

Negociação e Técnicas de Vendas - Módulo 03.

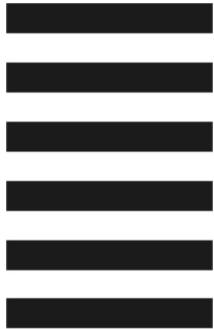
FIEMG

CIEMG

SESI

SENAI

IEL



Presidente da FIEMG

Robson Braga de Andrade

Gestor do SENAI

Petrônio Machado Zica

Diretor Regional do SENAI e

Superintendente de Conhecimento e Tecnologia

Alexandre Magno Leão dos Santos

Gerente de Educação e Tecnologia

Edmar Fernando de Alcântara

Compilador

Jeová Rodrigo de Almeida

Unidade Operacional

SENAI / CFP “FAM”



Sistema FIEMG

Sumário

1 - VENDEDOR CONSULTOR	1
1.1 - HABILIDADES DE UM VENDEDOR CONSULTOR	1
2 - PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	2
2.1 - ETAPAS DA VENDA:.....	2
2.1.1 - PRÉ – VENDA (LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES).....	2
2.1.2 - ABORDAGEM:	2
2.1.3 - SONDAGEM:	3
2.1.4 - OFERTA.	4
2.1.5 - ORÇAMENTOS.	4
2.1.6 - OBJEÇÕES COMO LIDAR COM ELAS.	4
2.1.7 - PREÇO (LIDANDO COM A RESISTÊNCIA)	6
2.1.8 - FOLLOW-UP. (EXPRESSÃO, EM INGLÊS, QUE SIGNIFICA VERIFICAR E DAR CONTINUIDADE)	6
2.1.9 - FECHAMENTO.	6
2.1.10 - PÓS-VENDA:.....	10
3 - MOTIVAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS	11
3.1 - CAUSAS DO BAIXO MORAL DOS VENDEDORES:	11
3.2 - FATORES QUE PROPORCIONAM MOTIVAÇÃO:.....	11
3.3 - ATITUDES MOTIVACIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO:.....	11
3.4 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO PARA UM VENDEDOR:.....	12
3.5 - CONDIÇÕES MOTIVACIONAIS	12
3.6 - O QUE ESTIMULA O FUNCIONÁRIO?.....	12
4 - SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	14
4.1 - O QUE É SEGMENTAR?	14
4.2 - VANTAGENS DA SEGMENTAÇÃO?	14
4.3 - NÍVEIS DE SEGMENTAÇÃO DE MERCADO	14
4.4 - BASES PARA A SEGMENTAÇÃO	16
5 - TERRITÓRIOS DE VENDAS.....	17
6 - MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR.....	19
6.1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR	19
7 - VENDEDOR ESTRATÉGICO PARA EMPRESA.....	22
8 - A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO	24
8.1 - O QUE É UMA DECISÃO?	24
8.2 - QUE DECISÕES VOCÊ TOMA?	25
8.3 - DECISÕES OPERACIONAIS.....	25
8.4 - DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	25
8.5 - QUEM TOMA AS DECISÕES?	26
8.6 - PASSOS BÁSICOS NA TOMADA DE DECISÃO	26
9 - O VENDEDOR NATO	28
10 - BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:.....	29

Apresentação

“Muda a forma de trabalhar, agir, sentir, pensar na chamada sociedade do conhecimento.”
Peter Drucker

O ingresso na sociedade da informação exige mudanças profundas em todos os perfis profissionais, especialmente naqueles diretamente envolvidos na produção, coleta, disseminação e uso da informação.

O **SENAI**, maior rede privada de educação profissional do país, sabe disso, e, consciente do seu papel formativo, educa o trabalhador sob a égide do conceito da competência: *“formar o profissional com responsabilidade no processo produtivo, com iniciativa na resolução de problemas, com conhecimentos técnicos aprofundados, flexibilidade e criatividade, empreendedorismo e consciência da necessidade de educação continuada.”*

Vivemos numa sociedade da informação. O conhecimento, na sua área tecnológica, amplia-se e se multiplica a cada dia. Uma constante atualização se faz necessária. Para o **SENAI**, cuidar do seu acervo bibliográfico, da sua infraestrutura, da conexão de suas escolas à rede mundial de informações – internet – é tão importante quanto zelar pela produção de material didático.

