relação à aquisição de um produto ou serviço. Este modelo determina uma série de passos que descrevem o processo que um comprador de um determinado produto passa antes de fechar a venda - (Garantir a atenção, interesse e desejo do cliente, levando-o à ação de compra), que deve ser usado na apresentação e na demonstração de um produto ou serviço, valorizando a abordagem de aspectos (descreve as características físicas de uma oferta), vantagens (explicam porque os aspectos fornecem uma vantagem ao cliente),

benefícios (descrevem os detalhes econômicos e técnicos e os benefícios sociais trazidos pela oferta) e valor (descreve o valor agregado, geralmente em termos monetários da oferta). (LARENTIS, 2009, p. 102-103).

A fase da expansão da negociação inicia quando as partes envolvidas se sentam frente a frente com a finalidade de iniciar propriamente a negociação. Antes de falarem do objeto da negociação, o que tem apresentado resultados significativos é criar um clima tranquilo, harmônico e de confiança, para que a parte responsável pela oferta inicie a apresentação da mesma, de forma bastante clara. Após a apresentação da proposta, a paciência passa a ser um fator muito importante e algumas pausas no processo de negociação poderão ser necessárias, até porque nem todas as partes envolvidas possuem o mesmo ritmo de captação, aceitação e resposta.

Normalmente, é com uma apresentação, por parte do ofertante que se inicia o desenvolvimento da negociação. Esta por sua vez, deve ser breve, atrativa e sugestiva, além de ser rigorosamente preparada, sem margens para erros. A utilização de meios eletrônicos e audiovisuais auxilia a enriquecer a apresentação.

O passo seguinte é a discussão, onde inicia propriamente a negociação e as partes defendem seus pontos de vista, de maneira prática, lógica e racional, rejeitando a posição oposta. Nesta hora, convém aos negociadores manter as boas regras básicas de cortesia, para estabelecer novamente um ambiente descontraído, haja vista que o clima, justamente pela discordância dos pontos de vista poderá se tornar bastante pesado.

Conhecendo os próprios interesses e os interesses da outra parte, as chances da negociação evoluir são grandes, pois os argumentos apresentados, se visam atender às necessidades de ambas as partes, farão com que as objeções sejam reduzidas.

### 1.2.3 Encerramento

Chega-se ao final de uma negociação exitosa quando o acordo entre as partes é celebrado, ao se estabelecer as condições da mesma. Nesta fase, o ideal é que os termos acordados e celebrados sejam repassados por escrito, para que as partes tenham total ciência a respeito do teor da negociação e para que não haja dúvidas posteriores em relação aos critérios negociados.

Esta é uma garantia para as partes envolvidas de que nada será alterado ou desacordado sem a prévia discussão, o que auxiliará a manter o bom relacionamento e possivelmente permitirá futuras negociações.

Kotler e Keller *apud* Larentis (2009, p. 106),  
**no fechamento recapitular os pontos de concordância, requisitar o pedido, perguntar se o comprador prefere A ou B, deixar o comprador fazer escolhas menores, como cor ou tamanho, ou indicar o que ele vai pedir se o pedido não for feito naquele momento, oferecer ao comprador incentivos específicos para fechar a compra, como preço especial, uma quantidade extra ou um brinde. O importante é destacar que nestas técnicas o profissional deve apresentar as informações ao cliente com honestidade e transparência caso pretenda continuar com o relacionamento comercial. [...] não é um processo mecânico, os profissionais devem ser sensíveis aos comentários e as reações dos clientes.**

### 1.2.4 Pós-negociação

A negociação não se encerra com a venda e a entrega do respectivo produto ou serviço ao cliente. Esta fase vai além destes passos e envolve o acompanhamento às necessidades futuras dos clientes, através de constantes contatos (pessoais, por telefone ou e-mail). É uma forma de demonstrar proximidade e cumplicidade com o parceiro comercial, para que este se lembre da empresa na necessidade futura e, com isto, garantir a manutenção da relação comercial e da negociação realizada.

A fase de pós-negociação, na visão de Moreira *apud* Larentis (2009, p. 107),

**tem por objetivo gerar satisfação e fidelização de clientes, a partir de serviços que ocorrem posteriormente ao recebimento da mercadoria. Estão incluídos aqui, conforme os autores, assistência técnica, o acompanhamento da instalação e utilização do produto e fornecimento de peças de reposição e manutenção; manual de instruções; serviços de garantia; serviço de atendimento ao cliente; serviço de treinamento à clientes e acompanhamento da cobrança, entre outros.**

A fase de pós-negociação engloba o acompanhamento interno do pedido onde podem ocorrer diversos erros, imprevistos ou detalhes que podem estar relacionados a erro de cadastro, de faturamento, de aprovação de crédito, de carre-



---

gamento e de expedição; a informação ao cliente sobre o pedido, que deve ser informado caso ocorra algum contratempo que comprometa a data de entrega; o acompanhamento do recebimento do produto, que consiste em averiguar se de fato ele o recebeu conforme as especificações constatadas no pedido; outras ações relacionadas à manutenção do relacionamento comercial tais como, certificar-se de que o cliente teve suas expectativas atendidas no que tange às suas exigências e detalhes. (LARENTIS, 2009, p. 107-108).

Porto Alegre: UFRGS, 2000.

## **CONCLUSÃO**

Através deste, conclui-se que negociação é algo inerente à vida das pessoas, em todos os dias, em todos os aspectos e com todos com os quais convivemos. No que tange à negociação de vendas, é importante que a mesma seja conduzida de maneira calma, respeitosa, de maneira a ser benéfica para ambas as partes (o que garantirá a seqüência da ação) e feita de maneira preparada, com argumentos e informações pertinentes que permitam a redução das dúvidas e erros.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACUFF, F. L. How to negotiate anything with anyone anywhere around the world - New York: American Management Association, 1993.

COLLIÈRES, F. Como negociar com príncipes: os princípios clássicos da diplomacia e da negociação - Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

LARENTIS, Fabiano. Técnicas de negociação - Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A.P. Como transformar confronto em cooperação - São Paulo: Editora Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_; VENTURA; Carla A. A.; MACHADO, Juliano R. Negociação Internacional - São Paulo: Atlas, 2004.

PANOSSO, Carlos Alfredo. Dissertação: negociação comercial internacional um comparativo entre negociadores brasileiros e argentinos -

---

# Marketing pessoal – Uma forma de se vender?

*Ane Cristina da Silva Marques<sup>1</sup>*

## **RESUMO:**

Este artigo questiona os valores e imputações atribuídas ao marketing pessoal, que valorizam atributos e aparências que não dizem respeito à educação ou cultura, assim como a forma de se portar ou tratar aos outros que sabidamente diz respeito às boas maneiras e etiqueta social.

## **ABSTRACT:**

This article questions the values and attributions assigned to personal marketing, which appreciate the attributes and appearances that are not related to education or culture, as well as the way of behaving or dealing with the others, which is known to be concerned to the good manners and social etiquette.

**Palavras-Chave:** *Marketing Pessoal - Imagem - Postura*

**Key Words:** *Personal Marketing - Image - Posture*

## **INTRODUÇÃO**

A sociedade dita padrões de valores e aquiescências que são aceitos por todos que a ela compõem. Mesmo não sendo justos, estes padrões estão implícitos em todas as áreas que envolvem a vida do ser humano. Antigamente estas imposições eram de livre julgamento das pessoas e hoje em dia são aceitas como discipli-

na balizadora de comportamento organizacional e requisito básico para contratação.

Embora não se encontre nada sobre o assunto em sites de universidades ou artigos acadêmicos, o conceito que paira em alguns web sites é que marketing pessoal pode ser definido como uma estratégia individual para atrair e desenvolver contatos e relacionamentos interessantes do ponto de vista pessoal e profissional, bem como para dar visibilidade a características, habilidades e competências relevantes na perspectiva da aceitação e do reconhecimento por parte de outros, o que ajuda ainda mais a confundir a mensagem que realmente se deseja comunicar uma vez que a auto-imagem de cada um nem sempre condiz com o que o outro interpreta.

Partindo do conceito visto acima, passa-se a entender o marketing pessoal como uma forma de se aproximar e manter relação com pessoas interessantes (rede de relacionamentos) de forma a, mais tarde, se usar destes contatos, para fazer com que as pessoas saibam de suas aptidões ou de aptidões que a própria pessoa acredita ter.

Houve um tempo em que as pessoas eram indicadas para um emprego por QI (quem indica) ou por competência (apresentação de um currículo invejável) e que somente a segunda opção passava pelo teste das habilidades e responsabilidades, que costumava ser determinante para definir a posição profissional e pessoal.

Marketing pessoal já foi usado como o realce de qualidades que nem sempre faziam parte da personalidade do indivíduo; usado por políticos e atores que vinculavam suas imagens a qualidades ou defeitos que atrairiam maior atenção e interesse, em um determinado período de suas

---

<sup>1</sup> Bacharel do Curso de Administração da Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves com Habilitação em Marketing e Gestão de Negócios.

vidas, sempre visando seus próprios proveitos.

Por outro lado, marketing pessoal também é abordado como uma forma de recolocação que apresenta ideias muito interessantes como o estudo do mercado para apresentar suas habilidades e talentos a empresas que realmente os valorize. Mas a grande maioria dos artigos acaba incorrendo no erro de sugerir que os valores apresentados devem ser os que atendam as necessidades da empresa e não os seus valores natos. Apresentam também a ideia de proporcionar na entrevista de emprego a solução para um problema pré-existente na empresa, como se os problemas das empresas fossem de domínio público.

Outra abordagem amplamente encontrada na internet é a propaganda do Eu como produto, que além de reduzir o marketing a um só P de uma só teoria também menospreza o conhecimento e instrução adquiridos pelo profissional ao longo de sua vida e os incentiva a seguir receitas de como se portar ou que cuidados deverá ter com sua aparência para ser digno de almejar uma melhor colocação.

Os artigos em questão parecem ser escritos por administradores que querem convencer o funcionário que ele deve vir pronto, estudado, bem educado, com postura ética, excelente aparência e que partirá dele convencer a empresa que ele é necessário e fará a diferença. Mas e a empresa não tem nenhuma obrigação nesta história? Muitas vezes a empresa que valoriza esta forma de contratação não cuida da própria imagem, não honra com seus compromissos fiscais e tributários, desmerece os funcionários que têm, não possui políticas claras de remuneração (cargos e salários) e desrespeita normas ambientais.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1 Marketing Pessoal

Segundo Vaz (2000, p. 304):

**Marketing Pessoal é a técnica de aplicar aos propósitos pessoais e/ou profissionais de indivíduos os princípios mercadológico-institucionais de adequação das empresas às necessidades e expectativas de seus vários públicos. É uma transposição de conceitos oriundos do campo das pessoas jurídicas para o campo das pessoas físicas.**

“A principal estratégia do Marketing Pessoal é destacar a qualidade que mais fortemente define uma identidade profissional. O recurso vem sendo utilizado há muito tempo de modo mais ou menos instintivo, em todos os tipos de atividade”. E Vaz comenta ainda que “no início, a aplicação do Marketing Pessoal confundia-se com critérios de boa aparência, comportamento e comunicação”. (2000, p. 308).

Mas, Guilherme Junqueira diz:

**O marketing pessoal é uma ferramenta de valorização do ser humano em todos os seus atributos e características. Tom Peters, um dos mais respeitados nomes da Administração diz que “uma carreira profissional é um portfólio de projetos que lhe ensinam novas habilidades, lhe conferem novos conhecimentos especializados, aumentam seu rol de colegas e reinventam você, constantemente”. Assim como produtos sofrem inovações e evoluções, nós também devemos passar pelo mesmo procedimento. Ele também citou a frase que resume o objetivo do Marketing Pessoal: “Hoje em dia, o mais importante, para quem quer trabalhar e fazer negócios, é ser diretor de marketing da marca chamada você”.**

Um processo um tanto arriscado, pois se priorizar experiências em diversos lugares e que ainda envolva áreas diferentes poderá sofrer dois tipos de julgamento, o de que é competente para tudo ou no mínimo esforçado, e/ou esta pessoa não tem paradeiro e não conseguiu se encontrar em nenhuma empresa, só tomará o tempo do empregador.

Guilherme Junqueira aborda o assunto:

**O Marketing Pessoal surge como uma ferramenta imprescindível na diferenciação de um profissional no mercado de trabalho. Significa, tomar se do ponto de partida, de que você será a imagem de marca projetada, com o objetivo de desenvolver seu CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), lançar-se no mercado de trabalho e sustentar o produto chamado VOCÊ em uma carreira de constante ascensão.**

Partindo-se do princípio que imagem é construída pela opinião dos outros e conhecimentos, habilidades e atitudes não podem ser mensuradas pelas roupas que a pessoas vestem ou pela forma que elas cruzam as pernas em uma entrevista de emprego (por ser a primeira impressão), cai-se em uma contradição.

Cristina Tasca afirma:

**Há, com frequência, um investimento estético intenso, que é essencial, porém, um ausente desenvolvimento de competência estimulado por si próprio. Todos nós temos aptidões, sendo que para que haja brilho, toda virtude deve ser trabalhada para alcançar o ápice. A bela embalagem deve ser consequência do aprimoramento atitudinal. O vasto conhecimento aplicado é o que realmente vai consolidar a permanência em uma determinada atividade, propagando seu talento.**

Esta abordagem é complicada, uma vez que a oportunidade será dada para a pessoa que melhor se apresentar (roupa, cabelo) e não pelo currículo mais consistente e com conteúdo, bem elaborado e fundamentado. Nem sempre a pessoa mais bem preparada será a que tem um maior cuidado com a sua aparência.

Para Teixeira e Mink (2000, p. 22):

**O que precisa estar evidente é o conhecimento de causa, a facilidade de comunicação, a capacidade de tomar decisões etc. Quem constrói a imagem do líder são os seus liderados, não ele próprio. O máximo que ele pode fazer é evidenciar seus valores para obter credibilidade. Lembre-se do que foi dito: mais importante do que a imagem é a interpretação da imagem. É fundamental saber como queremos ser interpretados para então trabalharmos nossa imagem. É cansativo, às vezes demorado, mas vale a pena o esforço.**

A ideia principal destes autores está na competência e na forma de tratar as pessoas, principalmente seus subordinados, o que ressalta valores inerentes à criação e não a formação acadêmica e profissional.

Na interpretação de Vaz (2000, p. 311):

**Outra dimensão de aplicação do Marketing Pessoal é o entrelaçamento da projeção individual com os negócios. Muitas empresas são instituições erguidas sobre a imagem de uma pessoa ou de uma família. De um nome pessoal. Nesses casos, o sucesso empresarial fica estreitamente ligado ao sucesso individual. A associação traz uma inevitável consequência psicológica: a empresa sujeita-se a sofrer a ação de todos os problemas que afetam o ser humano, como se tal fosse. Portanto, os cuidados devem ser redobrados, pois qualquer deslize na imagem pessoal pode prejudicar seriamente os negócios.**

Segundo Vaz (2000, p. 304): “Marketing Pessoal é o nome de uma concepção atual para uma preocupação bastante antiga do homem: como ter sucesso na vida”.

## 1.2 Imagem

Conforme Teixeira e Mink (2000, p.15), “na empresa, como na vida, cada um de nós é uma imagem antes de ser uma personalidade. Queramos ou não, somos muito mais forma do que conteúdo; somos mais como nos vêm do que como nos vemos”. E lembra que isso não acontece só nas empresas, “na sociedade, nós somos exatamente o que as pessoas pensam que somos”. (TEIXEIRA e MINK, 2000, p.15).

Mas, Teixeira e Mink (2000, p. 27) apresenta a concepção de que,

**de acordo com a doutrina das imagens dos tipos, de Hellpach, a concepção falha que fazemos das pessoas acaba nos levando a formar imagens estereotipadas que não traduzem a realidade delas. Atitudes inesperadas com possível caráter ameaçador e reações momentâneas intempestivas, por exemplo, são situações previsíveis e que podem ser facilmente contornáveis se tivermos conhecimentos específicos sobre os diferenciais de personalidade.**

Sem conhecimento sobre personalidades e sem o uso da empatia pode se incorrer no erro de julgamento, apresentado por Teixeira e Mink (2000, p. 16) “Como pode alguém que não sabe sequer quais são as três cores primárias admitir a genialidade de um pintor? A resposta é simples: por não entendermos nada de pintura admitimos o juízo alheio como verdadeiro e incorporamos ao nosso arquivo”.

Teixeira e Mink (2000, p. 21) explicam que, **devemos saber que a imagem que estamos passando pode estar sendo interpretada de três formas diferentes:**  
**Imagem fiel – as pessoas sabem que somos assim.**  
**Imagem construtora – as pessoas não sabem que somos assim;**  
**Imagem falsa – as pessoas sabem que não somos assim.**  
**Das três possibilidades, a primeira ratifica, a segunda revela e a terceira é verdadeiramente trágica.**

Por mais que as pessoas se esforcem para criar uma imagem condizente com o que elas querem passar a interpretação de outrem será a

responsável pelo conceito que este terá da pessoa, o que algumas vezes poder ir contra elas mesmas.

Para Teixeira e Mink (2000, p. 21):

**No convívio diário – seja em casa, entre amigos ou no trabalho – as pessoas estão permanentemente expostas e, desta forma, têm suas imagens constantemente reavaliadas. A exposição de imagem exige uma interpretação e assim, cada um de nós, sem que sequer perceba, somos dissecados a cada instante.**

Se estas avaliações forem feitas da forma correta, sendo respeitado o princípio de que nos comportamos de diferentes formas em diferentes ambientes, não ocorrerá erro de julgamento, mas se a pessoa que fizer esta análise não conseguir entender que entre pares somos mais espontâneos ocorrerá uma estereotipização.

Na experiência de Teixeira e Mink (2000, p. 19) a preparação da imagem advém do exemplo:

**A admiração induz à cópia; a menina que brinca de escola, imita a professora; o garoto que joga pelada no campinho, imita seu craque preferido. Mas esse fenômeno não é próprio só de criança.**

**Os adultos também seguem esse “instinto”. Só que os adultos não se restringem a copiar os símbolos (roupas, postura, gestos); copiam também “opiniões”.**

Já Gade (1998, p. 102), comenta ações que são feitas de acordo com os exemplos e imposições sofridas no ambiente de trabalho: “Comprei porque lá no trabalho eles exigem que a pessoa se apresente bem, entende...”

### 1.3 Imagem Psicológica

Conforme Teixeira e Mink (2000, p. 29), “devemos considerar as concepções da psicologia diferencial como instrumento agregador de dados e não como meio de julgamento”. O demonstra que avaliar uma pessoa é um ato complexo e que não pode ser feito com um olhar preconceituoso.

Para Gade (1998, p. 101) a imagem psicológica auxilia na criação da identidade: “Na identificação temos um processo psicológico no qual o indivíduo desenvolve uma visão do Eu privado Real (de como os outros me vêem) assim como a visão de um Eu privado Ideal (como eu quero ser) e Social (como eu quero que os outros me

vejam)”.

Gade (1998, p. 106-107):

**Existem três padrões básicos de personalidade:**

**O complacente, cujo comportamento visa à obtenção de amor, de carinho, de afeto. Procura alcançar este objetivo agradando, fazendo-se querido e necessário.**

**O agressivo, que procura vencer sua ansiedade através de uma agressiva busca de sucesso, de prestígio. Visa ser o mais admirado, procurando eliminar de todas as formas o outro que é percebido sempre como concorrente.**

**O desapegado, que tem por traço de personalidade a independência e auto-suficiência, o que na verdade resulta num distanciamento dos outros. Procura vencer a ansiedade básica através de um relacionamento pobre e o mínimo de responsabilidade e obrigações.**

### 1.4 Passos do Marketing Pessoal

Para Teixeira e Mink (2000, p. 19-20):

**Ao elaborar o seu próprio programa de marketing pessoal, convém tomar os seguintes cuidados:**

**1. Não promova jamais uma imagem que não se sustenta na verdade. Você não deve nunca se apresentar diferente do que é. A derrocada de uma imagem não tem volta.**

**2. Valorize os seus pontos positivos. Eles podem compensar a fragilidade dos negativos.**

**3. Facilite a interpretação da sua imagem. Não complique nem se exceda em detalhes. Evidencie aqueles pontos que julga convincente para a situação e pare por aí;**

**4. Evite se promover; promova os seus valores.**

Até mesmo por que se for demonstrada a existência de valores que não lhe são natos como ficará a avaliação das ordens recebidas? Uma vez que a psicologia discute a ação da pessoa sobre os valores que tem.

A receita de Teixeira e Mink (2000, p. 22) é:

**Preserve estes princípios:**

**Seja ético acima de tudo;**

**Fale com as pessoas; não delas;**

**Admita seus erros; não culpe os outros;**

**Cumpra o que promete, sua palavra deve ser ponto de honra;**

**Não faça considerações depreciativas, principalmente sobre pessoas ausentes;**

**Seja leal com companheiros de trabalho;**

**Não queira os louros da vitória alheia;**

**Parabenize o vencedor; conforte e incen-**

tive o perdedor;  
Não critique ninguém; principalmente na frente dos outros;  
Na dúvida, abstenha-se;  
Na certeza, faça.

## 1.5 Atitude, Personalidade e Compreensão.

De acordo com a definição de Gade (1998, p. 125):

por atitude podemos entender a predisposição interna de um indivíduo para avaliar determinado objeto, ou aspecto, de forma favorável ou desfavorável”. [...] O conceito de atitude e sua utilização trazem consigo alguns problemas: inicialmente é fundamental que se entenda a atitude como algo totalmente diverso do comportamento, sendo que, na prática do uso cotidiano da língua portuguesa falando no Brasil, frequentemente os termos comportamento e atitude são utilizados como similares, e aqui vamos entender a atitude como uma predisposição à ação, diferente do comportamento, que seria a tradução desta intenção em ação. [...] não obrigatoriamente uma mudança de atitude leva a uma subsequente mudança de comportamento.

Gade (1998, p. 143) apresenta ainda que, a personalidade e a inteligência, únicas para cada indivíduo, são fatores que têm que ser levado em conta quando estudamos a modificação das atitudes. Segundo Krech e Cruchfield, pessoas com menor grau de inteligência são mais conformes com pressões grupais, no tocante a atitude.

Gade (1998, p. 153) lembra que:

A mesma palavra pode ser recebida com diferentes significados por diferentes indivíduos e também com diferentes significados pelo mesmo indivíduo, dependendo do seu momento. Em função do contexto externo, da forma pela qual a palavra estiver inserida no contexto, se dará esta ou aquela compreensão. [...] A forma pela qual a palavra estiver inserida no contexto interno do ouvinte faz com que tenha sido julgada de forma diferente em função de seus valores.

Gade (1998, p. 226) “em função da classe social, temos percepções diferentes, porque a classe social é uma das maiores determinantes da qualidade de informações que recebemos sobre o mundo e da fidedignidade destas informações”.

Partindo deste princípio, acredita-se que a abordagem é usada para atingir pessoas de baixa classe social e pouca instrução que se deixa levar pela opinião e imposição social sem contestação.

## CONCLUSÃO

O trabalho acima descrito teve como objetivo principal demonstrar como algumas vezes os conceitos vistos de forma isolada acabam incorrendo em erros de interpretação, não se discorda de que as pessoas devam se preparar, saber se vestir e se portar nas diferentes ocasiões da vida, só se diverge de que isso deixou de ser visto como regra social ou etiqueta e passou a ser visto como teoria acadêmica com imposição nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARKETING PESSOAL NA HORA DE PROCURAR EMPREGO. Escrito por: Ari Lima. Disponível em: <[http://jari\\_limaj@yahoo.com.br](http://jari_limaj@yahoo.com.br)>. Acesso em: 10 de jun. de 2010.