Isto porque, nos embates diários, instrutores e alunos, nas diversas oficinas e laboratórios do **SENAI**, fazem com que as informações, contidas nos materiais didáticos, tomem sentido e se concretizem em múltiplos conhecimentos.

O **SENAI** deseja, por meio dos diversos materiais didáticos, aguçar a sua curiosidade, responder às suas demandas de informações e construir *links* entre os diversos conhecimentos, tão importantes para sua formação continuada!

Gerência de Educação e Tecnologia

1 - Vendedor Consultor

Para a sobrevivência no mercado, a mudança de atitude é fundamental, principalmente, na maneira como encaramos os nossos clientes.

Precisamos entender que ele tem necessidades e desejos e, para isso, nos vemos obrigados a satisfazê-los. Em diversos momentos, a satisfação está ligada ao relacionamento que construímos. O vendedor-consultor, trabalha muito bem com esse aspecto. Ele conhece, entende e atende às reais necessidades dos clientes.

- Um consultor está disposto a abrir mão de ganhos de curto prazo, em busca de resultados maiores no longo prazo (tanto para ele, quanto para seus clientes).
- Um consultor constrói relacionamentos baseados em confiança, respeito e resultados.
- Um consultor não busca “levar vantagem” lesando o cliente. Seu alvo é o “ganha-ganha”.
- Um consultor conquista e constrói sua credibilidade. A credibilidade vem demonstrar, consistentemente, preparação, conhecimento e preocupação genuína com o sucesso do cliente, de maneira que o próprio cliente o veja como útil, necessário e valioso.

1.1 - habilidades de um Vendedor Consultor

1. Divulgue a mensagem que revela que “é bom negócio” acreditar em você.
2. Faça perguntas certas.
3. Cative o prospect.
4. Identifique as necessidades essenciais dele.
5. Saiba como fazer o seu produto ou serviço adaptar-se a outras exigências.
6. Imagine que você é um consultor (o que de fato você é).
7. Tome nota.
8. Crie um plano para cada novo Cliente potencial.
9. Peça referências.
10. Demonstre entusiasmo.
11. Dê a si mesmo, o valor que merece.
12. Diga a verdade.
13. Venda sua imagem a si mesmo.
14. Leia publicações especializadas no seu ramo de atividades
15. Passe adiante oportunidades, o quanto puder.
16. Assuma a responsabilidade pelo insucesso de uma solicitação.
17. Seja honesto consigo mesmo, sobre a natureza da firma para a qual trabalha.
18. Diga a todos que encontra para quem você trabalha e o que vende.
19. Mantenha o senso de humor.
20. Acredite mais no seu jogo, seja confiante e sereno.
21. Seja disciplinado e tenha bom humor.
22. Tenha foco e desenvolva sua percepção e concentração.
23. Estude a situação do Cliente, simule situações, compreenda o todo.

FIEMG

CIEMG

SESI

SENAI

IEL

Sistema FIEMG

2 - Processo De Negociação

2.1 - ETAPAS DA VENDA:

Não existe fórmula para se vender bem. O que de fato existe são planejamentos, técnicas e estratégias aliadas a esforço e motivação, fazendo o profissional sentir-se mais seguro e capaz de superar suas metas.

A atividade de vendas é um processo que pode ser adaptado ou melhorado de acordo com a situação que se tem.

Modelo AINDAS

Atenção → “quebrar o gelo”, obter a confiança do cliente.

Interesse → demonstrar interesse pelo problema do cliente.

Necessidade → descobrir qual a necessidade do cliente.

Desejo → mostrar como o produto/serviço oferecido pode satisfazer o desejo do cliente.

Ação → momento em que o consumidor efetua a compra.

Satisfação → buscar a satisfação no cliente, para que ele seja fiel e compre constantemente.

2.1.1 - Pré – Venda (Levantamento das necessidades)

Como Vendedor, essa é sua oportunidade de ganhar acesso à intimidade do cliente, descobrindo suas necessidades, seus desejos e sua motivação, diminuindo a ansiedade natural que ocorre em qualquer venda (antes que essa ansiedade se transforme em problemas).

Com um levantamento de necessidades bem feito, você:

- I) Evita perder seu tempo e o do seu cliente;
- II) Multiplica sua chance de realização da venda;
- III) Não incomoda o cliente, insistindo em uma oferta, que não tem mínima chance de ser aceita, tornando – se um chato, uma verdadeira “mala sem alça”.

2.1.2 - Abordagem:

- Tenha sempre uma atitude positiva;
- Você não terá uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão;
- Boas Vindas e atenção para o cliente;
- Seja receptivo, faça sua apresentação pessoal e a da empresa.
- Faça uma saudação alegre, educada, cortês, com sorriso na voz, a fim de “quebrar o gelo” e a resistência do cliente.
- Adote postura e posicionamento adequados, bem como uma distância confortável, sem invadir o espaço pessoal do cliente.

- Evite abordagens negativas, do tipo: "Pois não"; "Deseja alguma coisa?"; "Posso ajudá-lo?";
- Comece falando sobre algo novo, leve novidade.
- Descubra os segredos do cliente. Nem todos os clientes sabem exatamente o que querem, mas, com certeza, sabem o que está incomodando.
- Conte histórias – As histórias contadas são, emocionalmente, envolventes, principalmente se você usar o humor ou a dramaticidade.
- Mostre estatística – Gráficos e tabelas dão credibilidade a uma apresentação.
- Cite fatos.
- Distribua amostras – Com o uso de amostras, você pode vender uma lista infundável de produtos e serviços.
- Demonstrações – É simplesmente impossível transmitir muitas informações técnicas, usando apenas palavras. Mostre um produto ou serviço, isso funciona e é uma excelente arma de persuasão.

2.1.3 - Sondagem:

- Ouça atentamente o cliente;
- Identifique: necessidades e desejos
- Não existem necessidades até que o cliente as veja claramente;
- Não tente adivinhar o que o seu cliente quer e nem faça suposições.
- Pergunte, SONDE, estimule-o a falar. Faça como o médico, que não se limita a perguntar, que dá margem para o paciente falar, sem o que não é possível fazer o diagnóstico do seu problema. Evite perguntas que levam a respostas do tipo SIM e NÃO.
- Ao perguntar, faça uso das palavrinhas mágicas e poderosas: COMO, POR QUE, ONDE, QUANDO, QUEM etc. Essas sim, estimulam o cliente a dizer o que sente, falar sobre o seu problema, o que deseja etc.
- E o vendedor, ao ouvir com muita atenção, vai raciocinando e identificando as reais necessidades e problemas, de modo a encaixar os benefícios certos do seu produto/serviço a estas necessidades.
- Sabendo das necessidades do cliente, podemos identificar os melhores produtos a oferecer, explicando como e porque ele atende essas necessidades. Portanto, é preciso saber perguntar:
- Perguntas de Situação permitem identificar informações básicas sobre o cliente. Devem ser pertinentes e moderadas. Feitas as perguntas, passar o mais rapidamente possível para o problema do cliente. O conhecimento dos seus produtos e serviços, bem como da realidade do cliente, vão ajudá-lo a fazer perguntas relevantes.
- Perguntas de Problemas: Ajudam a identificar problemas ou dificuldades da situação atual do cliente e transformar necessidades vagas em necessidades fortes, que você poderá resolver.
- Perguntas de Ganho: São perguntas para avaliar a importância que o cliente dá para a solução dos problemas. Fazer perguntas para obter informações sobre a situação atual do cliente, amplia as áreas de oportunidades e aumentam as possibilidades de influência do vendedor.'

2.1.4 - Oferta.

- Ofereça soluções e utilize palavras positivas. Descoberto o problema, a necessidade do cliente, agora é a vez de APRESENTAR a solução, através do seu produto/serviço. Essa é uma etapa importantíssima, pois é meio caminho andado para a conclusão da venda. Portanto, faça uma apresentação bem feita, com entusiasmo, emoção, conhecimento, convicção, com muitos benefícios/soluções, de modo a valorizar o produto/ serviço e minimizar o preço.
- Objeção e argumentação;
- Enquanto o cliente não estiver convencido da utilidade e do real valor do produto para ele, dos seus benefícios, a venda não se concretiza.
- Nessa hora, o vendedor deve mostrar competência: demonstrar todo o seu conhecimento, toda a sua habilidade e adotar ações que levem o cliente a “entrar no clima”, ficando convicto de que está negociando com a pessoa certa, com um profissional confiável e que está do seu lado. É importante a motivação, a garra, o entusiasmo, a vontade de servir e sobretudo acreditar com convicção na sua proposta/solução.
- Ferir e curar: Crie imagens visuais do problema e faça-o imaginar a solução.
- Atendimento com o coração: transmita segurança e confiança ao cliente
- Conduza o cliente a perceber a diferença entre Características e Benefícios, até mesmo porque: O que o Cliente compra não é o PRODUTO mas os BENEFÍCIOS que ele obtém com a aquisição do produto;
- **CARACTERÍSTICA** é aquilo que o fabricante acrescenta ao produto.
- **BENEFÍCIO** é aquilo que o Cliente obtém do produto.