MARKETING PESSOAL: afinal, o que é isso? Escrito por: Carlos Eduardo Machado Munhoz. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-pessoal-afinal-o-que-e-isso/20745/>>. Acesso em: 10 de jun. de 2010.

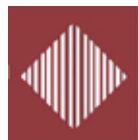
O MARKETING PESSOAL NA FORMAÇÃO ACADÊMICA. Escrito por: Guilherme Junqueira. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-marketing-pessoal-na-formacao-academica/22462/>> Acesso em: 10 de jun. de 2010.

O VERDADEIRO MARKETING PESSOAL. Escrito por: Cristiana Tasca. Disponível em: <<http://www.artigosonline.com.br/o-verdadeiro-marketing-pessoal/>> Acesso em: 10 de jun. de 2010.

TEIXEIRA, Edson A. e MINK, Carlos. Competências múltiplas Gerenciais – São Paulo: Makron Books, 2000.

Vaz, Gil Nuno. Marketing institucional: o mercado de ideias e imagens – São Paulo: Pioneira, 1995 – 2ªed 2000.

25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **TÉCNICO EN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.  
Grupo 2: sábados de 9 a 13 horas.

**15 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Introducción al Marketing, Comportamiento del Consumidor, Creatividad I,  
Estrategia de comunicación I, Creatividad II, Estrategia de Comunicación II,  
Estrategia y selección de medios, Producción audiovisual,  
Producción gráfica, Dirección de Cuentas,  
Dirección y Panificación de Medios, Dirección en el área creativa

**INICIO: 24 AGOSTO**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



**ELISABETE HAAS**

**Campanha Nacional de Escolas da Comunidade  
Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
Curso de administração**

**PÓS-GRADUAÇÃO EM *MARKETING***

# **Estudo sobre motivação**

*Bento Gonçalves  
2010*

## **INTRODUÇÃO**

Este estudo tem como objetivo, descrever sobre algumas questões relacionadas com o comportamento das pessoas dentro de uma organização. Segundo alguns autores, o administrador deve conhecer as necessidades humanas mais básicas para compreender melhor o seu comportamento e utilizar a motivação como meio poderoso para melhorar a qualidade de vida dos seus subordinados. Registros históricos revelam que desde os tempos que administração começou a ser vista como ciência, surgiu a necessidade de atribuir um enfoque prático na criação de um clima organizacional altamente motivador. Pode-se afirmar que propiciar a motivação e sua influência no comportamento dos colaboradores é uma tarefa um tanto difícil.

Compreender a mecânica da motivação empresarial é essencial ao administrador que busca alcançar os objetivos da organização e a realização das necessidades individuais de seus colaboradores.

Sendo assim a questão que norteia este estudo é a seguinte: “Qual o grau de interesse dos empresários em manter os seus colaboradores

motivados”. Na ânsia de responder a questão acima pretende-se verificar o interesse dos empresários em manter os colaboradores motivados com incentivos ( remuneração, benefícios); mensurar qual o rendimento após o incentivo, questionar os colaboradores com relação ao ambiente de trabalho e o que se pode melhorar para que todos tenham melhor qualidade de vida.

Este estudo justifica-se pela necessidade de identificar se o colaborador que esta num ambiente de trabalho limpo e agradável, que esta fazendo o que gosta, produz mais e com melhor qualidade, podendo assim ter como recompensa incentivo monetário, plano de saúde, vale alimentação entre outros.

## **Conceito**

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, que significa deslocar-se, mover-se. Motivação em seu conceito mais compreensivo é a força ou impulso que direciona o indivíduo ao comportamento em busca da satisfação de determinadas necessidades. Portanto, não podemos considerá-la uma simples injeção de ânimo que deve ser



aplicada esporadicamente, pois não são apenas as influências externas, mas também as internas que motivam as pessoas.

### Referencial Teórico

Conforme Maximiano (2008, pg. 250) a palavra motivação indica causas ou motivos que produzem determinado comportamento, ou seja, a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento.

Para Moscovici

**“a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado, sendo assim que a motivação também ocorre num todo e não apenas em parte dele, e a satisfação, conseqüentemente, atinge o indivíduo por inteiro”.**

A motivação já foi tratada como variável dependente e independente. Para alguns gerentes a motivação consiste em nada mais que controlar o comportamento das pessoas, para outros o dinheiro é o principal motivador e conseqüentemente as pessoas passarão a maior parte do tempo desenvolvendo incentivos econômicos para melhorar o desempenho no trabalho. Outros ainda acreditam que as pessoas são motivadas por incentivos sociais, ou seja, que trabalhadores sintam-se bem no seu local de trabalho e nos grupos de apoio, outros acham que os trabalhadores procuram responsabilidades e oportunidades de se tornarem mais qualificados e competentes nos seus trabalhos.

Para Kotler (2000, pg.650) quanto mais alta a motivação das pessoas, maior será o seu esforço, ou seja, um esforço maior conduzirá a um maior desempenho e um desempenho maior levará a maiores recompensas, assim haverá uma maior satisfação e reforçará a motivação.

Com base nos estudos de McGregor pode-se afirmar que o lado humano dos negócios é fortemente influenciado pelas crenças e suposições da teoria X, que tendem a levar os gerentes a pensar em termos de direção e controle rígidos dos subordinados, tendo como contrapartida a essa visão um tanto negativa da natureza humana a teoria Y que supõe que as pessoas são orientadas para o crescimento e desenvolvimento e não necessariamente resistentes às mudanças organizacionais. (Bowditch, James L

e Bueno, Antony F - pg 40, 2000).

Segundo Bowditch e Bueno (2000, pg.40) a suposição que se pode fazer com relação a esta influencia é que as crenças também influenciam a interpretação com a relação às teorias motivacionais.

### Teorias da Motivação

Um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação esta relacionado a Hierarquia das necessidades de Maslow. Quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação sendo que uma vez satisfeita a necessidade extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a necessidade cessa. (Maximiano, Antonio César Amaru – p 261, 2008).

- A pirâmide de Maslow classifica-se por ordem de necessidades: fisiológicas, segurança, afetivo-sociais, estima e auto-realização.
- As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora e a pessoa passa a ser motivada pela necessidade seguinte.
- O comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e estima. O comportamento negativo é conseqüência da má administração.

De acordo com a teoria de Maslow as pessoas estão em processo e desenvolvimento contínuo, onde tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando-se atender uma após a outra, orientando-se para a auto-realização.

Já a teoria de ERG de Alderfer existem 3 grupos: Existência: compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança.

Relacionamento: compreende as necessidades de relação pessoais significativas e as necessidades de estima.

Crescimento: é a necessidade de desejo intrínseco de crescimento pessoal e de auto-realização. (Maximiano, Antonio César Amaru – pg 264, 2008).

Com relação à motivação de crescimento Moscovici diz que as pessoas são motivadas pelas

necessidades básicas ou de deficiência, assim quando o desejo ou impulso for desagradável tendem a negá-lo ou livrar-se dele, ou seja, satisfazem-no para sentir o alívio e prazer. Já quanto as necessidades de deficiência tornam as pessoas mais dependentes umas das outras e do ambiente, o que repercute nas relações interpessoais. (Moscovici, Felá – pg 132, 133 – 2008).

O modelo de Alderfer mostra uma tendência à distinção entre motivação de carência e motivação de crescimento, contudo a noção de que as pessoas moldam seus atos para satisfazer as necessidades insatisfeitas o qual se direcionam a um comportamento individual. (Bowditch, James L e Buono, Antony F – pg. 42, 2000).

Outro pensamento relacionado à teoria de Alderfer acredita que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente.

[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Motivação-Teorias de conteúdo.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motivação-Teorias de conteúdo.pdf)

A teoria de McClelland tem como base as necessidades o qual identificou 3 que são de realização, poder e afiliação. Sua teoria propõe que em algum momento diferente as pessoas são influenciadas por uma necessidade específica e se comportam de forma diferente de acordo com a situação. (Bowditch, James L e Buono, Antony F – pg 42 e 43, 2000).

As pessoas que possuem necessidades de realização necessitam de sucesso, avaliado segundo um padrão interno de excelências, as que possuem necessidade de filiação sentem necessidade de relacionamento e amizade, valorizando as relações humanas, e as que têm necessidade de poder necessitam de controle ou influencia direta ou indireta de outras pessoas, cargos que tenham poder e procuram influenciar as outras pessoas e seu ambiente. (Maximiano, Antonio César Amaru – pg 265, 2008).

Segundo Bowditch e Buono (2000, pg.43) esta tese apresenta 2 pontos interessantes: a teoria

sugere que a motivação é mutável, mesmo na idade adulta, ao invés de se tratar a motivação como uma variável independente, a motivação se torna uma variável dependente a medida que se desenvolvem de uma necessidade particular.

A investigação de Herzberg demonstrou que os fatores que provocam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, ou seja, sugeria que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação, desta forma classificou em duas categorias de necessidades independentes entre si, ambas influenciando diferentemente no comportamento, sendo:

*Ambiente de Trabalho:* condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com a supervisão, competências técnicas, salários, segurança no cargo e relações com os colegas.

*Satisfação pessoal:* delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção e oportunidades, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e atividades relacionadas a eles, simplificação do cargo, entre outros. Nesta modalidade existem 2 fatores motivacionais que são:

Higiênicos - referem-se às condições que rodeiam o colaborador enquanto trabalha, incluindo-se as condições físicas e ambientais do trabalho, salários e benefícios, tipo de supervisão, relações entre a administração e os setores operacionais, regulamentos internos, oportunidades de ascensão, etc. <http://www.webartigos.com/articles/20629/1/teoria-da-motivação/pagina1.html>.

Conforme Maximiano (pg. 268, 2008): “o ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho”.

Motivadores - relacionam-se ao cargo. Estes fatores envolvem sentimento de realização, crescimento e reconhecimento profissional através das atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. <http://www.webartigos.com/articles/20629/1/teorias-da-motivação/pagina1.html>

Segundo Maximiano (pg.269, 2008): “apenas o

trabalho em si o seu conteúdo podem produzir a motivação para o trabalho”.

Contudo, a principal implicação dessa teoria ocorre quando existe uma concentração nos fatores de higiene que podem gerar a insatisfação no trabalho, sendo que para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos, é incorporar aspectos motivadores no trabalho.

Segundo Moscovici o modelo de Vroom tem como base a teoria da motivação no trabalho através de 3 conceitos básicos – valência, expectativa e resultados o qual mostra as preferências individuais por um resultado específico. A intensidade para desempenhar certo ato será determinada pela sombra algébrica dos produtos das valências dos resultados pelas expectativas.

Certas preferências (valências) por alguns resultados e cursos de ação passam a construir o comportamento instrumental desde modelo, assim cada objetivo, sendo estes de primeiro ou segundo nível, sempre tem valência, seja esta positiva ou negativa, intensa ou fraca. (Moscovici, Felá - pg. 138 e 139, 2008).

Contudo o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho está relacionado a dois conjuntos de necessidades, de um lado está o conjunto de necessidades que proporcionam a satisfação no trabalho ou que evitam a insatisfação do funcionário na empresa, fatores de higiene como: salários, benefícios, condições de trabalho, segurança entre outros e do outro lado está o conjunto de necessidades dos seres humanos que levam a motivação e que está diretamente relacionada com a tarefa ou o trabalho, a capacidade do indivíduo de executar determinada tarefa e conhecer sua capacidade de crescimento, desenvolvimento do seu potencial e suas realizações. <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-motivacao-como-estrategia-de-marketing-interno-617779.html>

Para Kotler ( p.650 – 2000) uma das formas de manter o funcionário motivado é recompensa através da remuneração, seguida de promoção, do crescimento pessoal e da sensação de ter realizado algo relevante. As recompensas menos valorizadas foram a simpatia, e o respeito, segurança e reconhecimento. Desta forma pode-se avaliar que os funcionários são altamente mo-

tivados pela remuneração e pela oportunidade de alcançar melhores postos e satisfazer suas necessidades intrínsecas sendo menos motivados por elogios e segurança.

### **Conclusão**

O estudo acima apresentou a importância da implantação do marketing interno como instrumento estratégico das empresas e principalmente a motivação como uma fonte estratégica incentivando o comprometimento dos funcionários nos empreendimentos. Motivação, como foi tratada, é um fator chave para que os funcionários trabalhem em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, com qualidade e ampliando o potencial da atuação nos grupos. Os funcionários constituem o primeiro cliente de uma empresa e devem ser valorizados como pessoas, e não como instrumentos. Portanto, a tarefa mais importante para os administradores é garantir que os subordinados tenham os recursos necessários para dar o melhor de si em prol do planejamento da organização.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F; Elementos de Comportamento Organizacional – São Paulo - editora Pioneira, 2000.

KOTLER, Philip; Administração de Marketing - 10ª ed. São Paulo – edição do novo milênio – 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru; Teoria Geral da Administração – 6ª ed. – São Paulo – editora Atlas S/A. 2008.

MOSCIVICI, Felá; Desenvolvimento Interpessoal – treinamento em grupo. 17ª ed. - Rio de Janeiro – editora José Olympio, 2008.

[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Motivacao-Teorias de conteudo.pd](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Motivacao-Teorias_de_conteudo.pd).

<http://www.webartigos.com/articles/20629/1/TEORIAS-DA-MOTIVACAO/pagina1.html>

<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-motivacao-como-estrategia-de-marketing-interno-617779.html>

---

# Vendas – treinamento e formação de vendedores

*Arlete Viel*

## RESUMO

Tendo em vista a importância da área de vendas no todo de uma organização, elaborou-se este artigo com a finalidade de expor de forma simples e objetiva, pontos importantes no qual a empresa deve se ater para a área de treinamento e formação de sua equipe de vendedores, visando o sucesso no momento da venda.

## INTRODUÇÃO

Quando colocamos um determinado produto ou serviço no mercado faz-se necessário que o mesmo alcance êxito para que possa continuar prosperando. Para isso, é de vital importância, no momento da negociação, que cliente e vendedor estejam em harmonia, pois do ponto de vista do cliente, ele é único e está ouvindo o que a pessoa que vende tem a dizer, porque possui interesse pelo que está sendo oferecido. Cabe ao vendedor transferir informações que transformem o produto ou serviço específico em algo muito tentador para este comprador fechar a negociação, ou seja, no momento da conversação o vendedor deve colocar-se no lugar do potencial cliente e ter a exata visão do cliente, utilizando-se para isso de muitos artifícios. O vendedor deve descobrir e entender o que está mascarando a necessidade que este cliente está expondo no momento e que faz com que ele queira adquirir este produto ou serviço.

Esta capacidade de ver a real necessidade está conectada a muitas características do vendedor que por sua vez, teve sua personalidade, quanto a percepção e a sensibilidade acrescida, para este fim.

Segundo Cobra, esse conhecimento se divide em quatro partes: A – atitude correta de trabalho; B – conhecimento do produto ou serviço; C – Técnica de vendas; D – organização de trabalho, que só se desenvolvem com treinamento específico.

Com a rápida transformação vivida na atualidade, diferentes teorias, técnicas e abordagens foram criadas visando melhorar a forma de treinar os vendedores e fazer com que pudessem enfrentar os desafios dos novos tempos, atingindo metas e superando-se diante de tantas adversidades que o mercado apresenta. Então o que há por trás da venda e do trabalho do vendedor? A venda nada mais é do que o encontro de duas partes onde estão incertos, o vendedor, que representa uma empresa, marca e o comprador que deseja adquirir um produto ou serviço. Neste contexto há uma transferência de posse do que for obter.

Esse processo passa a receber técnicas onde o foco está no ato da “entrevista” inclinada em direção ao interesse do cliente potencial que gera as respostas necessárias para a ação correta na direção do fechamento da venda. Esse processo possui o caminho descrito a seguir.

## 2.1 Atitude Correta de Trabalho

Ainda que uma rápida transformação esteja sendo vivida na atualidade algumas pessoas não agem de acordo com estas mudanças. O ser humano precisa constantemente de aprimoramento e na área de vendas esta atuação se dá nos indivíduos que possuem garra, visão, empolgação e empatia. Para Carew, a profissão de

vendas requer uma abordagem muito humana, visto que se lida com pessoas. Se o que estamos fazendo não condiz com o que gostaríamos de fazer, por que insistir? Somos formados por energia e se a canalizarmos para atitudes autopreservativas, então estaremos tendo um desgaste desnecessário no que diz respeito a demandar o melhor que podemos ser.

Em um primeiro momento a empolgação ou entusiasmo do vendedor traduz-se na criação da atmosfera ideal entre ele e o cliente, no sentido de que, para aquele, suas atitudes transformem o momento em questão em ferramenta para a construção do controle do ato da venda e aceitação do cliente quanto ao que lhe é sugerido. Em um segundo momento e após esta aceitação, faz-se a necessidade da empatia, onde o vendedor deve perceber as atitudes do cliente e reagir de acordo com a situação. Ou seja, o vendedor deve, através desta empatia contagiar o cliente com sua energia para que com isso possa finalizar a venda. Para que o indivíduo tenha confiança suficiente das atitudes e ações que devem ser tomadas, uma ferramenta muito importante e cada vez mais utilizada para este setor é a programação neurolinguística, onde cabe ao vendedor conhecer e querer colocá-la em prática.

Segundo Kummer, a programação neurolinguística, PNL, é o estudo da estrutura da experiência subjetiva do ser humano, incluindo métodos e técnicas para sua aplicação simples e objetiva no dia a dia, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida. É à maneira de nos tornarmos tudo aquilo que somos potencialmente capazes de realizar.

Um pressuposto muito conhecido da PNL é: “o mapa não é território”, ou seja, o que o ser humano pensa é uma representação sintética do que para ele é o mundo, que por sua vez não é para o outro, mas julgamos que nosso “mapa” é o território da realidade, onde a realidade é aquela que está dentro de nossa cabeça. Por tanto, o vendedor deve se estruturar por meio desta ferramenta e mudar o seu jeito de fazer as coisas, pois tudo e todos são, e ao mesmo tempo, não são. Todos possuem uma visão em particular de determinado acontecimento, que não é a visão do outro e como as pessoas, as coisas e os tempos mudam, deve-se acreditar e ver o que antes existia, com outro ponto de vista e para dar certo, aderir à prática e a repetição.

## 2.2 Conhecimento do Produto ou Serviço

Seguindo a linha de autoaprendizado, o vendedor deve juntamente com a empresa, transmitir o conhecimento dos produtos ou serviços que está oferecendo. O trabalho do vendedor é vender, óbvio, mas sem o devido conhecimento do que tem em mãos cria-se uma dificuldade a mais no momento do fechamento da negociação. As empresas, em sua maioria, focam os objetivos somente visando um retorno o mais breve possível do investimento que está sendo dispensado para a contratação e ou reestruturação da equipe de vendas, e geralmente esquece de passar ao vendedor o conhecimento minucioso de como é produzido o que está sendo oferecido ao público. Sem este apoio, a experiência vivenciada mostrará que existiram falhas no início do processo. Cabe a empresa e ao vendedor estarem ligados entre si para que este vácuo seja preenchido, pois quando transmitimos ao cliente o conhecimento do que está sendo ofertado, este demonstra maior confiança e gera um relacionamento bem mais verdadeiro. A partir do momento que o vendedor se aproxima mais do cliente este passa a ter menos objeções e acaba aceitando com mais facilidade o que lhe é transmitido. Os bastidores do ato da negociação devem levar em conta todos os caminhos que são percorridos no processo de criação, como por exemplo, em relação a um produto. Saber o que é utilizado na sua elaboração, quais os passos seguintes após a sua produção, de que maneira cada setor da empresa gerencia sua área. É neste momento que a empresa deve, acertadamente, transmitir para seu vendedor sobre o produto ou serviço em relação ao ponto de vista do cliente, ou seja, como o produto é visto fora da companhia.

A confiança que o cliente possui do produto ou serviço está na sua necessidade de compra para satisfazer seus desejos onde estão embutidos os benefícios que o que está sendo adquirido transmitirá a este usuário. O fechamento da venda envolve o que melhor satisfaça as necessidades do cliente e que permitirá um relacionamento futuro. O vendedor deve antes de realizar a visita no cliente analisar seus produtos e verificar o que irá ser fundamental para o cliente e só então efetuar a visita, utilizando-se das inúmeras ferramentas que possui.

Atualmente não há sucesso sem clientes para serem visitados. Neste ínterim o vendedor deve

conhecer as características do cliente, saber qual é o mercado de atuação, quem irá visitar, como cada cliente reage e qual a solução adequada para ter o retorno do investimento que se faz no cliente. O fechamento da venda inicia no momento em que o cliente e vendedor se encontram. A partir deste momento tudo é específico e deve-se levar em consideração que os objetivos do vendedor estejam definidos, caso contrário e com informações falhas a dificuldade para o fechamento é maior. Portanto, conhecendo melhor cada cliente e suas peculiaridades mais eficientes serão os resultados das técnicas de vendas aplicadas. Quanto mais envolvido emocionalmente o cliente estiver tão mais será positivo o resultado pretendido.

### 2.4 Técnica de Vendas

Conforme Cobra, a técnica de vendas consiste em fazer e dizer coisas que reduzam o risco de recusa e que facilitem ao vendedor atingir seus objetivos de venda. Ela serve para entender as reações lógicas e emocionais de indivíduos em uma apresentação de venda.

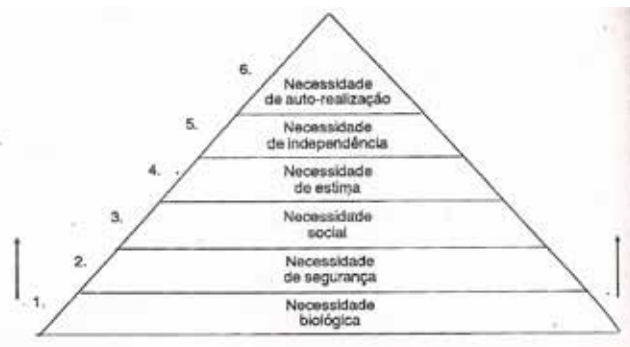
No quadro a seguir Cobra expõe os diferentes estágios da entrevista de vendas, a seqüência da compra:

As maneiras pelas Quais as pessoas compram	Como Vender	
	Objetivos de vendas	Técnicas de Vendas
1. Eu sou importante 2. Leve em conta as minhas necessidades	Explorar e identificar as necessidades do cliente	Começar a entrevista de venda
3. Como suas idéias poderiam ajudar-me 4. Quais são os fatos?	Selecionar e apresentar unicamente os benefícios que trarão satisfação ao cliente	Apresentar a venda
5. Quais são as dificuldades?	Prevenir-se antecipando dificuldades contra o surgimento de objeções de maneira a poder dirigi-las para que o cliente fique satisfeito com as respostas	Dirigir as objeções à venda
6. O que decidirei? 7. Eu aprovo	Obter do cliente uma decisão de compra ou um compromisso em relação à proposta que lhe foi apresentada	Fechar a venda

### Seqüência de compras

Como exposto anteriormente a venda somente existe por duas partes possuírem interesses

mútuos, dentro desta premissa, surgem as mudanças mercadológicas e o aumento de suprir as necessidades do indivíduo. As técnicas de vendas surgem para que a entrevista de venda seja bem elaborada. Muitos são os fatores que geram os comportamentos de cada pessoa mas nem um mostra tão claramente quanto a demonstração de qual estágio da pirâmide da hierarquia das necessidades se encontra o indivíduo, esta pirâmide foi criada por Dr. Abraham Maslow e aponta que cada indivíduo possui uma necessidade a satisfazer.