A tradução de Característica para Benefício é sua.

Se ainda assim, ocorrer alguma OBJEÇÃO por parte do cliente, não é momento para desespero. É normal ocorrer isso e os profissionais sabem disso. É sinal de que há interesse pelo produto/serviço, mas falta algo a ser esclarecido, algum aspecto que ainda “está mexendo com a cabeça do seu cliente”. Esse é o momento ideal para identificar, esclarecer e convencê-lo.

2.1.5 - Orçamentos.

Embora orçamentos, cotações de preços e projetos sejam excelentes armas de vendas, também consomem muito tempo e energia. A única maneira de tornar-se mais eficiente, então, é sendo mais seletivo.

Faça orçamentos detalhados somente para clientes qualificados e economize seu tempo para atividades mais lucrativas.

2.1.6 - Objeções como lidar com elas.

“objeções são os degraus da escada para o seu sucesso em vendas”.

Oito passos para lidar com objeções

- 1) Encare a objeção como se fosse uma pergunta;
- 2) Transforme objeções em razões para comprar;
- 3) Descubra as verdadeiras objeções importantes;
- 4) Elimine objeções com perguntas;
- 5) Concorde com o cliente em algum ponto;
- 6) Admita a objeção;
- 7) Repita a objeção com suas próprias palavras;
- 8) Assuma a atitude mental correta.

Compreendendo isso, seu desafio será:

- Ver as resistências como uma ferramenta positiva de vendas;
- Desenvolver um novo paradigma sobre as resistências;
- Descobrir com quais objeções você tem mais dificuldade de lidar;
- Montar estratégias para desarmar objeções;
- Desenvolver uma filosofia de trabalho para lidar com as resistências mais comuns.

Objeção: são obstáculos que precisam ser removidos ou minimizados, não devendo ser vistos como uma barreira para o fechamento da venda.

Incompreensão: algumas declarações podem até parecer objeções, mas na verdade, é o resultado da falta de conhecimento do cliente. Pode ser também informações incorretas que ele tem sobre os benefícios e utilidades de seu produto.

A objeção geralmente aparece quando o Cliente:

- Não se vê com um problema que possa justificar a compra do produto;
- Está satisfeito com a situação ou desconfia que o seu produto não irá atendê-lo plenamente;
- Por algum motivo, quer protelar a compra. Portanto, não perca a calma e aja com serenidade;
- Ouça a objeção até o fim, sem interromper o cliente;
- Apóie a objeção, mostrando estar “do lado dele”, para que sinta seu interesse em ajudá-lo;
- peça permissão para falar. Faça perguntas, a fim de dividir a objeção em partes e isolar a verdadeira objeção, aquela que está emperrando a negociação;
- feito isso, esclareça melhor sobre o assunto, eliminando o mal entendido, a objeção, certificando-se em seguida de que ele está bem esclarecido sobre o benefício, sobre a utilidade e a solução adequada, obtendo a concordância do cliente.

Clarificar a percepção - Deixar clara qual é a sua intenção

- Eliminar os ruídos da comunicação – Falar claramente e de modo que o outro entenda. Transmitir segurança e clareza nas informações;
- Alternativas – oferecer alternativas ao cliente. Evitar assuntos conflitantes – não abordar o cliente com assuntos que possam gerar conflitos, tais como futebol, política, religião.

2.1.7 - Preço (Lidando com a resistência)

Uma pessoa que realmente acredita tem mais força do que 99 que “acham”.

Seis sugestões que você pode fazer para manter a integridade dos seus preços:

- I) **Suporte o preço apresentado:** “Deixe – me dizer por que cobramos isso...”
- II) **Use o fator do preço alto como motivo para comprar:** “Nossa assistência pós-venda é a melhor da região”.
- III) **Use testemunhas:** “aqui estão cartas de pessoas que também pagaram um preço maior e hoje estão completamente satisfeitas”.
- IV) **Venda vantagens competitivas, e não seu preço:** “Nosso sistema exclusivo de”.
- V) **Venda o relacionamento:** “Você saber que pode contar conosco, sempre”.
- VI) **Venda tudo, menos o preço:** Comece com qualidade, valor e custo. Se você não tem o menor preço, apresente o maior valor, menor custo final, melhor produto ou serviço, maior produtividade, atendimento rápido (de preferência a jato) etc.