Hierarquia das necessidades segundo Maslow

O papel do vendedor deve ser descobrir em qual nível o cliente em potencial se encontra, por este motivo o treinamento torna-se tão importante. Volta-se a sinalizar neste quadro a vital importância de aplicar ferramentas como a programação neurolinguística para conquistar a confiança e a sintonia total no relacionamento com o cliente. Entre as técnicas está o espelhamento e acompanhamento onde o vendedor utiliza-se de um comportamento semelhante ao do cliente para conquistar empatia e passa então a existir o “rapport”, palavra de origem francesa que significa harmonia. O rapport gera uma harmonia no relacionamento onde o cliente passa a concordar com o que está lhe sendo proposto. Os principais atributos a serem espelhados na conquista da rapport são: o espelho visual onde se utiliza a expressão facial, postura e gestos. O espelho vocal que utiliza o tom de voz, a velocidade das palavras e o volume da voz. Também utiliza-se o conteúdo, ou seja, usam-se os mesmos assuntos e as mesmas palavras ditas. Antigamente os treinamentos de vendas focavam preço e produto, nos dias de hoje, sabe-se que deve-se focar o cliente. O que diferencia bons vendedores de vendedores medianos é a capacidade de se relacionar com seu público e quando surgirem as objeções impostas pelo cliente



deve-se saber que a melhor maneira de tratá-las é não as tendo.

## 2.5 Organização do Trabalho

Por último e não menos importante esta a organização de trabalho. A seriedade e a maturidade do vendedor estão entre as atitudes essenciais para o sucesso. Neste contexto esta inserida a responsabilidade, pois um dos benefícios de quem trabalha com vendas é a liberdade de organizar-se, porém suas iniciativas e seu sucesso dependerão basicamente de sua capacidade de manter-se disciplinado. A iniciativa é ferramenta constante no dia a dia e confiar em sua atitude pode guiar o vendedor para o planejamento e monitoramento adequado de seus hábitos. Após toda a preparação passada ao vendedor onde, como exposto anteriormente, o vendedor deve primeiramente conhecer a si mesmo, conhecer sua empresa, o mercado e o cliente, tem-se que focalizar seus reais objetivos. Bueno expõe que há sete passos de como realizar um planejamento:

1. **Definir os desejos sabendo aonde se quer chegar;**
2. **Ser específico, ou seja, definir exatamente o que se quer e em que áreas de sua vida;**
3. **Criar um cronograma de cada passo onde, após determinar o objetivo final na carreira, subdividi-lo logicamente para que se alcance o que deseja;**
4. **Definir prazos para que estes sub-objetivos sejam realizados;**
5. **Fixar datas limite para a obtenção dos objetivos e concentrar-se no caminho correto para que sejam realizados;**
6. **Monitorar, verificar se alguma coisa pode prejudicar o bom andamento do que é estipulado;**
7. **Ajustar se necessário o que está em desacordo com seus objetivos, para que o sucesso do que o vendedor se propôs seja, pois sucesso é a realização de seus objetivos pessoais.**

## Conclusão

Sabe-se que hoje o vendedor não “vende” mais, o cliente é que pede para comprar. Diante deste fato, a palavra chave para o bom vendedor é profissionalização. Estar o vendedor disposto a crescer e aprender mais na profissão e canalizar corretamente o que esta sendo trabalhado é um passo muito importante para que a empre-

sa entre com a vontade de incentivar e motivar este colaborador com treinamento. As empresas fazem reuniões para resolver problemas, sendo que o mais adequado é antes que eles aconteçam investir em reuniões freqüentes para que o desenvolvimento da equipe cresça. A empresa deve perceber onde e em quem estão as necessidades de aprimoramento, assim os indivíduos tornar-se-ão melhores do que já estão. Reuniões constantes e não as emergenciais é que resolvem os problemas gradativamente, mas se caso isso tenha ocorrido é viável que critérios como avaliar qual consultor irá ministrar este treinamento e muito importante: o que a empresa espera com o resultado, pois sem foco, de nada adianta treinar uma equipe. Acompanhar e juntar-se a equipe para que tenham o novo objetivo o mais corretamente direcionado é de vital importância para a equipe de vendas, pois demonstra que a empresa está realmente preocupada e apta a efetuar as mudanças necessárias. Para que este treinamento emergencial seja positivo para a organização uma peça chave é muito importante, a equipe de supervisão que dará o suporte para que estas pessoas estejam aptas a, após o treinamento emergencial, transmitir novos treinamentos e acompanhar os resultados que a empresa espera.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cobra, Marcos. **Administração de Vendas**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009.
- Carew, Jack. **Você Nunca receberá Um Não Como Resposta**. São Paulo: Nobel, 1991.
- Kummer, Vera. **Formação Practitioner em Programção Neurolinguística**. Curso ministrado em 2007.
- Bueno, Hamilton. **Técnicas de Vendas**. Catho Online. Curso ministrado em 2010
- Saber Vender**. Disponível em: Revista **Venda Mais** nº 123 jul/2004.
- Manual do Vendedor**. Disponível em: Revista **Venda Mais** nº 123 jul/2004.
- Ferramentas de Programação Neurolinguística**. Disponível em: Revista
- O Poder da Imaginação**. Disponível em: Revista **Venda Mais** nº 130 fev/2005.
- Programação Neurolinguística**. Revista **Venda Mais** nº 129 jan/2005.
- Entrevista com Professor Marins**. Revista **Venda Mais** nº 186 out/2009.

---

# Técnicas de marketing pessoal para o profissional bancário, como ferramenta de apoio para desenvolvimento profissional

*Rachel Arbusti<sup>1</sup>*

## 1 INTRODUÇÃO

O marketing pessoal é hoje um dos fatores que mais influenciam no fechamento de negócios, desde uma simples venda até um mega empreendimento, saber usar pensamentos e atitudes, apresentação e comunicação a favor da profissão contribuirão para o melhor desempenho da carreira. Além disso, a ética, capacidade de auto motivar-se e motivar outras pessoas, farão com que o marketing pessoal seja melhor aproveitado. Este artigo é de caráter exploratório e com referencial teórico baseado em sites e livros sobre marketing pessoal.

## 2 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

A aparência, comunicação, comportamentos, falta de informação, podem passar uma imagem contrária ou distorcer os verdadeiros valores do profissional. A justificativa deste artigo é analisar como a ferramenta do marketing pessoal é importante para os profissionais da área bancária, visto que as empresas não só analisam a experiência profissional, mas sim ética e capital intelectual na decisão sobre seus profissionais, no momento de escolha ou de promoção deles.

O objetivo deste artigo é relatar como o marketing pessoal deve ser usado a favor de si, e como as empresas se preocupam com esta

questão na hora de escolher um profissional. Objetivo específico é desenvolver o marketing pessoal do profissional bancário para proporcionar melhor desempenho na sua carreira profissional, bem como melhor relacionamento e alavancar negócios com os clientes.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse artigo tem um breve referencial teórico que irá servir de base para o estudo referente ao marketing pessoal, os sites e livros citados neste artigo estarão disponíveis na bibliografia do mesmo.

Conforme o site Empório do Sucesso, marketing pessoal é o ato de um profissional modificar seu comportamento e sua forma de agir, visando um melhor posicionamento no mercado, em empresas que lhe interessam. Para isso o profissional precisa desenvolver técnicas para poder divulgar sua imagem, sua competência e utilizar seus contatos para chegar onde quer. O marketing pessoal precisa ser feito com base na verdade, ética e valores do ambiente onde o profissional atua.

Segundo o site Wikipédia, marketing pessoal pode ser descrito como o processo, encetado por um indivíduo ou uma organização, envolvendo a concepção, planejamento e execução de ações que contribuirão para: a formação profissional e pessoal de alguém, a atribuição de um valor, que não necessita ser exclusivamente monetário, justo e compatível com o posicionamento de mercado que se queira adquirir, a execução de

---

<sup>1</sup> Bacharel em Marketing e Gestão de Negócios pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves, cursanda de pós graduação em Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves .



ações promocionais de valorização pessoal que o coloquem no lugar certo na hora certa, de tal maneira que as organizações ou pessoas para quem trabalhe ou exerça influência, e ele próprio, se sintam satisfeitos.

No contexto do mercado financeiro atual, onde as mudanças e a competitividade são avassaladoras é preciso muito mais que conhecer como aplicar o marketing pessoal, é preciso acima de tudo conhecer bem o que está envolvido numa venda, no produto e seu conteúdo. Assim com ótimas empresas, ótimos produtos, surge a necessidade de se ter excelentes vendedores, para que os produtos possam ser melhor apresentados e melhor representados.

O setor bancário caracteriza-se pela prestação de serviço, tendo em vista o seu papel fundamental na economia mundial. Mas recentemente os bancos brasileiros colocaram os clientes como centro das atenções na definição do foco de seus produtos e serviços. O setor permaneceu imutável, conservador e estável por muito tempo, até a chegada das grandes mudanças no mercado: as novas regulamentações, os novos clientes, a globalização e as fusões que criaram mega-bancos. Os clientes passaram a ser considerados alvo de conquista, tornando-se mais exigentes, demandando melhores produtos e serviços.

Conforme o site da Revista Eletrônica da AGEG, de dezembro de 2005, o marketing pessoal é composto de cinco ferramentas básicas que apresentam, quando utilizadas juntas, resultados muito positivos: embalagem do produto, ou seja, a aparência pessoal; higiene pessoal; conteúdo (competência, caráter, honestidade, fidelidade); postura física (credibilidade) e comunicação. Especialmente quando é usado como um instrumento para desenvolver as habilidades, pode fortalecer as redes de relacionamento e o status da pessoa no mundo do trabalho, favorecendo a consolidação de espaços neste universo cada vez mais competitivo. O marketing pessoal além do sucesso profissional, pode ser a garantia do emprego e do espaço profissional.

Para **Teixeira e Mink** (2000, p.15) a interpretação da imagem é mais importante do que a própria imagem. Ou seja, muitas vezes nossa imagem circula sem interpretações, limitando-nos a uma melancólica inteligência, ou, pior do que isso, somos interpretados de uma forma que

não nós é conveniente. Isso acontece porque existem duas regras que precisam estar claras.

Ainda para **Teixeira e Mink** (2000, p.16) a primeira regra é que cada um de nós tem duas imagens bem definidas, a imagem que julgamos ter e a imagem que os outros têm de nós, isso ocorre porque as imagens são interpretadas segundo óticas individuais.

A segunda regra é que a interpretação das imagens se dá de acordo com os registros padrões arquivados na memória. À medida que recebemos informações, o cérebro faz novas associações e julgamos ter um conceito definitivo. Esse conceito é elaborado a partir de padrões convencionais aprendidos durante a vida. Com isso concluímos que a imagem será sempre interpretada de acordo com os conceitos gerais da sociedade, e é importante passar as informações positivas para que a primeira imagem seja mais consistente.

Conforme **Teixeira e Mink** (2000, p.19) ao elaborar um programa de marketing pessoal, deve-se tomar os seguintes cuidados:

- 1 Não promova jamais uma imagem que não se sustenta na verdade, nunca se apresentar diferente do que se é.
- 2 Valorize e enfatize os pontos positivos, eles podem compensar a fragilidade dos negativos.
- 3 Facilite a interpretação da sua imagem, não complique nem exceda em detalhes, evidencie os pontos que julga necessários na situação.
- 4 Evite se promover, promova seus valores. Ao apresentarmos nossa imagem, muitas vezes incorremos no erro de chamar atenção para nossas qualidades em vez de mostrar nossas posições.

Ter ciência de seus pontos fortes e fracos, de suas necessidades de aprimoramento, de seus vícios e defeitos ajudará ao profissional bancário a desenvolver mais seu potencial, bem como saber como pode lidar com seus defeitos.

Alguns autores como Mike McCaffrey, Tânia Limeira, Sadi Bordin Filho, além de tantos outros artigos e trabalhos com intuito de aprimorar as técnicas de marketing pessoal, fazem referência as técnicas de marketing pessoal que podem ser aproveitadas pelos profissionais bancários, na busca da melhor performance profissional. Destacam-se a seguir algumas técnicas de marketing pessoal voltadas para área bancária.

- 1 Convívio social fora do ambiente de trabalho: a forma como se utiliza o marketing pessoal no

- tempo livre, em ações sociais, políticas e civis cria uma imagem pública positiva como indivíduo.
- 2 Aparência dos pertences: não basta se ter uma agência vistosa, é preciso que seja bem organizada. Se o profissional não tiver sua mesa e suas informações organizadas e bem atualizadas certamente isso implicará na primeira imagem que o cliente terá da instituição e do profissional.
  - 3 Aproveitamento do primeiro contato: neste caso a troca de cartões de visita é importante, pois esta troca demonstra que há interesse em se estabelecer contato, sem dúvida o profissional bancário deve aproveitar a oportunidade para convidar o futuro cliente para conhecer a agência em que será atendido.
  - 4 Habilidade em lidar com outras pessoas: para o profissional bancário essa habilidade torna-se imprescindível no seu ambiente de trabalho, além de lidar com pessoas de diferentes culturas e classes sociais deve tomar muito cuidado com o sigilo de informações. Além da capacidade de desenvolver relacionamentos, é importante também saber quais as perspectivas e interesses que o cliente possui em relação aos serviços prestados.
  - 5 Aparência física e postura: sabe-se que as instituições financeiras possuem certo rigor na apresentação física de seus profissionais, tanto no uso de roupas adequadas quanto na higiene pessoal, postura correta e a forma de se portar publicamente, a combinação destes fatores torna o profissional mais atraente dentro do padrão da sua área de atuação, bem como credibilidade e uma primeira impressão mais impactante.
  - 6 Comportamento: a forma de agir durante uma reunião ou uma situação delicada, olhar no olho, um firme aperto de mão, a maneira de se sentar são formas não verbais de expressar personalidade.
  - 7 Conduta ética: no ambiente financeiro a conduta ética é o ponto crucial do desenvolvimento de negócios bem como a gestão deles, o caráter, a conduta ética e as atividades fora do trabalho são percebidas como reflexo da competência e da capacidade que o profissional tem de gerir negócios.
  - 8 Autopromoção: o profissional deve acreditar no seu talento, no seu potencial e nas suas qualidades, divulgando sua marca, seu nome e seu profissionalismo, dessa forma as pessoas saberão mais sobre quem é o profissional bancário.
  - 9 Aprimoramento educacional e planejamento de carreira: o constante investimento em cursos, treinamento e contato com profissionais da mesma área podem trazer informações que na teoria não aparecem, essa troca de experiência pode ser relevante em algum momento decisório, visto que as mudanças no ambiente financeiro são constantes e se alteram rapidamente. Geralmente o profissional bancário segue os regimentos das instituições financeiras segundo a formação de carreira, mas o importante é que o profissional tenha traçado metas e objetivos em relação a sua formação profissional.
- As empresas esperam que um bom profissional saiba vender a sua própria imagem, demonstre ser proativo, eficiente e eficaz, que saiba motivar-se e motivar os outros, com isso transmitem credibilidade e confiança, além de saber comunicar-se, ter bons argumentos, estilo e presença marcante faz o profissional se destacar dos demais.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing pessoal valoriza o ser humano em todos os seus atributos e características, inclusive na sua estrutura física e intelectual, possibilita a utilização plena das capacidades e potencialidades humanas na área profissional e na da vida pessoal.

O profissional que sabe usar as estratégias, além de saber usar o bom senso para distinguir aquilo que é possível fazer, aquilo que não irá comprometer sua essência e a sua conduta ética dentro da organização e vida pessoal, sem dúvida, saberá que o marketing pessoal é uma técnica eficaz para o sucesso global, desde que utilizada de forma correta e bem intencionada, valorizando as pessoas no caminho para o sucesso pessoal e profissional.

Fatores econômicos, legais e políticos, que podem influenciar na rentabilidade do setor, estratégias escolhidas e ainda estratégias de marketing que estruturam as relações do setor bancário com o mercado, passam a imagem e informações para o mesmo e podem desestabilizar a performance dos profissionais do setor bancário. Diante dessa realidade de manuten-

ção do posicionamento que traga performance mais positiva no setor, este artigo fez referência as técnicas e ferramentas do marketing pessoal com a finalidade de desenvolver os profissionais da área bem como ajudar na melhor performance dos mesmos.

O controle da inflação, as novas tecnologias e a facilidade de informações deu o poder aos clientes bancários de escolher o melhor banco, o melhor atendimento a as melhores tarifas bancárias, esses fatores juntamente com a melhoria constante da qualidade promoveu um novo padrão de qualidade nos serviços oferecidos pelas instituições financeiras, bem como a entrada de bancos estrangeiros que também contribuiu para esse novo padrão do mercado, pois eles traduzem culturas empresariais desenvolvidas em mercados mais competitivos.

Devido a todas essas mudanças, percebidas com o novo cenário competitivo surgem novas formas de atendimento e distribuição dos serviços, com o advento da internet e a maior conveniência de horário e localização dos pontos de atendimento eletrônico, os bancos estão diversificando seus serviços conforme dados da FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos).

Contudo é relevante relacionar que o marketing pessoal aplicado com suas estratégias, con-

tribui inclusive para o sucesso das organizações não apenas para o desenvolvimento profissional. Visto que o aproveitamento dessa ferramenta contribui em especial para as agências de relacionamento voltadas a atender os clientes de alta renda, com a finalidade de aproveitar as oportunidades para melhor conhecer os clientes e desta forma fidelizá-los.

## 5 BIBLIOGRAFIA

EMPÓRIO DO SUCESSO. Disponível em <http://emporiodosuccesso.com.br/o-que-e-marketing-pessoal/>. Acesso em Junho de 2010.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Disponível em [http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id\\_texto=214&id\\_pagina=85&](http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=214&id_pagina=85&). Acesso em Junho de 2010.

REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm09/pages/resenhas/ADM-edic09-anov-nota01.pdf>. Acesso em Junho de 2010.

TEIXEIRA, Elson A.; MINK, Carlos. **Competências múltiplas gerenciais**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_Pessoal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_Pessoal). Acesso em Junho de 2010.



Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
Pos Graduação em Marketing

Prof. Carlos Moyano

# Administração da força de venda Treinamento de vendedores

*Neide Maria Mazutti*

*Bento Gonçalves, RS, Junho de 2010.*

## **INTRODUÇÃO**

Vive-se em tempos de mudanças constantes e precisa-se estar preparado. O mercado mudou drasticamente nos últimos anos e continua mudando. Antes da era da tecnologia e do mundo globalizado as empresas atendiam os consumidores com os produtos que tinham, não exigia-se inovação em produtos, atendimento. Diante deste cenário o profissional de vendas tinha pouca qualificação, pois a demanda de produtos era maior que a oferta e os consumidores não percebiam que poderiam exigir produtos e serviços de qualidade, pois as empresas dependem deles para sobreviverem .

Mas com a globalização e o avanço da tecnologia os consumidores perceberam sua importância e tornaram-se mais exigentes, a oferta de produtos é maior que a demanda e o consumidor passou a ter opção de escolha. A concorrência é muito grande e quem não se preparar para atender esse novo consumidor estará fora do mercado.

Diante deste novo cenário a equipe de vendas precisa estar preparada, munir-se de conhe-

cimento e tecnologia para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo, tendo uma participação muito importante no sucesso ou fracasso da empresa.

Vendedores preparados vendem mais, garantindo a perpetuação da empresa.

Oferecer qualidade em produto e atendimento, saber ouvir, são fatores essenciais em uma venda.

O bom atendimento é vital para a concretização do negócio e satisfação do cliente.

Deve-se estabelecer a cultura de um excelente atendimento ao cliente, com serviços de alto nível em toda a equipe de vendas.

## **OBJETIVO**

Treinamento da equipe de vendedores.

## **JUSTIFICATIVA**

O vendedor leva o nome da empresa. Para o cliente o vendedor é a empresa, é seu conhecimento e habilidades que irão transmitir seguran-

ça para que o cliente compre daquele produto.

O vendedor precisa entender a necessidade ou problema do cliente e apresentar uma proposta de solução. Deve ser um bom ouvinte, perceber o que o cliente deseja e assim ajudá-lo.

Para que isso aconteça o vendedor deve ser bem treinado, ter amplo conhecimento da empresa, conhecer os produtos, suas características, vantagens, benefícios, atração. Não ter dúvidas sobre os possíveis questionamentos do cliente.

Também, deve-se treinar o vendedor quanto à forma de abordagem do cliente. A linguagem corporal, o contato visual, a expressão, são fatores essenciais para conquistar a empatia do cliente.

O tom de voz também deve ser trabalho para que seja agradável aos ouvidos de quem escuta e mais do que falar é saber ouvir.

Filmes, palestras, dinâmicas de grupo, técnicas de vendas, bons livros contribuem para preparar um vendedor.

A partir do momento em que o vendedor estiver preparado para assumir seu papel, o superior deve acompanhar seu desempenho promovendo reuniões para analisar os resultados e discutir o que deve ser melhorado.

É necessário o aperfeiçoamento contínuo dos vendedores para que aprendam novas técnicas e estejam sempre atualizados.

Os vendedores devem ter orientação em pós-venda, um serviço muito importante e que poucos fazem. Com o serviço de pós-venda pode-se saber se o cliente ficou satisfeito, se voltará a comprar e se ficou insatisfeito saber o que deu errado e solucionar, não cometendo mais o mesmo erro.

Segundo Kotler (2000 p. 646), programas de treinamento para vendedores tem como metas fazer com que os vendedores:

- Conheçam a empresa e identifiquem-se com ela.
- Conheçam os produtos da empresa.
- Conheçam as características de clientes e concorrentes.
- Saibam fazer apresentações de vendas eficazes.
- Entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Kotler (2000 p. 646), os clientes de hoje esperam que os vendedores conheçam profundamente o produto, que contribuam com idéias para melhorar as operações do cliente e que sejam eficientes e confiáveis.

“Alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerência. Para eles, vender é o trabalho mais fascinante do mundo. São ambiciosos e independentes” KOTLER 2000 p.649.

Também segundo Kotler 2000 p. 651, reuniões de vendas são uma ferramenta importante para instrução, comunicação e motivação da equipe de vendas.

“O profissional de vendas aprende a escutar uma pergunta a fim de identificar as necessidades do cliente e oferecer soluções seguras do produto” KOTLER 2000 p. 654.

“A questão da motivação de vendedores foi estudada por Churchill, Ford e Walter. Seus modelos básicos dizem que quanto mais alta a motivação dos vendedores, maior é seu esforço. Um esforço maior conduzirá a um melhor desempenho, um melhor desempenho levará a maiores recompensas, maiores recompensas levarão a uma maior satisfação e uma maior satisfação reforçará a motivação” KOTLER 2000 p.650.

Analisando o pensamento de Kotler 2000 p. 655, o vendedor que estiver preparado segue a fórmula AIDA, obtendo a atenção, mantendo o interesse, aumentando o desejo e levando a ação. Usa abordagem de aspecto vantagens, benefícios e valor. Os aspectos descrevem as características físicas. As vantagens descrevem porque os aspectos fornecem uma vantagem ao cliente. Os benefícios descrevem os detalhes. O valor descreve o valor agregado do produto. Os vendedores devem estar treinados para enfatizar os benefícios e o valor da oferta, orientação para o cliente.