2.1.8 - Follow-up. (Expressão, em inglês, que significa verificar e dar continuidade)

Nada mais é do que um acompanhamento efetuado após uma ação haver sido realizada ou algo ter acontecido. Afinal, nem todos os negócios são fechados no primeiro contato.

Seis situações ideais para se fazer um follow-up:

- I) Quando você receber uma indicação;
- II) Depois de efetivar um negócio (pós-venda);
- III) Quando existem novidades, modificações, lançamentos, novas vantagens financeiras;
- IV) Com clientes que são difíceis de encontrar;
- V) Com clientes que demoram a fechar a compra e
- VI) Para diversos tipos de agradecimentos.

As melhores maneiras de fazer um **follow-up**: Via telefone, correio, cartões de aniversário, cartões de visita e nota de agradecimento.

2.1.9 - Fechamento.

O fechamento não é a técnica mais importante, ele é um processo natural que ocorre quando o ciclo de vendas foi feito corretamente. Embora seja crucial fazer as perguntas certas, na verdade, elas são o resultado de tudo que aconteceu durante o

relacionamento, levando o cliente a compreender a importância da aquisição do produto que lhe dará os sonhados benefícios.

Um final perfeito precisa de um começo perfeito. O fechamento é muito mais do que os últimos segundos da venda. É o processo inteiro que conta.

Não existe um momento exato para iniciar o fechamento. Qualquer momento pode ser bom, desde que você perceba que o cliente está fortemente inclinado a comprar.

Procure antecipar o fechamento. Na dúvida, seja ousado. Tome cuidado apenas para não pressionar o cliente em demasia e afasta-lo da compra.

Tome a iniciativa. Nem sempre o cliente diz . “Eu quero levar”

Ao qualificar as pessoas apropriadamente. Você saberá se elas têm ou um desejo verdadeiro pelo produto ou serviço. Se a vida delas ficar melhor, possuindo o que você está lhes oferecendo, você deverá fazer o máximo para persuadi-las a possuir tal produto ou serviço.

Sinais de compra. Um sinal de compra pode ter muitas formas. As mais conhecidas ocorrem quando o cliente fica muito amigável ou começa a fazer perguntas, como se o produto já fosse dele ou o serviço já tivesse sido realizado.

A maneira correta de fazer a demonstração. Você agrega um valor imenso ao que está vendendo, se conseguir que seu cliente lhe conte suas frustrações. Se obtiver isso, basta, simplesmente, demonstrar que seu produto ou serviço resolve o problema, e o fechamento será quase automático.

Onze fechamentos clássicos.

01) Alguma pergunta? Se você fez a sua apresentação corretamente, então, o fechamento deveria ser tão simples e automático, quanto interrogar: “Você tem alguma pergunta”? Quando o cliente disser não, você simplesmente pega o formulário o preenche o pedido.

02) Tentativa de fechamento? A tentativa de fechamento não parece um fechamento, mas é. Se o cliente responde positivamente, você fechou a venda. Se ele não for muito receptivo, você ainda tem chances. Um “não”, na verdade, significa “preciso de mais informações”: Então, o senhor acha que este é o produto / serviço ideal para suas necessidades”?

03) Fechamento assumido? Somente use esse tipo de fechamento se o possível cliente indicar ser receptivo. Se for usado muito cedo, você correrá o risco de irritar o cliente e estragar tudo. Um exemplo típico é tirar o bloco de pedidos e começar a preenchê-lo, como se a venda já tivesse sido realizada. Outra opção é usar frases que supõem que o cliente já comprou. Por exemplo:

“Então podemos entregar na semana que vem”?

“Quantos o senhor vai levar”?

“Onde mando entregar”?

Se o cliente disser: “opa, espere aí! Eu não falei que queria comprar”, tudo bem. Trate o assunto como se tivesse feito uma sondagem, responda as objeções e tente de novo.

04) Fechamento por alternativas. Essa é uma forma avançada de tentativa de fechamento. É bom usá-la, somente quando tiver um mínimo de segurança em relação à situação da venda. Faça perguntas direcionadas para a confirmação e o fechamento da negociação.

“O senhor prefere pagar em dinheiro, cartão ou cheque”?