Vendedores são treinados, não nascem feitos: A idéia de que bons vendedores nascem feitos pode ter algum fundo de verdade – mas não representa a realidade. Um bom vendedor precisa ser ensinado – sobre a empresa e seus produtos e sobre como fazer apresentações de vendas eficazes. Mas nem sempre isso é feito. Muitos vendedores fracassam – ou fazem um mau trabalho – porque não recebem bom treinamento. Frequentemente as empresas contratam novos vendedores e, imediatamente, coloca-os

na estrada – ou no chão de uma loja – sem qualquer domínio das etapas básicas de vendas e sem informações sobre o produto ou o consumidor. Apenas recebem uma lista de preços e um tapinha nas costas. Isso não é suficiente! MACCARTHY 1997 p. 250

Segundo MACCARTHY (1997 p. 251) todos os vendedores necessitam de algum treinamento. É importante a administração de vendas e marketing estar segura de que os vendedores sabem o que se deve fazer e como fazer. O programa de treinamento de vendas da empresa de cobrir pelo menos as seguintes áreas: políticas e práticas da empresa; informações de produtos e habilidades da venda profissional

Conforme MACCARTHY (1997 P. 251) muitas empresas gastam muito tempo de treinamento em informações sobre seus produtos e políticas e negligenciam o treinamento em técnicas de vendas. As empresas mais progressistas sabem que o treinamento pode compensar, pode ensinar os vendedores a serem mais eficazes. Um programa de treinamento completo acrescenta observações ao vivo de vendedores eficazes e orientações de supervisores de vendas. Muitas empresas fazem reuniões de vendas semanais, convenções anuais, além de treinamento contínuo para manter os vendedores atualizados.

“O tempo do ardoroso elogio gratuito já passou, dando lugar ao especialista criativo, diligente, persuasivo, informado e altamente treinado – além de ter condições de ajudar o comprador. Este tipo de vendedor sempre tem sido – e, provavelmente sempre será – escasso e a demanda por vendedores de alto nível está crescendo” MACCARTHY 1997 p. 257.

“Atualmente são grandes os desafios das empresas com relação à sua gestão comercial, as empresas querem vender mais e nem sempre sabem como: grande parte do empresariado deseja não competir só pelo preço, mas continuam a não ter diferenciais a não ser o preço; o turnover da área comercial ultrapassa níveis altíssimos; as equipes estão desmotivadas e não estão conseguindo atingir seus objetivos; os gestores de área comercial acham que “sabem tudo”, sendo os primeiros a solicitar treinamentos e os primeiros a desconsiderá-los e contrariá-los; o pessoal da área comercial só acredita na “escola da vida”. Neste cenário, muitos gestores se sentem perdidos, culpando seu pessoal e no fundo estão com “sede” de um modelo di-

ferenciado que possa atender aos seus anseios de profissionais e equipes de alto padrão, acima da média, e que sejam à base de seus projetos de venda e atendimento. Urge, portanto, a necessidade de uma formação que realmente vá ao encontro das necessidades mais latentes das empresas, que sejam mais do que “cursinhos repetitivos” de vendas e atue com métodos diferenciados, que desenvolva as habilidades, mostrando ao profissional de vendas como é fundamental sua missão e seu projeto de vida estarem alinhados com os planos da empresa, oferecendo mecanismos de propósito para sua carreira e que ofereça ferramentas de mudança sustentável. O desenvolvimento do potencial dos profissionais de vendas é a chave para o seu alto desempenho” [www.gregorioventura.com.br](http://www.gregorioventura.com.br) – 03-6-2010

“O **modelo AINDAS** é uma fórmula mnemônica para mentalizar as principais ações envolvidas no processo de venda: **A**tenção, **I**nteresse, **N**ecessidade, **D**esejo, **A**ção e **S**atisfação.

**Atenção** diz respeito à capacidade do vendedor de “quebrar o gelo” inicial abordando assuntos genéricos e procurando obter a confiança potencial do cliente. Confiança é fundamental; ninguém se sente bem negociando ou fazendo compras com alguém que não lhe despertou esse sentimento. Nessa fase, o vendedor ainda não procura vender, e sim fazer um primeiro levantamento para saber o que o cliente está procurando.

Tendo obtido a confiança do potencial cliente, o vendedor demonstra **interesse** pelo problema dele e inicia um questionamento, tentando definir com mais precisão suas necessidades.

Após despertar o interesse do cliente, deve-se avaliar o que o cliente pretende satisfazer com a compra do produto ou serviço, ou seja, suas **necessidades**: desequilíbrios que o ser humano percebe e busca sanar por meio de produtos e serviços. (...)

O **desejo** surge da cultura e da individualidade de cada pessoa. O vendedor deve mostrar como seu produto poderá satisfazer ao desejo do cliente e quais as vantagens dele em relação aos produtos concorrentes. (...) Deve perceber qual necessidade o cliente está tentando satisfazer e, principalmente, qual o seu desejo, de forma a oferecer o produto ou serviço adequado, já que os clientes tem desejos ilimitados, mas recursos limitados para satisfazê-los.

---

A **ação** é a finalização do processo, na qual o vendedor leva o cliente ou consumidor à compra do produto ou serviço. É onde ocorre o fechamento. Após o fechamento, o vendedor pode tentar realizar a venda adicional ou complementar, isto é, se o cliente comprou um terno, podem lhe oferecer uma camisa, uma gravata ou um par de sapatos.

A **satisfação** envolve não só evitar que o cliente desista da compra ou venha até a devolver o produto, mas também que ele seja um cliente fiel e constante da empresa". GOBE; MOREIRA 2007 p. 209 e 210

Analisando o modelo **AINDAS** pode-se observar que se a equipe de vendas não estiver preparada, treinada, dificilmente conseguirá por em prática essas ações e ter um bom resultado de venda.

## CONCLUSÃO

Com a elaboração deste trabalho mostrou-se que para os vendedores serem bem sucedidos é indispensável o treinamento.

Toda empresa que prepara seus vendedores

para o mercado tem mais chance de sucesso.

Como se vive em um mundo globalizado, onde o conhecimento e a tecnologia são indispensáveis para o sucesso de qualquer pessoa ou empresa, o treinamento da equipe de vendedores faz a diferença.

Para ser um bom vendedor não basta ter o dom para vender, é necessário um conjunto de informações e técnicas que começam desde conhecer detalhadamente o produto que vende até entender o desejo do consumidor, podendo oferecer o melhor produto de acordo as necessidades, que atenda as expectativas do consumidor, encantando-o.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª Edição. Prentice Hall, 2000.

MCCARTHY, Jerome E., PERREAULT, Willian. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

[www.gregorioventura.com.br](http://www.gregorioventura.com.br) – 03-6-2010

GOBE, Antonio Carlos; MOREIRA, Julio Cesar Tavares. **Administração de Vendas**. 2 ed. – São Paulo – Saraiva, 2007

---

# Comportamento do consumidor

*Leandro Moraes Pinheiro<sup>1</sup>*

**RESUMO:** Este artigo tem o objetivo de analisar o comportamento do consumidor, principalmente no que se refere à aquisição de produtos para satisfazer às suas necessidades, visando analisar os diversos fatores que levam o consumidor a decidir no momento da compra. Através de uma mesma necessidade, o consumidor tem objetivos diferentes, por isso da necessidade de explorar o tema em questão, o que pode contribuir para esclarecer o seu comportamento no momento de adquirir um determinado produto.

**Palavras-chave:** Consumidor. Comportamento. Produto. Compra. Necessidades.

## INTRODUÇÃO

Todo consumidor é especial, pois sem ele não haveria a comercialização de produtos e serviços e nem mesmo o comércio e as empresas existiriam. Nesse sentido, o comportamento do consumidor tem suas particularidades, onde os indivíduos se comportam diferentes entre si muitas vezes em se tratando de um mesmo objetivo, um mesmo desejo de consumo.

Estudar o comportamento do consumidor, é uma forma das pessoas analisarem e verificarem as formas de como o consumidor se comporta perante um determinado desejo de compra, onde o mesmo busca um determinado produto para suprir uma eventual necessidade.

## DESENVOLVIMENTO

Segundo Karsaklian (2009, p. 13), “o consu-

midor é apenas uma parte do ser humano. O consumidor é uma parte de todos nós. E como todos nós, como todos os humanos, o consumidor tem lá suas motivações para a busca de determinadas ambições”.

O consumidor é dotado de personalidade, o que faz com que alguns consumidores tenham maior atenção por determinado tipo de produtos do que outros. Para alguns, certos objetos são imprescindíveis, enquanto que para outros eles são absolutamente dispensáveis.

Para Karsaklian (2009, p. 13), “o consumidor tem suas preferências, que não são as mesmas para todos, pois cada um prefere aquilo com que se identifica mais, ou aquele produto que parece representar mais precisamente o que se quer aparentar”.

O consumidor tem uma percepção da realidade tão diferenciada quanto as pessoas tem da vida. Alguns percebem com agrado determinadas propagandas, enquanto outros as consideram ridículas. Assim, o consumidor desenvolve atitudes positivas e negativas com relação a produtos, à propaganda, a lojas, a pessoas e a tudo o que parece dizer respeito a sua própria vida.

Na visão de Karsaklian (2009, p. 13), “o consumidor aprende, como aprendem todas as pessoas. Ele aprende o nome dos produtos, o nome das lojas, a localização delas. Ele aprende também como utilizar determinados produtos, como espelhar-se neles, como precisar deles”.

Tal como um indivíduo com todas as suas características pessoais, o consumidor traz, dentro de si mesmo, elementos que vão interagir com estímulos exteriores (produtos, propagandas, marcas, etc.) e que vão fazer com que ele tenha um comportamento até certo ponto previsível.

Além dos aspectos inerentes a sua individualidade, o consumidor é também um ser social.

---

<sup>1</sup> Acadêmico da disciplina de Administração da Força de Venda. Professor: Carlos Mello Moyano. Junho de 2010



Vivendo em sociedade, ele se submete a certas circunstâncias e pressões que vão influenciar seu comportamento.

Para Karsaklian (2009, p. 14), “os grupos de referencia, por exemplo, são os grupos aos quais pertence o consumidor como indivíduo inserido numa sociedade (escola, trabalho, clube, etc) e que vão, de certa forma, padronizar seu comportamento com relação aos demais integrantes dos mesmos grupos”.

Além disso, o consumidor tende a respeitar e a seguir os líderes de opinião cujo aval é infinitamente superior em se tratando de influência do que a mais credível das propagandas.

Segundo Karsaklian (2009, p. 14),

**Em função de sua renda, o consumidor é inserido em diferentes classes sociais. Essa diferença em poder aquisitivo implica diferentes opções de compra; logo, diferentes comportamentos de consumo. Somando-se ao estilo de vida à classe social, verifica-se, ainda, que a renda, sozinha, não explica a causa dos diferentes comportamentos sociais, mas que a forma como o consumidor conduz a sua vida (moda, viagens, inovações) tem impacto direto em suas decisões de compra.**

A sociedade na qual vive o consumidor não existe no vácuo e está, ela mesma, inserida em algo mais amplo e também padronizador comportamental que conhecemos pelo nome de cultura.

A cultura vai determinar as normas e os valores que devem ser seguidos e respeitados pelos indivíduos, o que significa que, de uma cultura para outra, diferenças de comportamento com relação aos mesmos objetos são facilmente verificados.

Quando se fala em consumo, deve-se ter presente a ideia de que, para que ele possa acontecer, é preciso que primeiro tenha existido um ato de compra. O caminho percorrido pelo consumidor para culminar com a compra passa pelo processo da informação, que é a forma como ele seleciona e combina a informação que recebe do meio externo àquela já retida em sua memória, utilizando-a para decidir pela compra ou não de determinado produto.

Falar em decisão de compra do consumidor não é uma forma mais correta de descrever o processo que corresponde a realidade. Na maior parte das vezes, a decisão é tomada por uma só pessoa, mas conduzida por várias. Por exem-

plo, para a compra de um automóvel, tende-se a pensar que na família essa decisão pertence ao marido, mas é sabido que tanto a esposa quanto os filhos vão opinar a esse respeito e influenciar sua decisão. Por esse motivo, é mais adequado falar em unidade de decisão de compra.

Falar em comportamento de compra sem contextualizá-lo é certamente incorreto. A situação de compra exerce impacto direto sobre a decisão de compra. Assim, descobriu-se que, quando um consumidor vai às compras sozinho, ele não adquire exatamente os mesmos produtos que quando o faz acompanhado por outra pessoa. Ou ainda que, quando há menos tempo ou conforme a utilidade a ser dada ao produto em questão, o tipo de produto ou de marca escolhida pode variar (KARSAKLIAN, 2009, p. 15).

Na visão de Karsaklian (2009) independentemente das alterações de comportamento ligadas à situação econômica e social, o consumidor continuará imerso em suas emoções quando estiver processando comportamento de compra. As marcas continuarão a ocupar um espaço vital na rotina dos consumidores e continuarão a dar sentido às suas escolhas. Ele continuará sendo sensível à propaganda, a qual seguirá alimentando seus sonhos e fantasias. Ele apóia-se cada vez mais no conhecimento da marca para fazer suas compras, pois para ele isto é índice de confiança.

Karsaklian (2009, p. 20) diz que “o estudo de comportamentos de consumo é uma ciência aplicada originária das ciências humanas e sociais, como a economia, a psicologia, a sociologia ou ainda a antropologia”. Seu objetivo é compreender os comportamentos de consumo adotando uma perspectiva pluridisciplinar.

Segundo Evans (2001), o ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual, por sua vez, despertará um desejo. Com base em tal desejo, surgem as preferências por determinadas formas específicas de atender à motivação inicial e essas preferências estarão diretamente relacionadas ao autoconceito. O consumidor tenderá a escolher um produto que corresponda ao conceito que ele tem ou que gostaria de ter de si mesmo. No entanto, e em sentido contrário à motivação, surgem os freios. Trata-se da consciência de risco que vem implícita ou explicitamente relacionada com o produto.

Em meio ao dilema entre a força da motivação e aquela dos freios, impõe-se a personalidade do indivíduo, a qual desembocará no autoconceito.

A reunião de todas essas variáveis resultará numa percepção particular dos produtos, que, por sua vez, desencadeará atitudes positivas ou negativas com relação a eles, o que, naturalmente, terá impacto sobre suas preferências.

A primeira escala a preocupar-se a explicar o comportamento de compra foi a escola de pensamento econômico. Na realidade, os economistas não se limitaram a propor um esquema de explicação do consumo, mas elaboraram um modelo completo da teoria da demanda.

Segundo Dubois (1994), somente podemos compreender o modelo dos economistas se nos lembrarmos do contexto no qual ele foi elaborado, em uma época em que o pensamento se baseava sobretudo nos artigos de primeira necessidade, não diferenciados e divisíveis e em que a produção era considerada mais importante do que o consumo. Além disso, e coerentemente com a orientação geral da economia, cujo foco principal de investigação é a atribuição de recursos, o comportamento do consumidor foi, desde o início, analisado como uma opção, isto é, uma repartição dos bens, em quantidade limitada, entre necessidades inesgotáveis. Assim, o modelo de base dos economistas faz da preferência sua variável central: aquilo que eu compro e consumo exprime a prioridade de minha escolha.

Para rebater a hipótese de que o consumidor obtém satisfação diretamente por meio do consumo de produtos, Dubois (1994) estipulou o seguinte axioma: o produto em si não é fonte de satisfação para o consumidor, mas os atributos que o caracterizam. Por exemplo, não é o creme dental que dá satisfação ou insatisfação ao consumidor, mas o fato de que esse produto proporciona hálito mais fresco, proteção contra as cáries, dentes mais brancos etc.

O indivíduo não procura, então, produtos-entidade, mas combinações de características que esses produtos possam proporcionar. Dubois supõe, ainda, que é possível dividir o universo de produtos em subuniversos, autorizando uma análise separada, isto é, somente os produtos do subuniverso possuem as características estudadas e somente tais características.

Segundo Karsaklian (2009, p. 23),

**A base das motivações encontra-se na**

**questão do equilíbrio psicológico do indivíduo. A descoberta de uma necessidade leva o indivíduo a uma situação de desconforto. É por essa razão que ele tem motivação suficiente para procurar uma solução que possibilite o retorno a seu estado de equilíbrio psicológico, ou seja, a satisfação da necessidade em questão.**

O estudo das motivações do consumidor é fundamental para a estratégia mercadológica das empresas principalmente no que diz respeito à propaganda, pois seu objetivo é estimular as motivações e reduzir os freios ao consumo do produto. É por isso que se diz que a publicidade “dá vontade” de consumir o produto. É o trabalho feito sobre as motivações que estimulará os desejos que tem o consumidor e dessa forma ele deverá optar pelo produto adequado para satisfazer a sua necessidade de base.

Para Dubois (1994), é também responsabilidade dos profissionais de marketing a gestão dos conflitos de motivações. Não raro um consumidor demora a decidir-se com relação ao produto a comprar porque mais de um corresponde às suas motivações, mas não às mesmas.

As motivações e freios devem ser analisados com muito rigor e método, pois eles não são observáveis e nem sempre expressados sinceramente pelos consumidores.

Karsaklian (2009, p. 34) apresenta as necessidades do ser humano organizadas em prioridades e hierarquias, elaborada por Maslow, onde o mesmo diz que essa hierarquização obedeceria a uma escalonagem na qual se passaria de um nível a outro mais alto, à medida que o anterior fosse satisfeito. A teoria de Maslow é fundamentada sobre três hipóteses, relacionadas a seguir:

1. Um indivíduo sente várias necessidades que não têm a mesma importância e que podem então ser hierarquizadas;
2. Ele procura primeiramente satisfazer à necessidade que lhe parece ser mais importante;
3. Uma necessidade cessa de existir, por algum tempo, quando ela foi satisfeita e o indivíduo procura, nesse caso, a satisfação da necessidade seguinte.

Evidentemente, esses níveis não independem uns dos outros e a satisfação de um nível não elimina a necessidade de satisfação do outro. O que ocorre é uma transformação da valência na dinâmica do indivíduo. Em determinado

nível, satisfazer a certas necessidades pode ser preponderante, mas simultaneamente poderá haver outros desejos incluídos, o que explica porque a análise motivacional nos mostra que tanto a motivação quanto a personalidade são compostas de vários elementos e nunca de um só fator.

As necessidades fisiológicas: são básicas para a sobrevivência, como fome, sede, sono etc., e constituem a base de nossos desejos. Somente com essas necessidades satisfeitas não é possível perceber outros estímulos, preocupar-nos com assuntos secundários e supérfluos. Numa sociedade industrializada, geralmente essas necessidades encontram-se satisfeitas, o que permite que o indivíduo passe a preocupar-se com o nível seguinte.

As necessidades de segurança: trata-se da segurança física. Quem não tem onde morar e com que se agasalhar terá todo o seu comportamento e pensamento voltados para essas necessidades e como fazer para satisfazê-las. Encontra-se também nesse nível a necessidade de segurança psíquica, que faz temer o desconhecido, o novo, o não familiar, a mudança, a instabilidade, e faz com que o indivíduo procure proteger-se de todas as maneiras possíveis.

As necessidades de afeto: necessidades dos sentimentos afetivos e emocionais de amor e de pertinência às pessoas com as quais nos relacionamos intimamente.

As necessidades de *status* e estima: se o indivíduo alimentado e seguro se sente querido, agora desejará também ser o mais querido. Aparecem aqui os desejos de prestígio, de *status*, de reputação, de estima dos outros e de auto-estima. O indivíduo sentirá necessidade de dependência, liderança, enfim, das qualidades que lhe darão estima aos olhos dos outros e que lhe darão autoconfiança.

As necessidades de realização: com todos os demais níveis satisfeitos, o indivíduo sente a necessidade de desenvolver suas potencialidades. Ele procura conhecer, estudar, sistematizar, organizar, filosofar. É a procura do auto-conhecimento, autodesenvolvimento, agora não mais ligados às necessidades de sobrevivência ou de afeto e prestígio, mas ao crescimento do homem como tal.

Assim, o processo de motivação inicia-se com a detecção de uma necessidade. Uma necessidade é ativada e sentida quando existe dis-

crepância suficiente entre um estado desejado ou preferido de estar e o estado atual. A medida que essa discrepância aumenta, maiores a necessidade e a urgência sentidas com relação a sua satisfação. Existem, entretanto, diferentes maneiras de satisfazer a uma mesma necessidade. É de onde surgem os desejos e as preferências (KARSAKLIAN, 2009, p. 36).

Os desejos e as preferências podem ser estimulados mesmo na ausência do objeto que provocará tal sentimento. Podemos sentir saudades de alguém somente ao escutar seu nome ou sentir fome ao pensar num alimento que apreciamos, mesmo sem vê-lo.

Evans (2001) diz que o que mais se diz do marketing hoje em dia é que ele cria necessidades no consumidor. Ainda que seja difícil de contestar essas afirmações na vida quotidiana, isto é possível de um ponto de vista científico.

Karsaklian (2009, p. 38) diz que “as necessidades não podem ser criadas por estímulos externos, pois elas são fatores internos inerentes ao ser humano. Quando uma publicidade estimula a compra de certo produto, o que ele faz é orientar a preferência ou o desejo do consumidor na direção de determinado produto ou marca”.

Uma das premissas fundamentais do comportamento humano é o fato de que as pessoas se comportam de uma forma coerente e orientada para um objetivo. Isso implica que necessidades e motivações são integradas de forma lógica.

Na visão de Karsaklian (2009, p. 39),

**Entre as variáveis interpessoais e individuais requisitadas pela disciplina do comportamento do consumidor, a personalidade ocupa certamente um lugar especial. Por um lado, porque em termos históricos esta foi a principal variável a ser analisada, por outro, porque ainda em nossos dias os estudiosos do marketing continuam perplexos com sua utilização. A razão para ambos os fenômenos é provavelmente a mesma: trata-se de uma variável com base na qual os pesquisadores buscaram explicar comportamentos, como, por exemplo, a escolha de determinadas marcas.**

Na linguagem informal, personalidade é a referência a um atributo ou característica da pessoa que causa alguma impressão nos outros, significado este que possivelmente se origina das raízes do termo latino *persona*, nome dado

---

à máscara usada pelos atores no teatro antigo na representação de seus diferentes papéis.

Karsaklian (2009) diz que na maior parte dos casos, o ato de compra resulta da ação simultânea de fatores internos e externos. Na lista dos fatores utilizados para explicar o comportamento de compra, atitudes e preferências ocupam uma posição importante. A análise das atitudes e das preferências constitui um objetivo de primeira necessidade para a compreensão dos comportamentos de compra.

O comportamento cognitivo reúne um conjunto de conhecimentos, crenças e associações existente em virtude do objeto considerado. O componente afetivo corresponde à avaliação da imagem assim formada. Ele resume os sentimentos positivos e negativos e as emoções consequentes. O comportamento afetivo é, dessa forma, estimulado pelas emoções utilizadas em argumentos publicitários e mercadológicos. Na maior parte dos casos, o consumidor é conquistado pela emotividade (KARSAKLIAN, 2002, p. 74).

Evans (2001) enfoca que segundo os neuropsicólogos, as emoções são processos que participam da conservação homeostática, isto é, da integridade do corpo. Elas resultam das interações inconscientes entre estímulos externos, como, por exemplo, a percepção visual de alguma coisa, e estímulos internos provenientes do organismo, como as vísceras, os músculos e certas regiões do cérebro profundo como as amígdalas e certas regiões do córtex pré-frontal. Estas emoções são universais e quase sempre inatas, ainda que a cultura possa modular sua expressão. Elas podem permanecer num estado inconsciente e se manifestar apenas como sensações de bem-estar ou de mal-estar, ou ser expressadas de forma consciente como alegria, tristeza, medo.

A afetividade assume uma posição cada vez mais importante na explicação dos comportamentos de compra e de consumo.

As emoções explicam grande número de reações dos consumidores e as propagandas “carregadas em emoções” recheiam revistas, jornais, rádio e televisão. Quanto ao consumidor, já não se procura somente sua satisfação: queremos que ele fique fascinado.

Para Karsaklian (2009, p. 77), “uma das estratégias a serem utilizadas pode ser propor novas referências ao consumidor, ou seja, propor

outros modelos, como por exemplo pessoas famosas ou líderes de opinião, com os quais o consumidor se identificará”.

Ao mesmo tempo, isso representará uma segurança para ele, pois qualquer comentário desagradável que se faça sobre o produto adquirido será rebatido com o fato de que tal celebridade o usa, logo o produto é recomendado.

Tal tipo de ação possibilitará uma modificação de atitude do indivíduo com relação a um produto, marca ou empresa, pois a persuasão se fará muito mais facilmente por intermédio de uma pessoa famosa e admirada do que com todos os argumentos de venda que possam ser utilizados em propaganda.

As técnicas de persuasão variam conforme o nível de envolvimento do indivíduo. Quando o envolvimento é forte, é preciso usar estratégias de persuasão que se apoiem em mecanismos de aprendizagem cognitiva. Isto é, reforçar o conhecimento que tem o consumidor sobre o produto, argumentando sobre os benefícios do mesmo. As técnicas de comunicação mais aconselhadas para esse tipo de argumentação são propagandas em revistas, as relações públicas, além da própria ação do vendedor (KARSAKLIAN, 2009, p. 79).

Como o consumidor fortemente envolvido é também muito bem informado sobre a categoria do produto que lhe interessa, ele não se deixa seduzir por emoções publicitárias. Ao contrário, ele quer uma informação exata e precisa sobre aquilo que pergunta e não quer perder tempo com fantasias, pois sua compra é feita de maneira racional.

Quando o consumidor tem fraco envolvimento, a repetição da mensagem publicitária utilizando informação e sedução ao mesmo tempo funciona melhor. Para isso deve-se utilizar a televisão, pois as cores e o movimento chamarão a atenção, além de promoções e propaganda no ponto-de-venda.

Segundo Dubois (1004), dessa forma, para o consumidor que se deixa levar pela emoção, a função das emoções é primordial. O que interessa é a atmosfera, a sedução. É o caso das propagandas destinadas às crianças ou às compras impulsivas. O consumidor primeiro deixa-se convencer, em seguida compra o produto e só após sua utilização julgará o produto conforme suas características específicas.

Na visão de Karsaklian (2009, p. 99), as mo-

tivações, percepções e atitudes do consumidor constituem um ponto de partida lógico, mas insuficiente para explicar seu comportamento”. Lógico, porque as decisões de compra são sempre fatos ligados a indivíduos. Insuficiente, porque elas explicam, antes de tudo, as preferências e intenções, mas não necessariamente o comportamento que seguirá.

A influência da cultura sobre o ato de compra e de consumo é hoje extremamente reconhecida, e a maior parte das abordagens avançadas sobre o comportamento do consumidor integra, de uma forma ou de outra, o fator cultural. Entretanto, ainda que se admita que a cultura exerça um efeito, não se sabe ainda identificar com precisão a origem dessa influência. Em marketing, especificamente, abusou-se do conceito de cultura, principalmente nas comparações internacionais, para explicar todas as diferenças observadas.

Para Karsaklian (2009, p. 157), “os valores influenciam o comportamento de compra uma vez que eles determinam os objetivos almejados, o nível de envolvimento, os atributos buscados e as atividades praticadas; logo, os produtos e modos de consumo”.

Em uma sociedade, os valores culturais dominantes são “veiculados” pelas instituições, como as leis, a família, a religião ou a educação, que lhes dão um modo de expressão formal, tangível e mais facilmente acessível. Assim, a aprendizagem da responsabilidade dá-se essencialmente pela escola e pela família.

O sistema de valores de uma cultura fornece a base da legislação em matéria de preço, principalmente por meio das concepções relativas à livre concorrência. Em certos países, a concorrência pelo preço é considerada uma dimensão fundamental para o ambiente econômico, enquanto em outros é uma ameaça à ordem social. Assim, a prática de fixação uniforme de preços, em vigor nas economias planejadas, é percebida nos Estados Unidos por exemplo, como um delito particularmente grave, bloqueando o bom funcionamento de uma economia de livre iniciativa.

Segundo Dubois (1994), à medida que definem a forma de vida concreta de uma sociedade, as instituições assumem importância primordial na compreensão dos fenômenos do comportamento de compra e de consumo. Preservando ou reprovando seu comportamento, a

religião, por exemplo, afeta o destino de certos produtos ou serviços (aborto, por exemplo) ou de certos modos de distribuição (abertura das lojas aos domingos). Da mesma forma, os poderes públicos, lançando campanhas nacionais a favor dos preservativos, afetam o consumo de tais produtos.

Karsaklian (2009) diz que os princípios da psicologia da forma (Gestalt) trazem uma contribuição importante para a nossa compreensão do mecanismo perceptual. Eles salientam a necessidade de se recorrer a dimensões subjacentes ou atributos para organizar nossas percepções. Tal concepção representa a noção central em pesquisa comercial de imagem de marca.

Segundo Karsaklian (2009, p. 197), “chamamos de imagem o conjunto das percepções que um consumidor tem de um produto, uma empresa, uma pessoa ou uma idéia”. Estruturalmente, a imagem toma a forma de constelação de associações entre o estímulo e um número variável de atributos discriminatórios. Assim, tais julgamentos só podem ser comparativos quando a análise de uma imagem de marca é, na realidade, vinculada à elaboração de universos perceptuais.

Na visão de Mowen e Minor (2006), entre os aspectos do ambiente natural, relevantes para o profissional de marketing, estão os tipos de matérias-primas disponíveis, a poluição, o medo do consumidor em atrair doenças incuráveis, a expansão de regiões desérticas em todo o mundo e diversos fenômenos climáticos, como terremotos ou enchentes. Cada um desses fatores pode influenciar o comportamento do consumidor.

A falta de matérias-primas, como o petróleo, pode influenciar de maneira drástica os preços dos produtos e fazer com que os consumidores mudem seus padrões de compra. A poluição pode destruir ou degradar importantes leitos de água e arruinar ramos da indústria. Os efeitos das doenças no comportamento do consumidor são exemplificados pelo vírus da AIDS; o modo dessa doença incurável mudou os padrões de comportamento das pessoas sexualmente ativas. Até mesmo as mudanças dos padrões climáticos estão associadas a mudanças de curto prazo no comportamento do consumidor. É certo que uma onda de frio rápida ou períodos de chuva influenciam a compra de vestuário. Desastres naturais podem mudar padrões de compra das regiões afetadas.

Segundo Mowen e Minor (2006, p. 27), “mudanças tecnológicas podem influenciar drasticamente o estilo de vida dos consumidores e também ser uma fonte importante de idéias para novos produtos”. A pílula anti-concepcional, a televisão, o rádio, o computador, o automóvel e o avião influenciaram de maneira drástica os estilos de vida do consumidor.

Conforme Schiffman e Kanuk (1997, p. 130), “definição de risco percebido é a incerteza que os consumidores encontram quando não podem prever as conseqüências de suas decisões de compra”.

Jacob & Kaplan (1972) sustentam que a percepção de algum risco percebido no processo de compra representa outro fator responsável por influenciar o grau de envolvimento do consumidor na aquisição e consumo de um produto ou serviço. Nesse sentido, o risco percebido, ou seja, a intensidade de risco que o consumidor percebe na decisão de compra, relacionada à incerteza sobre a decisão e às potenciais conseqüências de uma decisão errada, é uma das principais condições para o envolvimento do consumidor. Os principais tipos de riscos percebidos pelo consumidor são:

- *Risco Funcional.*

O produto poderá não ter o desempenho esperado. Isso é particularmente percebido em produtos novos, onde a busca de informações torna-se um elemento preponderante em sua escolha.

- *Risco Financeiro.*

O produto poderá não valer o que custa, conferindo qualquer risco relacionado à perda de bens e dinheiro ou simplesmente, o valor de aquisição elevado, sob a óptica do consumidor.

- *Risco Físico.*

O produto poderá ser perigoso para a saúde ou segurança, seja no uso normal, caso venha a falhar ou mesmo, quando guardado. É percebido como um perigo à integridade física de quem o possui ou utiliza.

- *Risco Social.*

O produto poderá não ser socialmente aceito, sendo julgado pelo que as pessoas pensam sobre produtos e marcas utilizadas, gerando um risco social com a opinião desfavorável ao consumidor, como por exemplo, um novo estilo de roupas. Está relacionado com a preocupação do consumidor com o que os outros

vão pensar a seu respeito, caso consuma o produto.

- *Risco Psicológico.*

O produto poderá não satisfazer plenamente às necessidades de auto-estima. É particularmente percebido nos produtos que possuem alto grau de benefícios psicológicos, como a moda e os cosméticos. Está relacionado como que o consumidor “vai pensar de si próprio”, caso consuma o produto.

É importante observar que os consumidores podem influenciar o ambiente da mesma maneira que o ambiente pode influenciar os consumidores. Por isso, mudanças nos padrões de gasto e poupança do consumidor podem influenciar a economia. De modo semelhante, o comportamento conjunto de milhões de consumidores pode influenciar o ambiente natural. Por exemplo, muitos consumidores acreditam que uma das causas básicas da expansão dos desertos na África é a atitude de pessoas que permitem que o gado paste demais e que cortam árvores para fazer fogueira (MOWEN; MINOR, 2006, p. 27).

Na visão de Mowen e Minor (2006), a avaliação de estilos de vida por meio da análise psicográfica representa uma importante abordagem para a identificação das diferenças individuais entre os consumidores.

O termo estilo de vida foi definido simplesmente como o “modo como alguém vive”. É usado para descrever três níveis diferentes de grupos de pessoas – uma pessoa, um grupo pequeno de pessoas que interagem e grandes grupos de pessoas. O conceito de estilo de vida denota um conjunto de idéias muito diferentes daquelas sobre a personalidade.

O estilo de vida refere-se à forma como as pessoas vivem, como gastam o dinheiro e como utilizam seu tempo. Refere-se às ações e aos comportamentos manifestos dos consumidores.

Mowen e Minor (2006) enfatizam que o estilo de vida e a personalidade estão intimamente ligados. É improvável que o consumidor dotado de uma personalidade classificada como a que tem baixa necessidade de excitação demonstre um estilo de vida que inclua uma ocupação como a de um especulador em mercados futuros ou atividades como escalar montanhas e desbravar florestas.

O comportamento do consumidor é constituído por todas as ações tomadas pelos consumi-

---

dores que estejam relacionadas à aquisição, ao descarte e ao uso de produtos e serviços. São exemplos de comportamento do consumidor a compra de um produto ou serviço, o fornecimento de informação verbal acerca de um produto ou serviço para outra pessoa, o descarte de um produto e a coleta de informações para uma compra (MOWEN; MINOR, 2006, p. 143).

Antes de praticar uma ação, as pessoas podem desenvolver intenções comportamentais relativas à probabilidade que têm de adotar esse comportamento. As intenções de comportamento são definidas como as expectativas de se comportar de determinada maneira em relação à aquisição, ao descarte e ao uso de produtos e serviços. Assim, o consumidor pode formar a intenção de procurar por informação, contar para mais alguém sobre sua experiência com um produto, comprar um produto ou serviço ou descartar um produto de uma certa maneira.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que o comportamento do consumidor é particular e depende de uma série de fatores para que ele possa se decidir em comprar ou não comprar um determinado produto ou serviço.

Dessa forma, o comportamento do consumidor deve ser levado em consideração no momento em que as empresas irão definir padrões

de produção e de serviços, oferecendo ao mesmo o que ele procura e até mesmo surpreendendo-o, a fim de conquistar este cliente e que ele se satisfaça com aquilo que foi oferecido.

Assim, pode-se dizer que o comportamento do consumidor é diferente entre si, pois depende das necessidades, da cultura, das regiões, dos valores e de uma série de fatores para determinar sua opção ou não de compra de um determinado produto ou serviço, cabendo ao vendedor respeitar sua intenção de compra e auxiliá-lo naquilo que ele procura para a satisfação de suas necessidades.

### **REFERÊNCIAS**

- DUBOIS, B. *Comprendre Le consommateur*. Paris: Dalloz, 1994.
- EVANS, P. *Motivação*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- JACOB, J. KAPLAN, L.B. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Objetiva, 1972.
- KARSAKLIAN, Eliane. *Comportamento do Consumidor*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamento do consumidor*. 6. Ed. São Paulo: Atlas: 1997.



Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
Pos Graduação em Marketing

Prof. Carlos Moyano

# Administração da força de vendas

## Negociação comercial

*Neorides Mazutti*

*Bento Gonçalves, junho de 2010.*

### **INTRODUÇÃO:**

Todos os dias estamos em constante negociação, seja com um colega de trabalho, em casa com familiares ou com o vizinho.

É um processo normal para que cheguemos a um acordo de alguma coisa ou assunto, estando bom para ambas as partes, fecha-se o negócio.

Entre empresas não é diferente, existem negociações comerciais e para essas envolve conhecimento de negociação. Ambas as partes precisam chegar a um acordo comercial sobre preço e outras condições.

A venda não pode ser prejudicada por ofertas feitas pelos vendedores para fechar o negócio.

Também devemos ter o cuidado de não querer estar sempre em vantagem, mesmo que isso prejudique o seu oponente.

Devemos lembrar que esta negociação deverá ser a primeira de muitas, quando o oponente nos interessa e é de grande potencial, podendo suprir um bom percentual da meta estabelecida por nossa empresa.

A negociação é um processo que vem desde milhares de anos, as primeiras negociações aconteciam na forma de escambo, que significa troca, onde as pessoas se reuniam em um local público e cada um oferecia um tipo de produto.

As trocas aconteciam conforme o interesse da cada um, quando duas pessoas tinham um objetivo comum, acontecia o escambo, isso é, a troca de um produto pelo outro entre si, não envolvia moeda.

Ex: Eu tenho venda de chapéu e preciso de uma enxada, o outro tem a enxada e aceitava o chapéu como pagamento.

A negociação envolve etapas de planejamento, execução e controle, esta negociação ocorre troca em no mínimo 2 partes.

### **OBJETIVO:**

Entender o processo da Negociação comercial.

### **JUSTIFICATIVA:**

Estudar como acontece a Negociação Comercial entre empresas e suas estratégias.



Sabemos que no mundo globalizado em que vivemos as coisas acontecem muito rápido e vence sempre quem negociar melhor.

Para isso vamos fazer uma explanação de como acontecem as negociações comerciais.

Para Antonio Carlos Gobe...[et al.] ; coordenação Júlio César Tavares Moreira ( .ed.-São Paulo: Saraiva, 2007, p.96) Existem alguns princípios da negociação que o profissional de vendas deve ter em mente e os principais são:

- Todas as ofertas devem ser realistas;
- Estar preparado para ceder;
- Só conceder algo se receber também outra coisa em troca;
- Trocar o que é menos importante pelo que realmente importa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo o Dicionário dos Termos de Marketing (Ed. Atlas 1999, p.254), Negociação é :

*“Acordo entre agências, clientes e veículos, em que se estabelecem preços de compra e venda de tempo e espaço publicitários, que não constam das tabelas impressas, mas que as tomam como referência.”*

Kotler (2000, p.656), nos diz que : Grande parte dos negócios entre empresas envolve habilidades de negociação. As duas partes precisam chegar a um acordo sobre preço e outras condições da venda. Os vendedores precisam realizar a venda, sem fazer concessões que prejudiquem a lucratividade (...).

(...) A negociação é apropriada sempre que há uma zona de concordância. A zona de concordância existe onde há resultados aceitáveis para ambas as partes.

Segundo Kotler (2000, p.657) a negociação envolve a preparação de um plano estratégico antes da reunião com outra parte e a tomada de boas decisões táticas durante as sessões de negociação.

Uma **estratégia de negociação** é um comprometimento com uma abordagem geral que tem boa chance de alcançar os objetivos do negociador.

Alguns negociadores utilizam uma estratégia “pesada” com a outra parte, enquanto os que mantêm uma estratégia “leve” produzem resultados mais favoráveis (...)

Para Antonio Carlos Gobe... [et al.] ; coordenação Júlio César Tavares Moreira ( 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2007, p.95) A estratégia da ne-

gociação é extremamente ampla e genérica, variando conforme o cliente e seu nível de necessidade, cabendo ao vendedor usar as suas habilidades técnicas e pessoais para traçar e definir qual é a melhor forma para conduzir uma negociação. Ela envolve quatro grandes etapas: preparação, discussão, proposta e barganha.

A preparação diz respeito à obtenção de todas as informações sobre a situação: o assunto em análise, cliente, necessidades de produtos ou serviços, especificações e detalhes técnicos. (...)

(...) Depois de ter preparado todos os elementos necessários para uma boa negociação, é chegada a hora de discuti-los. Na discussão acertam-se dados importantes, como considerações técnicas, prazo de entrega, transporte, condições de pagamento e quanto o cliente está disposto a investir no produto.

Na proposta, mostram-se os aspectos com os quais se concorda ou não, apresentando sugestões( contraproposta). Além disso, procuram-se os sinais de negociação.

Na barganha, busca-se o ponto de equilíbrio de tal forma que as duas partes se beneficiem, para que a negociação seja do tipo ganha-ganha e não ganha-perde. O cliente poderá aqui procurar obter um prazo mais curto de entrega, um preço menor ou dividir o valor em um número maior de parcelas. A negociação se concluirá no momento em que as duas partes chegarem a um equilíbrio (...).

Segundo Márcio Miranda( [WWW.workshop.com.br](http://WWW.workshop.com.br)), no seu livro virtual “ Negociando para ganhar”, ao optar pela negociação, as pessoas preferem evitar:

- \* Uma batalha em que um dos dois lados leva a pior;
- \* A ruptura de um relacionamento;
- \* Ou a guerra total.

Miranda nos diz ainda que Negociação é: *um processo social básico, utilizado para resolver conflitos, toda vez que não existam regras, tradições, fórmulas, “ métodos racionais” ou o poder de uma autoridade superior.*

Para Miranda “ **O Perfil do Negociador** “ deve ser:

- \* Boa postura, aparência ou apresentação;\*
- Bastante criatividade;
- \* Gosto pelo planejamento;
- \* Ser orientado para metas;
- \* Possuir atributos de ator/atriz;

- \* Ter audácia;
- \* Ser bem-humorado;
- \* Possuir auto-estima elevada;
- \* Saber atuar em condições de incerteza.

### **FATORES A SEREM EVITADOS EM UMA NEGOCIAÇÃO:**

- \* Deixar o oponente encurralado;
- \* Causar-lhe problemas e riscos futuros;
- \* Deixá-lo inseguro em função de surpresas ou mudanças repentinas;
- \* Dificultar-lhe a vida dando mais trabalho do que já tem.

### **IMPORTÂNCIA DO TERRITÓRIO:**

- \* Na sua casa (empresa, escritório, país);
- \* Na casa do oponente;
- \* Em território neutro (hotel, restaurante, escritório alugado).

Segundo Ana Paula Bravin de Araujo- SEBRAE-ES ([WWW.bibliotecasebrae.com.br](http://WWW.bibliotecasebrae.com.br), modelos de negociação, 03 de junho, 2010), (...) Dependendo da forma como é conduzida a negociação também pode ser responsável pela manutenção ou pelo rompimento de relações comerciais. (...). Poderíamos dizer que Negociação é um processo em que partes distintas buscam a aceitação de suas idéias, interesses ou propósitos, tendo como objetivo comum o alcance de um resultado consensual que satisfaça a expectativa de ambas.

(...) Uma negociação não é propriamente uma guerra, mas o uso de estratégias e táticas neste outro campo é uma possibilidade que não se pode desprezar. Entendemos por estratégias a arte de utilizar os recursos disponíveis, explorando condições favoráveis, para alcançar determinado objetivo. As táticas seriam os meios utilizados com esse fim. As estratégias estão relacionadas basicamente, a três elementos valiosos em negociação: o tempo, a informação e o jogo de poder. Dentro desse triângulo existe uma quantidade ilimitada de “táticas”, cuja aplicação conveniente deve estar condicionada a situações bem específicas.

(...) Ana Paula afirma ainda, que certas coisas não devem ser esquecidas. Por exemplo: fazer o planejamento por escrito, estar sempre preparado para uma situação de conflito; negociar pensando no amanhã; não esquecer a terceira Lei de Newton (“ cada ação corresponde a uma reação em sentido contrário e com a mes-

ma intensidade”); traçar antecipadamente um perfil do outro negociador; saber que há sempre uma solução benéfica para ambas as partes, desenvolver contra argumentos previamente; não se intimidar com ofertas finais; evitar negociar por telefone, pois poderá ser obrigado a tomar decisões rápidas; partir do pressuposto de que as duas partes estão igualmente interessadas numa solução (...).

### **A NEGOCIAÇÃO COMERCIAL E SUAS ETAPAS:**

Existem 7 etapas para um processo de negociação:

- \* Preparação
- \* Abertura
- \* Exploração
- \* Apresentação
- \* Clarificação
- \* Ação Final
- \* Controle e avaliação

#### **1) Preparação:**

Fazer um planejamento inicial, obtendo o máximo de dados sobre a outra parte.

#### **2) Abertura:**

Criar um clima propício para desenvolver a negociação, deixando a outra parte à vontade.

#### **3) Exploração:**

Tentar detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte.

#### **4) Apresentação:**

Nesta fase, é apresentada ao outro negociador a proposta, mostrando como esta pode atender suas necessidades e expectativas.

#### **5) Clarificação:**

Esta etapa é para esclarecer todas as dúvidas em relação aos produtos, responder objeções, ter controle nas frases e aceitar as razões do outro.

#### **6) Ação final:**

É quando ocorre o fechamento do negócio.

Deve-se estar atento para:

- \* Atenção aos sinais de aceitação;
- \* Verificar vantagens e desvantagens;
- \* Que sua proposta possa ser reversível;

#### **7- Controle e avaliação:**

Controlar e avaliar o que foi proposto como preços, prazos de entrega e condições de pagamento.

Acompanhar para que ocorra conforme combinado, para não prejudicar possíveis futuras

negociações.

Não podemos pensar que porque fechamos o negócio, agora está garantido. Qualquer falha que ocorrer na entrega dos produtos poderá ser fatal e perdemos um cliente em potencial.

A concorrência é acirrada, e precisamos estar sempre atentos com tudo o que acontece em nossa volta.

Com a globalização, as informações chegam muito rápido, e a concorrência está sempre alerta, para qualquer deslize que cometermos, aproveitar a situação para levar vantagem.

### **A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA NEGOCIAÇÃO COMERCIAL:**

Uma comunicação clara e transparente faz parte do processo de negociação.