“O senhor gostaria que entregássemos na terça ou na quarta-feira”?

“A senhora qual levar o azul ou o laranja”?

“O senhor vai pagar à vista ou a prazo”?

“Vai levar ou quer que seja entregue”?

05) Fechamento ativo. Exige que o cliente responda fisicamente ao que você está dizendo. Por exemplo:

“Por favor, sente-se aqui para que possamos preencher esse formulário de pedido.”

“Por favor, veja se todos as informações do contrato estão corretas e assine no x”.

06) Fechamento induzido. São pequenas bonificações que você dá para que o cliente feche naquele momento .

“Este é o último que temos”.

“A tabela vai mudar amanhã e o senhor vai economizar 10% se levar agora”

“O senhor também ganha dois travesseiros de presente, junto com a cama”.

07) Fechamento-resumo. É, basicamente, um resumo de todos os benefícios da sua apresentação. Confirme tudo, um por um, com o possível cliente. Quando um número suficiente de benefícios tiver sido listado, você passa para o fechamento assumido (ver número 03).

08) Fechamento da objeção final. Aqui, você tenta eliminar todas as objeções, menos uma. Você coloca aquela objeção de lado, por um momento, porque sabe que pode resolvê-la facilmente. Você reduzindo as objeções, até ficar com apenas uma – aquela que você tem certeza de poder contornar.

“Fora o preço, existe algum outro motivo para não comprar agora”?

“Fora o prazo de entrega, o senhor vê outra dificuldade”?

“Se não fosse pela cor, este não seria o móvel perfeito para seu escritório”?

09) Fechamento pelo medo da perda. Nesse momento, você informa ou relembra a seus clientes fatos que podem vir a acontecer e que podem causar-lhes prejuízos, caso não ajam agora.

10) Fechamento da venda adicional. Acontece quando você pergunta se o cliente quer levar mais alguma coisa para acompanhar o que ele está comprando, agindo como se a venda já estivesse garantida. O cliente pode até dizer não ao item adicional, mas a venda do item principal fica quase garantida. (E, se ele aceitar o adicional, ...ofereça outro!)

11) Fechamento da objeção não respondida. É quando não está conseguindo chegar a lugar algum. Você pergunta diretamente o que está fazendo com que o cliente não se decida.

“ O que, exatamente, está incomodando o senhor”?

“ O que é que eu posso fazer para ajudá-lo a tomar imediatamente uma decisão”?

Removida a objeção, parta para o FECHAMENTO, lembrando-se de que a decisão da compra é do cliente, mas a iniciativa do fechamento é do vendedor. Para conseguir êxito, reforce o sinal de compra expressado pelo cliente (verbal), com base nos benefícios que realmente interessam a ele. Facilite a compra e não complique, a exemplo de muitos vendedores que gastam grande parte do tempo do fechamento, comprando aquilo que "venderam", em pouco tempo, e não perceberam.

2.1.10 - Pós-venda:

É fundamental, para garantir a satisfação do seu cliente, a possibilidade de fazer futuros negócios. Mantenha a imagem que conquistou durante o contato comercial.

- Manter-se em contato com o cliente, sempre;
- Acompanhe o nível de satisfação do cliente;
- Seja fonte de novidades. Antecipe para o cliente as novidades do mercado;
- Mantenha-se disponível;
- Clientes esperam comunicação eficaz;
- Deixe claro para o cliente que ele pode contar com você, em qualquer circunstância. Sempre!
- “O vendedor é como um pastor: está sempre em contato com seu rebanho, que são seus clientes. Portanto, ele, melhor que ninguém, está habilitado a ouvir e atender reclamações”.

A seguir alguns procedimentos importantes a serem seguidas:

I) Preocupar-se em fazer cumprir o que prometeu. O vendedor está comprometido com o cliente. Mesmo que mude de empresa, o cliente o classifica como cumpridor ou não de suas promessas.

II) Anote tudo o que foi combinado. Contratos são assinados com suas cláusulas, e é necessário que você seja claro com seu cliente. Não deixe brechas para que o cliente, no futuro, possa solicitar vantagens e ou características que não foram acertadas;

III) Preencha os documentos corretamente. Todos os documentos selam uma venda realizada corretamente.

IV) Evite, ao máximo, esquecer-se de preencher todos os campos necessários no pedido ou de pedir assinaturas. Esse esquecimento poderá acarretar, inclusive, a anulação do negócio, caso o cliente se arrependa.