Quando há ruídos de comunicação, gera desconforto, desconfiança e poderá prejudicar uma negociação em potencial.

Sempre ter em mente o ganha-ganha, para que as duas partes envolvidas, saiam satisfeitas e esta seja apenas a primeira de muitas negociações que estão por vir.

Para Antonio Carlos Gobe... [et al.] ; coordenação Júlio César Tavares Moreira ( 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2007, p.97) Os dois primeiros elementos-chave, dos sete, segundo Roger Fisher, em uma negociação são a *Comunicação*- não é possível negociar se as partes não se entendem, se não conseguem transmitir sua mensagem- e o *relacionamento* entre as partes- a negociação será melhor se as partes trabalharem conjuntamente para resolver um problema e souberem lidar com suas diferenças, em vez se verem como inimigas (...).

### **CONCLUSÃO:**

No disputado mundo de negócios de hoje, ter habilidade para negociar é essencial para a sobrevivência. Todo o negociador precisa de regras práticas para negociar e fazer o negócio prosperar.

Com a globalização, todos os recursos são muito disputados e vence quem negociar melhor.

Os objetivos ideais são aqueles que poderiam ser concretizados caso o lado oposto da negociação estivesse de acordo com o que é pedido. Ambas partes da negociação podem oferecer resistência aos objetivos realistas.

As negociações acontecem no momento em que as partes envolvidas estejam dispostas a realizar uma troca, ela acontece o tempo todo em torno deste princípio, de acordo com a regra de que é preciso dar poder antes de receber.

Alguns termos classificam os resultados das negociações, que podem ser *ganha/ganha*, ou *perde/perde*.

Um dos fatores críticos de sucesso para o bom resultado de uma negociação é que ambas as partes tenham bem definidas os objetivos realmente necessários dos que são resultados de um desejo e portanto objetivos pessoais.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Dicionário dos **Termos de Marketing** (Ed. Atlas 1999, p.254),

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10.Ed Prentice Hall, 2000.

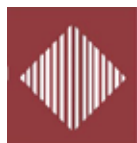
MIRANDA, Marcio. **Negociando para ganhar**, Disponível em [www.workshop.com.br](http://www.workshop.com.br). Acesso em 03.06.2010.

SEBRAE, **Biblioteca on-line. Ana Paula Bravin de Araujo- SEBRAE-ES** Disponível em [WWW.bibliotecasebrae.com.br](http://WWW.bibliotecasebrae.com.br). Acesso em 03.06.2010.

GOBE, Antonio Carlos... [ et al.] coordenação Júlio Cesar Tavares Moreira, **Administração de Vendas**- 2.Ed – São Paulo : Saraiva, 2007

[WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br) Acesso em 03.06.2010.

25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **TÉCNICO EN MARKETING**

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.

Grupo 2: sábados de 9 a 13 horas.

**12 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Introducción al Marketing, Políticas de distribución, Políticas de Promoción, Merchandising, Relaciones Públicas, Marketing Internacional, Taller de Marketing Personal, Plan de Marketing, Fundamentos de la Gestión Empresarial, Marketing Personal, Marketing de Servicios, Identidad Corporativa, Opcional 1 (Verano), Opcional 2 (Verano).

**INICIO: 9 y 14 de AGOSTO**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy



Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves  
Pos Graduação em Marketing

Prof. Carlos Moyano

# Administração da força de vendas

## Motivação dos vendedores dentro das organizações

*Vânia Maria Bolezina Beltrami*

*Bento Gonçalves, Junho de 2010.*

### **INTRODUÇÃO**

Estamos vivendo em um mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais rápidas, as coisas acontecem e são noticiadas em uma velocidade assustadora, isso faz tornarem-se indispensáveis novas formas de gerenciamento, que incluam decisões rápidas, claras, sobre fatos novos, para os quais não pode-se contar com regras pré-estabelecidas, mas sim tendo-se em mente as diretrizes da empresa.

Atualmente, o administrador tem que identificar os pontos fracos e fortes de sua empresa, as ameaças e oportunidades do mercado para poder criar estratégias adequadas que possam conduzir toda organização na busca de um aperfeiçoamento contínuo.

Aparentemente, a maior dificuldade que se encontra em administrar uma empresa, hoje, é imaginar o que terá que ser feito amanhã para continuar evoluindo. As empresas já deveriam nascer com um planejamento elaborado e orga-

nizar sua estrutura de modo a alcançar os objetivos e metas traçadas.

Em meio a tudo isso percebe-se a importância de manter todos os colaboradores informados, bem treinados e principalmente motivados para poder atender os consumidores de forma correta, ética e dentro do pré-estabelecido .

### **OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GERAL**

Analisar a influência da motivação dos vendedores no cotidiano das empresas.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

Identificar maneiras de manter os vendedores de uma empresa motivados.

### **JUSTIFICATIVA**

Uma empresa bem sucedida é o que todos os empresários almejam, para isso tem um ca-



minho longo a percorrer. Há necessidade constante de manter fieis os relacionamentos e isso é um desafio muito grande num mundo globalizado, onde a qualquer momento e em qualquer lugar encontra-se um novo concorrente.

As empresas precisam estar atentas às necessidades, desejos do mercado, precisa ter essas informações, com isso, buscar formas diversificadas de sanar esta lacuna antes dos concorrentes, precisa andar na frente, ser um visionário .

A empresa precisa treinar seus funcionários, mostrar o objetivo da empresa, trabalhar em grupo com um único foco. A empresa deve deixar claros seus objetivos, isso tornará mais fácil o trabalho do grande grupo.

Atualmente com a pressão da competição global, percebe-se que o melhor modo de atrair e reter clientes está na formação de um relacionamento com eles.

A empresa necessita estabelecer metas, manter seus colaboradores motivados para cumpri-las, assim, todos terão lucro e consequentemente o cliente ficará satisfeito o que poderá levar a um relacionamento de longo prazo.

Percebendo-se a importância da motivação dos vendedores para atingir as metas das empresas, será feito um trabalho sobre como mantê-los motivados, qual a maneira ideal de remunerá-los para ficarem encantados e continuar buscando novos desafios, atingindo cada vez mais rápido as metas estabelecidas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Rubens da Costa Santos (2003, p.523) motivação é o conjunto de necessidades, metas, desejos e forças positivas ou negativas que impelem ou afastam um indivíduo em relação a certas ações, atividades, objetos ou condições.

Segundo Maximiano (2008, p. 249) *motivo, motivação, mover, movimentar e motor são palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma ideia: a palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. O estudo da motivação é um tema de enfoque comportamental, é necessário compreender o que faz as pessoas se movimentarem para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra aos interesses da organização e da*

*administração.*

*Motivação é um fato que gera um movimento. Motivar, portanto, é incentivar as pessoas a executarem ações. A ação pode ser entendida através de uma fórmula simples: **Ação = Motivação – Obstáculos***

*Segundo site [www.ogerente.com](http://www.ogerente.com), pesquisa feita em 07.06.2010, quando uma pessoa deseja algo, sempre há obstáculos para atingir suas metas. A fórmula acima diz que motivar (causar a ação) só acontece quando a motivação é maior que os obstáculos. A partir disso, chegue-se a duas possíveis formas de motivar: Aumentando a motivação (ou seja, o fato desejado pela pessoa) ou reduzindo os obstáculos.*

Motivação pode ser definida como o fato que gera um movimento, mas pode-se completar o conceito com alguns exemplos:

1 - Se a pessoa está com fome (o fato), ela se move para conseguir comida.

2 - Se a pessoa quer mais dinheiro para sua família (o fato), ela se move para trabalhar mais ou crescer na carreira.

As pessoas podem ter motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar ou qualquer outra coisa, depende de cada indivíduo, o que ele busca. A motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, é a energia ou força que movimenta o comportamento dos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2002, p.80) as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

*Segundo Moscovici (2008, p.124) a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado. O indivíduo se motiva como um todo - e não apenas parte dele, e a satisfação, consequentemente, atinge o indivíduo inteiro.*

As motivações que levam as pessoas a buscarem um objetivo são individuais, variam de pessoa a pessoa, dependem da necessidade que buscam satisfazer.

De acordo com Maximiano (2008, p. 261) a Teoria de Maslow diz que as pessoas são motivadas essencialmente pelas necessidades humanas, quanto mais forte a necessidade, mais intensa é a motivação. Uma vez satisfeita a ne-

cessidade, extingue-se o motivo que movimenta o comportamento e a motivação cessa.

Segundo a Teoria de Maslow as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo, tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, orientando-se para a auto-realização.

A auto-realização não precisa estar no topo da pirâmide, ela pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo.

Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

Segundo Maximiano (2008, p. 264) McClelland identificou e estudou três necessidades específicas, que se encaixam nas propostas de Maslow, que são: necessidade de realização, de poder, de associação ou filiação. Na necessidade de realização as pessoas buscam o sucesso, na filiação tem necessidade de relacionamento, amizade e na necessidade de poder as pessoas buscam controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

De acordo com Maximiano (2008, p. 267) Frederick Herzberg explica que o ambiente de trabalho e o próprio trabalho interagem para produzir a motivação. A teoria de Herzberg divide os dois fatores que influenciam o desempenho em dois grupos: os que se relacionam ao conteúdo e os que se relacionam ao contexto do trabalho.

Herzberg diz ainda que, a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho. O trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente de trabalho ou às condições de trabalho, ou seja consolidou o princípio de que motivação vem do trabalho e não do ambiente.

Dentro das organizações existem vários setores, mas um que se destaca é o grupo de vendedores/ representantes que estão diariamente no mercado buscando vendas para dar continuidade ao negócio da empresa, levando as informações do mercado para dentro das organizações.

Eles devem ser a cara da empresa, tem que estar sempre bem apresentados, confiantes, alegres, dispostos e principalmente motivados. Muitas vezes os clientes não conhecem as em-

presas e eles tem que ter a habilidade e conhecimento para convencer os clientes a comprar seus produtos.

Segundo Rubens da Costa Santos (2003, p. 510) existem sete etapas no processo de vendas :

- 1 – Procurar Clientes
- 2 – Preparar visitas de vendas
- 3 – Abordar clientes potenciais qualificados
- 4 – Fazer apresentações de vendas
- 5 – Controlar objeções
- 6 - Fechar vendas
- 7 – Formar relacionamentos de longo prazo

Como manter esta equipe motivada para conseguirem passar por todas as etapas e chegar no fechamento da venda, manter relacionamentos de longo prazo com os clientes e consequentemente dar o lucro desejado pelos empresários?

Segundo Kotler (2000, p. 650) a motivação dos vendedores foi estudada por Churchill, Ford e Walke e dizem que quanto mais alta a motivação do vendedor, maior é seu esforço, isso conduzirá a um melhor desempenho, o que levará a melhores recompensas e consequentemente a uma maior satisfação.

Os vendedores devem receber padrões claros de desempenho e ser recompensados por cumpri-los. É preciso que os gerentes de vendas saibam como desafiar e estimular a força de vendas.

Os vendedores precisam saber quais as expectativas da empresa e devem ter clareza nas atividades que deverão executar e o modo de como serão avaliados pelo desempenho.

As expectativas e políticas da empresa com relação aos vendedores devem ser claras e justas, pois metas impossíveis acabam desencorajando os vendedores e ficarão desmotivados.

Deve-se rever a comunicação dos objetivos e deixa-los bem claros, bem como os benefícios que poderão ter com o alcance das metas estipuladas.

Muitas vezes o desinteresse é resultado direto da falta de comunicação clara dos objetivos da empresa e dos incentivos que poderão ter, ou seja, os desinteressados não fazem além do mínimo necessário porque não percebem a razão de fazer mais, e nem o incentivo para que o façam.

Falar com as pessoas armado de um interesse sincero, muitas vezes, faz com que elas compartilhem da mesma motivação, principalmente

---

quando eles percebem que dividindo o sacrifício com a empresa, também partilharão da vitória no final.

Empresários preocupados exclusivamente com o curto prazo recorrem a instrumentos adicionais, como oferecer premiações fantásticas, estimular a competição dentro da equipe, ou simplesmente ameaçar com demissões ou perda de benefícios, elas podem funcionar num período curto, mas não motivam de verdade, apenas empurram o problema para frente.

## **COMO RECONHECER O DESEMPENHO DOS VENDEDORES**

Segundo Kotler (2003, p.649) alguns vendedores empenharão seus melhores esforços sem nenhum esforço especial da gerência, para eles vender é o trabalho mais fascinante do mundo, são ambiciosos e independentes, mas a maioria dos vendedores requer encorajamento e estímulos especiais.

De acordo com Rubens da Costa Santos (2003, p.526) existem várias formas de reconhecer o desempenho, pode ser na forma de remuneração tangível como dinheiro, viagens ou mercadorias, agradecimento público pela contribuição ao esforço de vendas, como ser intitulado vendedor do mês.

Algumas empresas utilizam: anunciar e agradecer publicamente o desempenho superior; reconhecimento formal pela alta administração; participação no desenvolvimento de objetivos, metas e estratégias; treinamento intensivo e oportunidade de aprender e desenvolver-se na carreira; gratificações em dinheiro e prêmios; divulgação de *rankings* e premiações dos melhores colocados.

Um método eficaz para a motivação é a delegação de poder, elogiar esforços de vendas que se encontram em desenvolvimento ou ainda reconhecer o empenho e a dedicação do pessoal e seus resultados positivos.

## **CONCLUSÃO**

Segundo Maslow o homem é uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida. À medida que satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

A motivação surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode

fazer é despertar a motivação de dentro das pessoas.

Seres humanos são movidos pela motivação, todos precisam ter objetivos e metas. As organizações precisam deixar os colaboradores motivados para alcançarem seus objetivos, os vendedores precisam estar motivados para manterem-se produtivos ano após ano, precisam gostar de desafios, mas para isso precisam ser bem remunerados, ser reconhecidos, receber benefícios, isso é o que os move para a incessante busca de desafios, afinal são eles que geram negócios, obtêm a confiança dos clientes e levam à empresa todas as informações do mercado.

Para motivá-los os empresários precisam tratá-los como colaboradores, dando prêmios por metas alcançadas, gratificações, homenagens com publicações dos nomes premiados em material publicitário da empresa, isso dá ao vendedor um “status”, enfim oferecer ao vendedor alguma coisa em troca do objetivo alcançado.

É necessário descobrir o que satisfaz mais os vendedores, pois as necessidades de cada um são diferentes, depende do que cada um busca, e do estado físico, psíquico, financeiro em que se encontram.

Liderar uma equipe de vendedores não é tarefa fácil, pois o trabalho de campo dos vendedores é frequentemente frustrante, eles normalmente trabalham sozinhos, tem horários irregulares e estão quase sempre longe de casa, da família, dos amigos, confrontam-se com um mercado competitivo e, muitas vezes perdem negócios que trabalharam muito para obter.

O líder deve ouvir e entender as necessidades de cada um isoladamente para assim, traçar e buscar maneiras de motivá-los e buscar a satisfação de cada objetivo.

É preciso entender que a motivação não é a mesma para todos, varia indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo, necessidades, e cognição de cada pessoa.

Algumas razões comuns para a perda da motivação do membro da equipe são a falta de reconhecimento, falta de conhecimento dos objetivos da atividade que realiza, falta de uma perspectiva de progressão no futuro, processos mal estruturados, inadequação da equipe pelos superiores hierárquicos.

Desinteressados, mais do que simplesmente estorvos funcionais, são muitas vezes uma



---

criação da própria organização, por intermédio de políticas equivocadas de gestão de pessoas, pressão por metas elevadas sem o correspondente incentivo, ausência de planos de carreira, entre outros. Estes fatores ajudam a criar um verdadeiro batalhão de problemas que um pouco de planejamento poderia evitar.

Para liderar com efetividade uma equipe de vendedores, a ferramenta mais útil é o diálogo, ela é poderosa, que pode promover verdadeiros milagres no comportamento.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Ge-**

**ral da Administração**, 6ª ed. São Paulo, Editora Atlas S A – 2008

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal- Treinamento em Grupo**. 17ª ed. Rio de Janeiro - Editora José Olympio, 2008

SITE : [www.ogerente.com](http://www.ogerente.com) acesso em 07.06.2010

DA COSTA SANTOS, Rubens. **Marketing Criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo - Editora Saraiva, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2002

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. Prentice Hall, 2000.

25 años



## **TECNICO EN RELACIONES PÚBLICAS**

Martes y Jueves de 19 a 21 horas.

**14 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### **MATERIAS**

Las Relaciones Públicas en el Ámbito de la Empresa,  
Principios y Reglas de la Comunicación, Protocolo y Ceremonial,  
Eventos, ferias y exposiciones, Investigación de Marketing,  
Presentaciones personales efectivas y Oratoria, Taller de Redacción Comercial,  
Negociación, Comunicación Organizacional,  
Responsabilidad Social Empresarial, Conceptos de Marketing Aplicado,  
Publicidad, Promoción, Patrocinio y Auspicio, Liderazgo y Motivación,  
Imagen Corporativa.

**Inicio: 24 de Agosto**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

# Marketing pessoal e posicionamento de marca no mercado de serviços profissionais: uma tentativa de conciliação entre os preceitos éticos do advogado e as ferramentas de marketing em sua atividade profissional.

Rodrigo Toaldo Cappellari<sup>1</sup>

## RESUMO:

O presente artigo pretende proporcionar uma reflexão acerca da atividade advocatícia e os serviços profissionais prestados pelo advogado. Busca analisar a profissão, as limitações e vedações inerentes à profissão no tocando ao marketing e a propaganda, e um esforço de tentar conciliação o respeito aos preceitos éticos fundamentais que deve seguir todo operador do direito e a aproximação de técnicas de marketing pessoal à atividade profissional do advogado. Apresenta a fundamental importância do profissional posicionar sua marca no mercado, que deve ser feita com planejamento estratégico, objetivos e metas, e ao final sugere algumas diretrizes para se inserir na contextualização deste planejamento.

*Palavras-chave:* Advogado, Profissional Liberal, Marketing Pessoal, Marketing Profissional, Marca, Planejamento Estratégico.

## 1. Introdução: O marketing do profissional jurídico.

Um dos principais desafios que busca estu-

dar a ciência do *marketing*, é a criação de marcas fortes que consigam suprir as necessidades e desejos de seus consumidores, visando, como consequência, a uma permanência longa e duradoura no mercado.

Este objetivo de se construir marcas fortes, assim como acontece com produtos e serviços, também ocorre no âmbito pessoal, do ser humano.

Em um mundo competitivo como vivemos atualmente, a busca por diferenciais na atuação dos profissionais é algo essencial.

A trajetória pessoal e profissional, sempre foi um patrimônio individual a ser administrado com rigor e competência, porém, atualmente, com o surgimento cada vez maior de novas faculdades de Direito; a globalização consolidada; e a ainda a crescente vinculação na mídia de advogados ligados à atividades escusas, torna-se cada vez mais crucial, a necessidade do profissional de ganhar e manter posição de destaque em seu campo de atuação.

O marketing pessoal do advogado é essencial para que o mesmo atenda seus objetivos competitivos e estratégicos, bem como siga sua trajetória de vida pessoal rumo ao sucesso.

Neste sentido, o profissional do Direito deve buscar construir uma marca pessoal em seu campo de trabalho, pois será esta a sua principal ferramenta para posicionar-se diante dos desafios.

Para o aperfeiçoamento desta marca pessoal, faz-se necessário analisar a atividade advo-

<sup>1</sup> Advogado, Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves – FACEBG, Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade de Caxias do Sul – UCS, cursando Especialização em Gestão de Marketing pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves -FACEBG, Mestrando em Filosofia Social e Política pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Membro do Grupo de Estudos Fundamentação Ética dos Direitos Humanos – UNISINOS.

catícia e a possível aplicação de técnicas de marketing pessoal com o intuito de se alcançar os benefícios e necessidades supracitados.

Porém, a atividade advocatícia é regrada por uma série de limitações próprias, inerentes da ilibada conduta ética-profissional que deve ter todo advogado, decorrentes da relevante atividade que presta ao Estado de Direito, sendo indispensável à administração da justiça.

Neste sentido, o advogado deve-se perguntar. Como fazer a diferença e se destacar, em um mercado profissional, onde apenas o conhecimento jurídico não é suficiente?

Assim, é o que objetiva o presente estudo, um esforço difícil, mas importantíssimo a esta classe profissional, que é tentar a conciliação entre o respeito aos preceitos éticos fundamentais que deve seguir todo operador do direito e a aproximação de técnicas de marketing pessoal à atividade profissional do advogado.

## **2. Revisões preliminares sobre Marketing e Marca.**

Preliminarmente, para adentrarmos mais especificamente no tocante ao tema do marketing pessoal, faz-se pertinente revisarmos algumas breves considerações sobre o marketing em si e a também sobre marca.

Diversos teóricos da administração buscaram conceituar a gestão de marketing. Para tanto, podemos citar a definição de Leandrevie<sup>3</sup> como “um conjunto de métodos e meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, o comportamento favorável à realização dos seus próprios objetivos”.

Para Cobra<sup>4</sup> marketing seria “o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de pessoas e de organizações”. Kotler<sup>5</sup>, por sua vez, evidencia a função desta ciência,

onde o marketing teria como principal responsabilidade “identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e estabelecer as estratégias para alcançar proeminência, senão domínio, nos mercados-alvo”.

Já, por marca, de acordo com o entendimento de Martins e Blecher<sup>6</sup>, podemos analisá-la como “um produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca. A imagem é desenvolvida pela propaganda ou em todas as outras comunicações associadas ao produto, incluindo a sua embalagem”.

Consoante Ries e Ries<sup>7</sup>, “o poder de uma marca reside em sua capacidade de influenciar o comportamento de compra. Mas um nome de marca em uma embalagem não é a mesma coisa que um nome de marca na mente”.

Complementando esta definição, de acordo com Ries e Trout<sup>8</sup> “é melhor ser o primeiro na mente do que ser o primeiro no mercado. (...) Ser o primeiro na mente é tudo em marketing. Ser o primeiro no mercado é importante apenas na medida em que lhe permite chegar à mente primeiro”.

Trazendo-se a análise da marca para o campo da advocacia, Artur Oscar SCHEUNEMANN<sup>9</sup> evidencia que “antes de mais nada o advogado deve conscientizar-se de que o seu nome, para efeito comercial, é uma marca. Logo, o advogado tem que promover a sua marca. Todos os advogados prestam serviços jurídicos. No entanto, o que os distingue uns dos outros é o nome (a marca)”.

## **3. Uma aproximação do conceito de marca à pessoa.**

Desta forma, postas as análises preliminares sobre marketing e marca, bem como sua impor-

2 Artigos 133 da Constituição Federal e 2do Código de Ética e Disciplina da OAB.

3 LENDREVIE, J. et al. *Mercator: teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote, 1996, pág. 28.

4 COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997, pág. 27.

5 KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Futura, 1999, pág. 32.

6 MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. *O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global*. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997, pág. 15

7 RIES, Al e RIES, Laura. *As 22 consagradas leis de marcas: como transformar seu produto ou serviço em uma marca mundial*. Tradução Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000, pág. 04.

8 RIES, Al e TROUT, Jack. *As 22 consagradas leis do marketing*. Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993. Pág. 11.

9 SCHEUNEMANN, Artur Oscar. *Para advogados: organização, administração & marketing*. São Paulo: Ortiz, 1990, pág. 133.

tância no mundo dos serviços profissionais, em especial da advocacia, passa-se a analisar a influência da “marca do profissional de serviços” em seu campo de atividade, mas precisamente seu marketing pessoal, analisando e tratando seu nome e suas diretrizes de vida e convivência como uma marca.

Neste sentido, será possível utilizar-se das técnicas de marketing referentes a marca, bem como de todo o campo abordado pela ciência do marketing pessoal, a fim de clarear diretrizes e referências para auxiliar o advogado em seu campo de trabalho.

Em todos os níveis onde se trabalha com marca, pode-se dizer que se está trabalhando com valores. A marca transmite ao consumidor ou cliente conceitos como caráter, retidão, competência, qualidade, entre outros, tanto favoravelmente quanto o contrário.

A marca é uma imagem, uma personalidade, um ativo do produto, empresa ou profissional, portanto, tendo um valor, que poderá ser grande ou pequeno; crescer ou diminuir; representar respeito ou desprezo, entre outros.

Neste sentido, a marca lida com emoções/sensações, e são estas emoções/sensações que o cliente busca na hora de adquirir um produto com determinada marca.

Sobre a temática, em entrevista conferida por Kevin Roberts<sup>10</sup> à revista Exame, em 2001, pode-se analisar que o maior desafio das marcas hoje é se sobressair na economia da atenção. Para ele:

**O mundo é fé. Fé em Deus. Fé na humanidade. Fé nos relacionamentos. Hoje vivemos sob o signo da economia da atenção. E a coisa mais preciosa que temos é o tempo. Somos bombardeados 24 horas com mensagens, promessas e mentiras. E o que a gente busca no meio desse ruído todo não é mais informação. São relacionamentos: com as pessoas, com os produtos e com os serviços. Portanto, nessa geração, nada é mais importante do que a fé, a lealdade e o amor.**

**No início existiam produtos. Depois os fabricantes inventaram as marcas registradas para proteger o consumidor e a si mesmos. Foi então que a Procter & Gamble inventou o marketing das marcas. Eram baseadas em apelos superlativos: a**

**maior, a melhor, a mais forte, a mais branca. E depois vieram as marcas de confiança: você pode depender delas, você as respeita bastante. O problema é que agora elas são quase commodities. Se você não proporciona um benefício funcional ou se você não é confiável, está morto. Como se sobressair nesse cenário? Com auto-respeito. Com amor. Exemplo: a Harley Davidson não é a motocicleta mais rápida ou a melhor. Mas as pessoas amam a Harley. O Zippo é apenas um isqueiro -mas as pessoas o amam. O Burger King faz o melhor hambúrguer. Mas ninguém se importa. As pessoas preferem o McDonald's por causa do Ronald, dos brinquedos distribuídos na lanchonete, do amor.**

Analisando-se a marca por esta perspectiva, e trazendo esta análise ao campo da advocacia, pode-se dizer que a “marca” do advogado prestador de serviços pode transmitir ao cliente valores/sensações como: segurança, tranquilidade, confiança e esperança.

O cliente quando procura um advogado, muitas vezes deposita sua vida nas mãos do profissional ou grande parte do que ela significa para si, como em casos de falência, divórcio, prisões, ou questões de importante relevância para seu cotidiano, como questões previdenciárias, tributárias, contratuais, imobiliárias, comerciais, civis, penais, entre outras.

Neste sentido, a carga valorativa e emocional que está em jogo quando o cliente busca um serviço de advocacia é altíssima, razão pela qual, com certeza, buscará escolher o melhor “produto”, a melhor “marca”, para suprir suas necessidades.

Neste momento, se analisa o quão importante se faz o marketing, na relação da prestação de serviços profissionais advocatícios. Em relações onde lida-se com emoções e valores de tamanha importância, muitas vezes decidindo-se a vida de uma pessoa, o preço ou aspectos financeiros são algo secundário desta relação.

Um estudo realizado em Portugal por João Abreu<sup>11</sup>, em Portugal, verificou que na visão dos participantes da pesquisa consultados, um bom advogado deveria em primeiro lugar, ser um profundo conhecedor do direito, um homem honesto e de confiança. Em segundo plano aparecem fatos como ser vencedor de muitas questões judiciais ou boa oratória. Em terceiro plano, ainda,

10 ROBERTS, Kevin in BIECHER, Nelson. As Marcas da Paixão. Portal da Revista Exame. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0736/m0052893.html>>, Acesso em: 04 de junho de 2010

11 ABREU, João. *Marketing de serviços para advogados*. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 1999.

alguns entrevistados mencionaram com fatores pouco relevantes, ter o advogado um escritório confortável e o preço cobrado em honorários.

#### **4. Da necessidade de posicionamento da marca.**

Assim, tendo em vista a tamanha importância no sucesso profissional de um advogado ou sociedade de advogados representada pela marca de seu produto -que no caso seria ele mesmo ou seu nome -e os valores que seu trabalho representa, torna-se imperioso destacar a necessidade de explorar-se o posicionamento de sua marca no mercado.

Conforme Ries e Trout<sup>12</sup>, verifica-se que posicionar uma marca seria, de certa forma, inserir na cabeça e no coração do cliente uma identidade, uma personalidade, um valor. Transmitir conceitos, valores e percepções a ele, para após digeridas estas percepções, causar um posicionamento relacionado aos valores transmitidos em sua cabeça.

Para se posicionar uma marca pessoal, uma carreira profissional, deve-se transmitir valores ao cliente de diferenciais relevantes, passando a ele conceitos valorativos, atraentes aos olhos, bem como referenciais marcantes, de modo a tentar ao máximo elevar esta marca, que no caso do advogado, será o seu próprio nome.

Para Ries e Trout<sup>13</sup>, a primeira informação guardada pelo indivíduo ao entrar em sua mente é o nome. Assim, é este nome que pode dar a um indivíduo o poder de reconhecimento e credibilidade, de forma a cada vez mais poder conquistar outros clientes e agregar reconhecimento e importância aos seus serviços.

Seguindo nesta linha de raciocínio, poderia se dizer que de certa forma, o nome seria uma pasta ou arquivo aberta na cabeça do cliente, e após aberta, todas as informações buscadas e recebidas ligadas a este nome seriam guardadas ali, para serem utilizadas para si e compartilhadas com outrem em momentos posteriores.

Mas agora, diante de todas estas considerações, e verificadas as importantes peculiaridades da marca (nome) e a importância que este nome evidencia, marca e se propaga nas relações dos indivíduos e conseqüente mercado po-

tencial, surge-se a questão: como aumentar a carga valorativa, o respeito, a imponência deste nome ou marca de um prestador de serviços?

A resposta para o presente questionamento, poderá ser encontrada no estudo das técnicas e ferramentas do marketing pessoal.

#### **5. Marketing Pessoal.**

A temática do marketing pessoal, é recente, e seguidamente, de modo equivocado, vem sendo deturpada de sua real contextualização, sendo muitas vezes confundida com ações de melhoria de apresentação pessoal.

O Marketing Pessoal é a ferramenta estratégica da ciência da administração que busca auxiliar no processo de conduzir com sucesso uma marca pessoal. Poderia se dizer que é estudo da capacidade do homem de atuar com maior competência, de forma estratégica, com metas e focos bem delineados visando seu sucesso profissional.

Consoante Limeira<sup>14</sup> marketing pessoal é “a aplicação do composto de marketing para gerar interesse, atenção e preferência com relação a uma determinada pessoa”.

Deve ser visto como uma integração entre a vida pessoal e profissional. Analisar-se a trajetória de vida como uma marca, ter uma visão voltada para a imagem, onde o indivíduo passa a se preocupar com a imagem que está passando, como é visto pelos outros e o que o público fala sobre ele.

Desta forma, os contatos da pessoa marca não devem ser vistos somente na esfera profissional, já que é principalmente no contexto pessoal e social que ela mostra a sua personalidade e constrói valor junto àqueles com as quais pretende estabelecer um relacionamento

Praticar o marketing pessoal no cotidiano não deve ser um esforço fingido, mas algo espontâneo, sempre buscando conquistar seu território, defendendo-o com ética, ousadia e paixão.

Como já exposto anteriormente, as técnicas estudadas pelo marketing pessoal são ferramentas estratégicas que visam auxiliar no processo de conduzir com sucesso uma marca pessoal.

Utilizando-as de forma correta e ordenada, fazendo-se um planejamento, é possível criar e desenvolver uma imagem consistente e coe-

12 RIES, Al e TROUT, Jack. *Op. Cit.*

13 RIES, Al e TROUT, Jack. *Op. Cit.*

14 LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal, *Gestão de Marketing*. São Paulo: Editora Saraiva 2004, pág. 8.

rente, com aspectos psicológicos positivos, que darão a visibilidade necessária para que uma pessoa se transforme em referência no seu ambiente vivencial e possa fazer parte dos projetos de vida de outras pessoas.

Entender o que é marketing pessoal e o processo de estar e permanecer em evidência, é compreender por que algumas pessoas atingem o sucesso, enquanto outras permanecem estagnadas, mesmo possuindo capacidade para realizar trabalho de igual ou até melhor qualidade.

Para McCaffrey<sup>15</sup> “o que separa milhões de pessoas e experts não é necessariamente a competência. O que distingue é como eles se vendem para o mercado profissional. A competência técnica é importante, mas o que diferencia no mercado é a imagem, criada e propagada de si mesmo.”

Não seria exagero comentar que esta compreensão da importância da visibilidade, muitas vezes explica a diferença entre um advogado meramente competente e um que ganha milhões e aparece em programas de televisão divulgando seu novo livro.

O novo mundo dos negócios cada vez mais desperta nas pessoas a importância de se desenvolver uma marca única, de forma que seja referência no mercado, sendo a mais lembrada, a mais procurada, a mais desejada e a mais bem remunerada.

Um profissional com talento e competência suficiente para exercer sua atividade aliado ao uso de técnicas de aperfeiçoamento de marketing pessoal, terá como resultado deste esforço a melhora de sua imagem, de sua marca pessoal, elevando o seu nível de notoriedade e se desenvolvendo cada vez mais.

Este procedimento de desenvolvimento e crescimento, é algo que se constrói de dentro para fora, e quando o profissional menos espera, se deparará com o sucesso, que será apenas consequência do esforço realizado em seu ciclo de incessante busca pela evolução própria.

É um esforço que exigirá paciência, disciplina, perseverança, determinação e um conjunto de crenças e valores que deverão nortear seu comportamento de forma a fazer o uso correto das habilidades inatas e das que serão criadas

e/ou aperfeiçoadas.

## **6. Limitações de utilização das ferramentas de Marketing.**

Como já mencionado neste trabalho, a atividade advocatícia é regrada por uma série de limitações próprias, inerentes da ilibada conduta ética-profissional que deve ter todo advogado, decorrentes da relevante atividade que presta ao Estado de Direito, sendo indispensável à administração da justiça.

Consoante artigo 31 do Estatuto da Advocacia<sup>16</sup>, “o advogado deve proceder de forma que o torne merecedor de respeito e que contribua para o prestígio da classe e da advocacia”.

De acordo com o Código de Ética e Disciplina da OAB<sup>17</sup>, o advogado pode anunciar seus serviços profissionais, individuais ou coletivamente mas com discricção e moderação, tendo por objetivos, fins exclusivamente informativos.

Em síntese, o advogado não pode se utilizar de meios de massa ou singulares com intuito de captação de clientes

A finalidade da publicidade na advocacia é apenas informativa, sendo vedada a divulgação em conjunto com outra atividade. Deve ser feita com discricção e moderação, podendo no anúncio do profissional constar apenas nome completo, número de inscrição na OAB, referências a títulos ou qualificações profissionais e acadêmicas, endereços, horário de atendimento e meios de comunicação.

Em ocasiões de participação permanente em programas de rádio e TV, ou publicações em órgãos não especializados, o advogado deve visar a objetivos exclusivamente ilustrativos, educacionais ou de instrução, vedado insinuações visando promoção pessoal ou profissional.

Na opinião de Nalini<sup>18</sup>, tais restrições se justificam “para dar cunho de seriedade à divulgação dos atributos do bacharel, de maneira a que se o não considere um mercador jurídico, um negociante do foro, um mascate das soluções do direito.”

<sup>16</sup> BRASIL. Lei 8.906, de 04 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

<sup>17</sup> Recomenda-se a leitura do Código de Ética e Disciplina da OAB, mais precisamente o capítulo IV, que trata da publicidade.

<sup>18</sup> NALINI, José Renato. *Ética Geral e Profissional*. 4. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004, pág. 263.

<sup>15</sup> MCCAFFREY, Mike. *Personal Marketing Strategies. How sell Yourself, Your ideas and Your Services*. New Jersey: Spectrum book, 1983, pág. 10.

Desta forma, a utilização das técnicas referentes ao marketing pessoal devem seguir estas diretrizes, enquadrando-se nos limites éticos impostos pela profissão.

## **7. Necessidade de elaboração de um planejamento.**

Analisada a importância da utilização das ferramentas de marketing pessoal para o posicionamento da marca do profissional, e postas as limitações que devem seguir estas ferramentas, passamos para o campo da aplicabilidade.

Primeiramente, destaca-se uma grande verdade que diz respeito diretamente com a busca de realização profissional, que é a máxima de que fazemos bem aquilo que acreditamos e gostamos. A sensação de fazer o que gosta e se envolver sinceramente com a profissão são alicerces indispensáveis para a construção de uma carreira profissional de primeira grandeza.

Após, cumpre salientar que, segundo Davidson<sup>19</sup>, para a construção de uma carreira de sucesso, deve-se ter em mente sempre um planejamento estruturado, um planejamento estratégico de marketing pessoal com metas e objetivos bem definidos, verificando-se os vícios e defeitos que provocam redução da sua produtividade.

Planejamento é o processo de elaboração de um plano. Planejar consiste em pensar antes de fazer, antes de agir. O termo “estratégia” vem do grego *strategos*, que significa “arte do general”.

Para se desenvolver estratégias, é necessário arte, arte para se tomar decisões, para analisar, identificar e buscar os meios existentes que permitam atingir objetivos ou metas.

Todas as estratégias ligadas aos marketing pessoal, estão diretamente relacionadas com o autoconhecimento.

Para se adquirir autoconhecimento é preciso refletir sobre os pontos mais favoráveis e menos favoráveis ao crescimento pessoal e profissional.

Para Bamberg<sup>20</sup> a pessoa que aprende a conhecer-se e é capaz de sonhar terá com certeza mais chances e oportunidades de obter sucesso. É pelo sonho que, o ser humano atinge o

sucesso ou o fracasso, através dele que o indivíduo avalia e reavalia resultados, analisa e estabelece parâmetros e determinar o caminho que deve seguir.

Este sonho, tem como ponto de partida a ambição, mas só com insistência e perseverança, a realização é conquistada. É necessário sair da inércia, ousar, e praticar ações diariamente visando vender a si próprio, e para realizar tudo isso, como já dito anteriormente, o autoconhecimento é fundamental.

Segundo Drucker<sup>21</sup>, na sua grande maioria, as pessoas pensam que sabem em que são boas. Normalmente estão erradas. Muitas vezes, também, sabem no que não são boas, mas mesmo assim continuam errando mais do que acertando. Contudo, só se pode desempenhar bem as próprias forças. Difícil é construir desempenho sobre fraquezas, para não falar em algo que não se pode fazer.

Desta forma, o principal diagnóstico que o indivíduo deve fazer sobre si mesmo, é saber onde se encontram as suas forças.

Neste sentido, para buscarmos estas forças e fraquezas, podemos nos utilizar do método de administração da análise SWOT, ou análise FOFA em português, que seria a análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Esta ferramenta de planejamento estratégico, pode ser usado no plano estratégico pessoal da mesma forma que uma organização utiliza com sucesso para elaboração de seu planejamento.

Conhecer seus pontos fortes e aproveitar oportunidades devem ser atitudes expostas e propagadas, enquanto identificar as fragilidades e ameaças, ajuda para procurar eliminá-las ou amenizá-las.

No entendimento de Drucker<sup>22</sup>, o segredo é concentrar-se nos pontos fortes e colocá-los onde eles possam produzir bom desempenho e bons resultados, em um primeiro momento. Após, deve-se trabalhar para melhorar as forças, porém sempre atento para a análise de *feedback*, o qual mostrará onde uma pessoa precisará melhorar suas aptidões ou adquirir novos conhecimentos.

Agora, para receber o *feedback* de outras pessoas é preciso estar receptivo e dispor-se a

19 DAVIDSON, Jeff. *Faça seu marketing pessoal e profissional*. São Paulo: Madras, 1999.

20 BAMBERG, M. *Estourando a ponte: Marketing como Instrumento de Valorização Pessoal e Profissional*. São Paulo: Marcio Petersen Bamberg, 2000.

21 DRUCKER, Peter. *Seja seu próprio gerente*. Revista HSM Management, n.16, set./out. 1999.

22 DRUCKER, Peter. *Op. Cit.*



efetuar mudanças realmente relevantes no âmbito pessoal e profissional.

Para Drucker<sup>23</sup>, Várias diretrizes de ação podem brotar de uma análise de *feedback*, é esta análise que irá identificar logo as áreas em que a arrogância intelectual causa ignorância incapacitadora. Ser brilhante não substitui o saber, ter conhecimento em uma área não significa desprezar o conhecimento em outras.

Assim, a definição do plano de carreira a se seguir é de fundamental importância. Devem ser definidos os objetivos a serem alcançados em curto e médio prazo, e ainda, tendo em vista as constantes mudanças sofridas no ambiente de trabalho e em todo o planeta: surgimento de novas tecnologias, políticas, realidades econômicas e ambientais, faz-se necessária uma revisão periódica do planejamento no longo prazo.

Consoante Júlio<sup>24</sup>, “o controle de atualização de um plano é tão importante quanto sua confecção inicial. Caso você não se adapte à realidade, perderá a certeza de caminhar no rumo certo. Nesse caso, seguirá um mapa que o conduzirá a local incerto e, talvez, indesejado”.

## **8. Conclusão: Diretrizes para se Abordar no Planejamento Estratégico de Marketing Pessoal e Profissional.**

Do ponto de vista do marketing, ser apenas bom profissional não é suficiente. A técnica jurídica poderá levar à satisfação e realização, mas, sozinha, não levará ao sucesso.

Como já abordado neste trabalho, para se atingir o sucesso profissional é preciso saber apresentar as habilidades ao mercado, praticar o marketing, e para fazer marketing é preciso ousar, aproveitar o poder do marketing a seu favor.

Exposta a importância de se realizar o plano de marketing pessoal para se posicionar a marca, passamos a analisar alguns tópicos que podem ser interessante para se aumentar as forças e diminuir as fraquezas da pessoa/marca, a fim de melhor poder aproveitar as oportunidades que surgirem e se prevenir contra ameaças vindouras.

Obviamente, todas estas diretrizes, devem ser praticadas sempre dentro dos limites impos-

tos pela deontologia da categoria profissional.

Uma das diretrizes que pode o profissional levar em conta é o convívio social fora do ambiente de trabalho.

O tempo livre é um meio de criar uma imagem pública, pois qualquer coisa que se faça publicamente estará diretamente relacionado com sua imagem. “O modo que a pessoa utiliza seu tempo, participando de atividades civis, sociais e políticas cria uma imagem da pessoa como indivíduo. Estes eventos se tornam fontes de construção de imagem, uma boa oportunidade onde os outros podem conhecer mais sua performance<sup>25</sup>”.

O envolvimento social e o ativismo evidencia liderança, e será percebida pela sociedade que poderá reconhecer o indivíduo como apto para assumir funções de maior responsabilidade.

Para McCaffrey<sup>26</sup> “os eventos sociais servem para aproximar pessoas, mas dificilmente deve-se falar de negócios nestes locais. Esta é uma maneira de estreitar vínculos, se aproximar de pessoas, mas não promover imediatamente contato para negócios”.

Bordin Filho<sup>27</sup>, sobre o tema, incentiva aos profissionais a frequentar ambientes diferentes dos usuais, como forma de descobrir novas maneiras de enxergar a vida, ter mais motivação e até mesmo fazer negócios.

Outro tema interessante para o marketing pessoal, sobretudo na carreira advocatícia e jurídica, é a participação em eventos e publicação de artigos e livros.

Para o aprimoramento da comunicação, a difusão da imagem pessoal e a obtenção de resultados profissionais é extremamente importante e proveitoso a publicação de artigos, livros ou demais periódicos, bem como a participação em eventos como congressos, seminários, palestras, ainda mais se for a título de palestrante, debatedor ou apresentador de trabalhos.

A participação nestes tipos de eventos não só aumentam a visibilidade assim como aumentam as chances de se poder tratar de negócios.

Bordin Filho<sup>28</sup>, sobre o tema, deixa a dica: “publique artigos em revistas especializadas,

25 MCCAFFREY, Mike. *Op. Cit.* Pág. 14.

26 MCCAFFREY, Mike. *Op. Cit.* Pág. 33.

27 BORDIN FILHO, Sady. *Marketing Pessoal: 100 dicas para valorizar a sua imagem.* Rio de Janeiro:Record, 2002

28 BORDIN FILHO, Sady. *Op. Cit.* Pág. 87.

23 DRUCKER, Peter. *Op. Cit.*

24 JÚLIO, Carlos Alberto. *Reinventado Você. A Dinâmica dos Profissionais e a Nova Organização.* Rio de Janeiro: Campus, 2002, pág. 97.

jornais, livros. Estes meios transmitem credibilidade, o que acaba se refletindo ao profissional que está sendo exposto através do artigo”.

Ainda, para Bordin Filho<sup>29</sup>:

Jornais e revistas são sempre espaços para publicação de artigos e opiniões de leitores. O profissional deve dispor deste meios para expor idéias. É uma maneira de mostrar conteúdo e divulgar a sua “marca” no mercado, mostrando conhecimento. Pois através de artigos publicados, muitas pessoas podem vir a procurar o profissional para solicitar préstimos profissionais ou para proferir palestras sobre o tema abordado.

Em tempos de velocidade de informação e intensa preocupação com a qualidade, características próprias da era do conhecimento, como a boa comunicação, passa a ser um diferencial de grande relevância.

Além disto, aproveitar bem o primeiro contato e ter habilidade para lidar com as pessoas, são características fundamentais para um profissional que deseja posicionar uma marca profissional de sucesso.

A capacidade de desenvolver bons relacionamentos é tida como uma das mais valiosas estratégias do marketing pessoal.

Apresentar um belo currículo, ter um cartão de visitas impactante, um escritório organizado, são formas de passar profissionalismo. Para Bordin Filho<sup>30</sup>, “o zelo e a organização perante os objetos dizem muito para os outros de como o profissional é”.

A troca de cartões, também, é um ato de extrema importância. Apesar de parecer um ato mecânico e sem grande significado, esta troca representa a permissão de estabelecer os primeiros contatos.

Segundo McCaffrey<sup>31</sup> “os cartões que recebe são mais importantes do que os que você dá. Pois te dá o direito de procurar a pessoa de interesse para uma reunião futura.”

No atendimento, também, a humildade e a empatia são importantes para alguém ser bem visto e admirado.

Pedir sugestões e sugerir, pedir conselhos e aconselhar, tirar dúvidas, procurar ajudar o próximo no âmbito profissional, mostra que o indivíduo é uma pessoa flexível, com visão aberta,

sem se falar no fato que as pessoas que prestaram os favores, se sentirão importantes, assim como quem foi ajudado se sentirá muito grato.

Essa troca de sentimentos, proporcionará aos interlocutores, a criação de vínculos fortes, duradouros.

Características que devem sempre serem empregadas em relações profissionais é a simpatia e humildade. Ser agradável em todas as situações. Uma maneira cordial, sorridente, mas que impõe respeito, além de uma aparência agradável e de acordo com a profissão que desempenha, ajuda a formar uma boa imagem do profissional e da própria pessoa.

Neste sentido, a aparência física e a postura, também são fatores relevantes.

Assim como nos atraímos pela embalagem de um produto, o mesmo acontece quando vemos um profissional. O primeiro momento é crucial para as impressões que o interlocutor terá da pessoa.

Para McCaffrey<sup>32</sup>:

**Usar roupas mais conservadoras, boas e apropriadas para a função, ter uma aparência onde sugere limpeza, asseio e cuidado leva a uma boa primeira impressão. Usar objetos de valor, como boas cassetes, gravatas, relógios e óculos também é um meio de transmitir um certo poder e status para as pessoas e estas impressões sempre são impactantes.**

Manter uma postura correta e elegante, também é fundamental. Neste sentido, Bordin Filho<sup>33</sup> nos diz que:

**Um bom curso de dicção é recomendável pois mesmo não tendo dificuldades de fala, se pode aperfeiçoar a arte do falar bem e para o público. A má dicção pode comprometer a credibilidade.” A combinação de uma postura elegante com uma dicção perfeita e um discurso forte é um bom meio pra impressionar.**

Agir de maneira profissional ou interagir com outras pessoas, cuidar de seu comportamento: olhos nos olhos, um firme aperto de mão, entre outros, são maneiras não-verbais de mostrar respeito, profissionalismo e linhas positivas de caráter.

Agora, mesmo seguindo todas estas diretrizes, a falta de qualificação e aprimoramento educacional do profissional, barrará o seu alme-

29 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 84.

30 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 39.

31 MCCAFFREY, Mike. Op. Cit. Pág. 20.

32 MCCAFFREY, Mike. Op. Cit. Pág. 53.

33 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 45.

jado sucesso.

O constante aprimoramento educacional, a leitura assídua, o contato com outros profissionais da área são aspectos vitais pra a continuação de uma carreira bem sucedida.

A atualização profissional e o aprendizado multidisciplinar envolvendo outras áreas do conhecimento, são fatores decisivos na diferenciação de profissional, sobretudo na área jurídica, onde cada vez mais cresce sua interdependência com matérias como psicologia, sociologia, filosofia, ciência política, economia, administração, ciências contábeis, engenharia, dentre outras diversas áreas.

Neste sentido, Bordin Filho<sup>34</sup> nos alerta que “não se deve deixar de freqüentar os bancos de aprendizado, pois é um risco a desatualização completa. Um prejuízo a formação profissional e acadêmica é um risco a carreira de toda uma vida. A oferta de mão-de-obra qualificada não para de crescer”.

Outro aspecto interessante nesta trajetória, é saber o preço que vale o serviço prestado.

Produtos e serviços de qualidade não são baratos, eles custam exatamente o que valem.

Um profissional com bagagem, experiência, ético, confiável, profissional, e com todas as qualidades que expomos neste trabalho, precisa saber que “a imagem pessoal é como uma grife no mercado, pessoas estarão dispostas a pagar se realmente acreditar que vale a pena investir.<sup>35</sup>”

Portanto, não se deve exercer uma atividade profissional gratuitamente ou próxima da gratuidade, algo que a própria OAB veda, excetuando algumas exceções, mas sim, deve ser remunerada de acordo com o que realmente vale. Até porque “não se sabe de ninguém que teve seu trabalho valorizado quando foi feito gratuitamente.<sup>36</sup>”

Logicamente, não se está aqui referindo-se a trabalhos de cunho social ou voluntário, mas sim no âmbito de representatividade e valor de uma marca e serviço.

Postas todas estas diretrizes, frisa-se que algo essencial e fundamental para se incluir no plano de marketing pessoal e profissional, é a auto-promoção. Oras, de que adianta construir

todo este brilhante profissional, se ninguém o vê brilhando?

É necessário ao profissional vender o próprio peixe, acreditar em seu trabalho e fundi-lo para o maior número de pessoas possíveis. Consoante Bordin Filho<sup>37</sup>:

**Não se deve perder a chance de fazer o seu “comercial” assim como um produto precisa de propaganda o profissional também precisa, e pode fazer isto divulgando aspectos profissionais de si mesmo. Em qualquer lugar que se esteja, sempre deve-se aproveitar a oportunidade de descrever com detalhes a atividade profissional que exerce. Muitas pessoas talvez nunca precisem de fato daquele profissional, mas podem, eventualmente conhecer outras que venham a precisar.**

Não se deve ser modesto na hora de se vender profissionalmente. “Todos querem estar convencidos que estão contratando o melhor. É dever do profissional então convencê-los que estão fazendo um ótimo negócio contratando-o<sup>38</sup>. O profissional de sucesso não pode deixar a timidez imperar sobre sua marca. Uma vez convicto de suas capacidades, deve demonstrar confiança e segurança na hora de vender os próprios serviços.

Postas todas estas diretrizes, chama-se a atenção para o aspecto mais importante e fundamental de todos, que é a conduta ética do profissional jurídico. Não adiante seguir todas as linhas defendidas no presente estudo, sem se pairar sempre nos preceitos éticos fundamentais inerentes da profissão.

Um único deslize ético, pode botar tudo que se construiu e planejou para marca profissional durante toda uma vida.

Atos como escândalos, corrupções, crimes ou atividades do gênero, uma vez cometidas, para sempre estarão ligadas à marca do profissional, e para tirar esta mancha de sua personalidade, nem mesmo muitos anos passados podem resolver.

Desta forma, acredita-se e almeja-se que este estudo possa abrir os olhos de alguns profissionais e ajudá-los a posicionar sua marca profissional em um mercado que a cada dia que passa, torna-se mais complexo e concorrido.

Elaborando-se um planejamento estratégico de marketing pessoal e profissional, utilizando-

34 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 68.

35 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 103.

36 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 102.

37 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 82.

38 BORDIN FILHO, Sady. Op. Cit. Pág. 74.

se de todas as diretrizes aqui expostas, sobretudo o melhoramento das forças já existentes e as tentativas de amenizar e diminuir as fraquezas, com certeza auxiliarão o profissional a melhor aproveitar as oportunidades vindouras e se preparar para as possíveis ameaças que surjam.

Todo este planejamento está baseado no conhecimento de si e o respeito à ética necessária a todo profissional, aliado as ferramentas que o marketing disponibiliza.

Juntando-se estas forças, com determinação e perseverança, com certeza, o sucesso será consequência direta.

### **Referências Bibliográficas:**

ABREU, João. Marketing de serviços para advogados. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 1999.

BAMBERG, Márcio. Estourando a ponte: Marketing como Instrumento de Valorização Pessoal e Profissional. São Paulo: Marcio Petersen Bamberg, 2000.

BRASIL. Lei 8.906, de 04 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

BORDIN FILHO, Sady. Marketing Pessoal: 100 dicas para valorizar a sua imagem. Rio de Janeiro: Record, 2002.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing básico: uma perspectiva brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVIDSON, Jeff. Faça seu marketing pessoal e profissional. São Paulo: Madras, 1999.

DRUCKER, Peter. Seja seu próprio gerente. Revista HSM Management, n.16, set./out. 1999.

JÚLIO, Carlos Alberto. Reinventado Você. A Dinâmica dos Profissionais e a Nova Organização. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LENDREVIE, J. Mercator: teoria e prática do marketing. Lisboa: Dom Quixote, 1996.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal, Gestão de Marketing. São Paulo: Editora Saraiva 2004.

MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

MCCAFFREY, Mike. Personal Marketing Strategies. How sell Yourself, Your ideas and Your Services. New Jersey: Spectrum book, 1983.

NALINI, José Renato. Ética Geral e Profissional. 4. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

RIES Al e RIES, Laura. As 22 consagradas leis de marcas: como transformar seu produto ou serviço em uma marca mundial. Tradução Ernesto Yoshida. São Paulo: Makron Books, 2000.

RIES, Al e TROUT, Jack. As 22 consagradas leis do marketing. Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993.

ROBERTS, Kevin in BLECHER, Nelson. As Marcas da Paixão. Portal da Revista Exame. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0736/m0052893.html>>, Acesso em: 04 de junho de 2010.

SCHEUNEMANN, Artur Oscar. Para advogados: organização, administração & marketing. São Paulo: Ortiz, 1990.

25 años



## TÉCNICO EN VENTAS

Grupo 1: Martes y Jueves de 19 a 21 hs.  
Grupo 2: Sábado de 9 a 13.00 hs.

**14 MATERIAS**  
**4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Marketing enfocado en el cliente; Comportamiento del consumidor;  
Técnicas de ventas; Atención al cliente; Gerencia de Ventas; Publicidad;  
Técnicas de Negociaciones; Políticas de promoción; Merchandising;  
Marketing Directo y Electrónico; Eventos, Ferias y Exposiciones; Plan de Ventas;  
Opcional 1 (VERANO); Opcional 2 (VERANO); Proyecto 1 y 2.

**Inicio: 24 de Agosto**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

---

# Processo de negociação

*Rogério Carlos Ciprandi<sup>1</sup>*

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo fazer uma reflexão sobre o processo de negociação, identificando de que maneira pode impactar no desempenho dos negócios de cada um dos agentes envolvidos. Para tanto, foi realizada uma ampla revisão bibliográfica com o intuito de levantar aspectos relevantes sobre o tema proposto.

## INTRODUÇÃO

Nas décadas de 70 e 80, o ponto determinante de uma negociação era basicamente o preço. Na maioria das transações entre empresas, o vendedor buscava negociar a maior quantidade de produtos ao preço mais elevado possível, para conseguir fornecer algum desconto promocional em seguida. Com isso, conseguia maximizar as vendas de mercadorias. Os compradores, por outro lado, visavam altas margens. Nos períodos que encontravam bons descontos, acabavam comprando uma quantidade adicional de produtos para armazenagem, para, posteriormente, revendê-los a um valor mais elevado, assim que os preços no mercado se estabilizassem.

No entanto, embora esse cenário tenha se mantido por muitos anos, o acirramento da concorrência e a internacionalização dos mercados estimularam as empresas a reverem suas estratégias de negócios e práticas de gestão. Na negociação, isso pode ser facilmente percebido pela tentativa dessas organizações em substituir o relacionamento tradicional “ganha-perde” (focado no interesse individual) para o “ganha-ganha” (focado no benefício mútuo), em que ambas as partes obtêm resultados favoráveis em uma negociação.

Considerando o ambiente turbulento em que as empresas estão inseridas neste início de século, um diferencial representativo para os administradores e empresas tem sido as habilidades de negociação, em busca do melhor acordo, dentro de um relacionamento duradouro, que satisfaça aos interesses dos envolvidos. Desta forma, o negociador da atualidade deve assumir uma postura pró-ativa, questionando sempre se as ações não poderiam ser realizadas de uma maneira melhor, buscando sempre uma negociação ganha-ganha (ALBRECHT, 1995).

Com base nesse novo cenário, destaca-se a importância do surgimento de ações conjuntas, como alternativa de sobrevivência entre as partes envolvidas. O que se percebe é a necessidade da formação de novos relacionamentos, em que as práticas tradicionais de negócios entre empresas passam a ser substituídas por formas de gestão fundamentadas na integração e formação de alianças inter-organizacionais. Essas alianças refletem a tentativa de obter novas oportunidades e reduzir os riscos dos negócios em uma negociação.

De acordo com os autores consultados, é de suma importância estudar a negociação, para ensinar alguns conceitos, desenvolver as habilidades e técnicas de negociador por meio da prática, bem como quebrar resistências, vencendo o medo de se introduzir na arte da negociação e aprender a se relacionar com a outra parte.

Para o desenvolvimento desse trabalho foi realizada uma ampla revisão bibliográfica de assuntos referentes ao tema proposto em livros e site. Os resultados servem para meu aprendizado e podem servir de base para as empresas analisarem e avaliarem as relações de parcerias e definirem ações estratégias de negociação.

## 2 - OBJETIVO GERAL

Buscar em referenciais teóricos estudos relacionados à negociação.

## 3 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar condutas, habilidades e técnicas de negociação, bem como caracterizar um negociador.

## 4 - JUSTIFICATIVA

Com o passar das décadas o cenário comportamental por busca de espaço no mercado vem sendo mais competitivo, necessitando assim um maior conhecimento e flexibilidade por parte dos administradores. A partir do conhecimento do nível de dependência do relacionamento existente entre duas empresas, é possível a elaboração de ações estratégicas que visem ao desenvolvimento de uma parceria no longo prazo.

## 5 - NEGOCIAÇÃO

De acordo com Albrecht (1995 p. 17), a negociação é um conceito em contínua formação, que está amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados. No entanto, para estes autores, houve uma mudança de foco no objetivo do negociador ao longo de sua história. No passado, o negociador buscava resultados satisfatórios momentâneos e, nos tempos atuais, esse mesmo negociador busca um relacionamento duradouro e contínuo para que, a médio e longo prazo, atinjam-se os benefícios para todos os envolvidos na negociação.

Segundo o site [aulafacil.com](http://aulafacil.com), a negociação é um processo de aceitação de idéias, propósitos ou interesses, que visam maximizar o resultado, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação conscientes de que foram ouvidas, tiveram oportunidades de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições. Também, para uma boa negociação, as partes envolvidas precisam definir alguns aspectos-chaves. Primeiramente, precisam conseguir separar as pessoas envolvidas do problema em questão. Seguidamente, devem se concentrar nos interesses básicos, examinando os interesses de ambas as partes da negociação. A busca por alternativas de ganhos mútuos deve

ser outro aspecto considerado, assim como a busca por critérios objetivos para a solução do problema.

Atualmente, há necessidade de profissionalismo, o que requer uma busca constante pela perfeição. Por esse motivo aquelas pessoas que não se identificam como negociadores deixam de se competitivos e tendem a perder espaço rapidamente (LAS CASAS, 2000).

Todo negociador sempre deve negociar para ganhar, mas há duas formas de ganhar. A primeira, às custas da outra parte. A segunda, consiste em chegar a um acordo em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos. A estratégia de negociação adotada define a maneira em que cada parte tenta conduzir o processo para alcançar seus objetivos (ALBRECHT, 1995).

### 5.1 - Negociação Ganha-Perde

Segundo Albrecht (1995, p. 21), esta é uma abordagem onde cada parte adota um determinado posicionamento e procura mantê-lo, esta abordagem é tipicamente uma atmosfera de combate, com medição de forças e relações caracterizadas pelo antagonismo. “Um lado faz uma oferta, e então os dois lados passam o restante do tempo da negociação remoendo tal oferta”.

Para esta estratégia de negociação, o negociador se matem focado nos resultados, a única coisa pela qual realmente se interessa é conseguir seu objetivo a qualquer preço. Chega até a intimidar, a pressionar e não se importa em criar um clima de tensão.

Tem uma elevada (excessiva) autoconfiança, acredita que sempre tem a razão. Considera a outra parte como um adversário que deve ser vencido para poder conseguir o maior benefício possível.

Este tipo de negociador pode ser efetivo em negociações específicas, mas resulta completamente desvantajoso quando se tenta estabelecer relações duradouras.

### 5.2 - Negociação Ganha-Perde Disfarçada

Nesta estratégia de negociação, o negociador adota um posicionamento de pretensa cooperação com a outra parte, mas as táticas subjacentes ainda envolvem uma mentalidade de rivalidade. Segundo Albrecht e Albrecht (1995, p. 22), esta estratégia adota uma abordagem de mentalidade traiçoeira, “vou obter mais do que

você, mas somente mais tarde você ficará sabendo disso”.

### 5.3 - Negociação Ganha-Ganha

Na estratégia de negociação “ganha-ganha”, tenta-se chegar a um acordo que seja mutuamente vantajoso, defendem-se os interesses próprios, mas também são valorizados os do oponente. Este tipo de negociação gera um clima de confiança. Ambas as partes assumem que têm que realizar concessões, que não podem obstinar-se em suas posições.

O negociador deve ter maneiras requintadas e deve respeitar a outra parte, considerando e valorizando seus interesses. Mas, ao mesmo tempo, tem que defender com firmeza suas posições Albrecht (1995, p. 23 - 31).

Esta firmeza não deve ser entendida como inflexibilidade. Muito pelo contrário, o negociador deve ser capaz de ajustar sua posição de acordo com a informação nova que receba e com as propostas que vão surgindo na negociação.

É muito importante conhecer o tipo de negociador ao qual nos estamos aproximando, para poder detectar suas fortalezas e suas possíveis carências e, nesse caso, tentar corrigi-las.

Da mesma maneira, é conveniente identificar que tipo de negociador é o oponente para poder interpretar seu comportamento, antecipar-se aos seus movimentos e, se for preciso, tentar enfrentá-los.

O fato é que o negociador eficaz é, acima de tudo, um negociador competente e, entre as expressões desta competência, está a capacidade de atuar com desenvoltura frente aos negociadores ganha/perde. Para tanto, é preciso, entre outras coisas, conhecer como agem os negociadores ganha/perde.

Na realidade o poder de cada parte da negociação está intrinsecamente relacionado com a interdependência das relações dos parceiros envolvidos. Quando uma empresa depende dos recursos de outra organização, acaba ficando suscetível às exigências desta, que usufrui do seu poder para maximizar seus interesses, lucros e objetivos. Nesse contexto, a dinâmica do poder e a da dependência são fatores importantes a serem considerados, pois eles permitem uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a performance do relacionamento.

## 6 - CARACTERÍSTICAS DE UM NEGOCIADOR

A confiança existe quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenção de prosseguir no relacionamento (Slongo e Liberali, 2004).

A troca de informações atua como antecedente dos construtos investimentos no relacionamento e confiança. O sentimento de confiança entre fornecedor e comprador é também afetado positivamente pelo nível de comparação com fornecedores alternativos.

Para Slongo e Liberali (2004), o Marketing de relacionamento é caracterizado principalmente pela busca da lealdade do cliente ao longo prazo, satisfazendo o cliente ao invés de apenas efetuar uma venda em uma troca transacional. Na prática, há evidências de que a satisfação e a lealdade proporcionam as empresas a retenção de clientes e seus consequentes benefícios. Portanto, o conhecimento dos fatores que antecedem a lealdade do cliente é o primeiro passo a ser dado na elaboração de estratégias eficazes de negociação. “Somente quando os ganhos forem compartilhados, a relação de parceria for benéfica para ambos os lados e a dependência existente for bilateral, é que se tem a construção de um relacionamento a longo prazo”.

O modo pelo qual as pessoas abordam uma negociação depende muito da personalidade, da constituição psicológica, da auto-estima de cada um e de convicções pessoais. Cada pessoa possui um estilo característico de negociar, se você compreender a forma pela qual um determinado negociador tende a abordar uma negociação, não precisará desperdiçar tempo e energia tentando influenciá-la Albrecht (1995 p. 63).

De acordo com Albrecht (1995 p. 63), se você tiver sido capaz de manter um alto nível de empatia com a outra parte, e ambos os lados sentiram que ganharam em valor à medida que a negociação foi tendo prosseguimento, ambas as partes estarão provavelmente inclinadas a continuar adicionando mútuo valor nas negociações.

## 7 - CONCLUSÕES

No processo de negociação, quando existe um esforço de ambas as partes em estabelecer um relacionamento “ganha-ganha”, a estruturação de uma cultura empresarial cooperativa



---

tende a gerar resultados satisfatórios no longo prazo. As ações isoladas das empresas em benefício próprio podem resultar no enfraquecimento do relacionamento e, conseqüentemente, do próprio negócio.

Identificar as diferentes fontes de poder e compreender como essas estão sendo utilizadas no relacionamento é uma ferramenta fundamental para que as empresas possam estabelecer estratégias visando negociações “ganha-ganha”. A utilização dos poderes pode ter uma conotação negativa ou positiva, dependendo de sua aplicação. Muitas vezes os negociadores usam inadequadamente uma fonte de poder, visando obter vantagens próprias, o que dificilmente será sustentado no longo prazo.

É importante definir ações estratégicas que favoreçam o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo. Vale ressaltar que existe uma conotação negativa na utilização de algumas fontes de poder, sendo que estas devem ser evitadas, uma vez que não são construtivas para a consolidação de uma parceria duradoura. Em contrapartida, as empresas devem maximizar a utilização das fontes de poder que possuem caráter positivo para desenvolvimento de uma negociação “ganha-ganha”. O interesse comum dos parceiros deve ser priorizado em detrimento dos benefícios individuais.

## REFERENCIAIS

Marketing de relacionamento : estudos, *cases* e proposições de pesquisa / Luiz Antonio Slongo, Guilherme Liberali, (organizador). - São Paulo : Atlas, 2004.

Las Casas, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. - 2. Ed. - São Paulo : Atlas, 2000.

Albrecht, Karl. Agregando Valor à Negociação / Karl Albrecht, Steve Albrecht ; tradução Pedro Catunda ; revisão técnica José Hernani Arrym Filho. - São Paulo : Makron Books, 1995.

<<http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-1.htm>>, acesso em maio de 2010.

25 años



## **SEMINARIOS AGOSTO Y SETIEMBRE**

Promociones  
Fundamentos de la Gestión Empresarial  
Identidad corporativa  
Merchandising  
Gerencia de Crisis  
Liderazgo y motivación de grupos de trabajo

# **8 HORAS**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

[imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy) --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

---

# Artigo: Marketing pessoal do profissional bancário

## INTRODUÇÃO

O marketing Pessoal é hoje um dos fatores que mais influenciam no fechamento de negócios, desde uma simples venda até um mega empreendimento, saber usar pensamentos e atitudes, apresentação e comunicação a favor de sua profissão contribuirão para o melhor desempenho de sua carreira. Além disso a ética, capacidade de auto motivar-se e motivar outras pessoas, farão com que o marketing pessoal seja melhor aproveitado. Este artigo é de caráter exploratório.

## JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

A aparência, comunicação, comportamentos, falta de informação, podem passar uma imagem contrária ou distorcer os verdadeiros valores do profissional. A justificativa deste artigo é analisar como a ferramenta do marketing pessoal é importante para os profissionais da área bancária, visto que as empresas não só analisam a experiência profissional, mas sim ética e capital intelectual para avaliar seus profissionais, ou no momento de escolha ou de promoção deles.

O objetivo deste artigo é relatar como o Marketing Pessoal deve ser usado a favor de si, e como as empresas se preocupam com esta questão na hora de escolher um profissional. Objetivo específico é desenvolver o marketing pessoal do profissional bancário para proporcionar melhor desempenho na sua carreira profissional, bem como melhor relacionamento e alavancar negócios com os clientes.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Esse artigo tem um breve referencial teórico que irá servir de base para o estudo referente ao marketing pessoal.

IMUR posee convenios con:



FACULTADES ASOCIADAS  
DE SANTA CATARINA  
<http://www.fasc.com.br/>



FACULTAD DE LOS INMIGRANTES  
<http://www.faculdadedosimigrantes.com.br>



UNIVERSIDAD DE SANTA CRUZ DEL SUR  
<http://www.unisc.br/>



Av. 18 de Julio 1210  
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22

IPEP – Instituto Profesional  
de Enseñanza Periodística  
[www.ipep.edu.uy](http://www.ipep.edu.uy)  
[cursos@ipep.edu.uy](mailto:cursos@ipep.edu.uy)