V) Faça acompanhamento acerca de prazos, condições, etc. O “seu cliente” espera de você toda a dedicação, profissionalismo, atenção. (ele gosta de sentir-se único);

VI) É aconselhável estabelecer contatos com os clientes, posteriormente, para avaliar o grau de satisfação dos mesmos, quanto ao atendimento, produtos e/ou serviços.

3 - Motivação da Força de Vendas

- O gestor da área comercial deve manter sua equipe sempre motivada.
- O vendedor necessita ser constantemente estimulado para poder manter ou aumentar o seu ritmo e rendimento no trabalho, principalmente, porque seu dia-a-dia é dinâmico e incerto.
- A remuneração não é a única forma de motivar um vendedor, apesar de ser importante. O ambiente organizacional é um dos principais fatores motivacionais dos profissionais de vendas.

3.1 - Causas do baixo moral dos vendedores:

- ✓ Falta de confiança na administração;
- ✓ Condições de trabalho insatisfatórias;
- ✓ A função de vendedor ser tratada como sendo de nível inferior;
- ✓ Falta de reconhecimento;
- ✓ Insatisfação com promoções;
- ✓ Carga elevada de trabalho; e
- ✓ metas superestimadas e fora da realidade.

3.2 - Fatores que proporcionam motivação:

- ✓ Tarefas claras e objetivas;
- ✓ Remuneração por incentivos;
- ✓ Boa administração;
- ✓ Reunião de vendas ou convenções;
- ✓ Concursos;
- ✓ Plano de carreira; e
- ✓ melhor nível de comunicação.

3.3 - Atitudes motivacionais da administração:

- ✓ Agir de acordo com o discurso;
- ✓ Valorizar, confiar, apoiar e respeitar cada vendedor;
- ✓ Dividir informações, conhecimentos e habilidades;
- ✓ Reconhecer e analisar as opiniões da equipe de vendas;
- ✓ Assegurar-se de que os objetivos e metas foram entendidos;
- ✓ Ter certeza de que as pessoas estão preparadas para assumir a função de vendas;
- ✓ Incentivar a iniciativa e as idéias dos vendedores;
- ✓ Possibilitar que os profissionais corram riscos que os levem ao crescimento e

- ✓ delegar sempre que possível.

3.4 - Tipos de motivação para um vendedor:

Motivação externa:

- Remuneração monetária;
- Bonificações;
- Reconhecimento (“tapinha nas costas”); e
- Férias.

Motivação interna:

- Sensação pessoal de realização;
- Obtenção de prestígio; e
- Obtenção de status.

3.5 - Condições motivacionais



3.6 - O que estimula o funcionário?

Do ponto de vista da chefia:

- Remuneração.
- Segurança no emprego.
- Oportunidade de crescimento e de promoções.
- Boas condições de trabalho.

- Trabalho interessante.
- Lealdade pessoal com os funcionários.
- Disciplina discreta.
- Apreciação do trabalho feito.
- Auxílio nos problemas pessoais.
- Ser bem-informado.

Do ponto de vista do funcionário:

- Trabalho interessante.
- Apreciação do trabalho feito.
- Ser bem-informado.
- Segurança no emprego.
- Remuneração.
- Oportunidade de crescimento e de promoções.
- Boas condições de trabalho.
- Lealdade pessoal com os funcionários.
- Disciplina discreta.
- Auxílio nos problemas pessoais.

Fonte: Keneth A. Kovacki, “Employee Motivation, Addressing a Crucial Factor in Your Organization’s Performance”, 1997.

4 - Segmentação de Mercado

A empresa deve determinar não apenas QUAIS necessidades atender, mas também a QUEM atender.

A empresa não pode oferecer tudo para todas as pessoas.

Por que segmentar?

- ✓ Tamanho do mercado.
- ✓ Diferença entre as pessoas.

4.1 - O que é segmentar?

Segmentar um mercado é dividi-lo em partes menores, compostas de conjuntos de consumidores com necessidades, desejos e comportamento semelhantes.

4.2 - Vantagens da segmentação?

- ✓ Melhor compreensão das necessidades e dos desejos do consumidor.
- ✓ Ajuda nos ajustes necessários no composto mercadológico.
- ✓ Possibilita a implementação de estratégias de marketing específicas para atender as necessidades de um público homogêneo.
- ✓ Foco nas fatias de mercado nas quais a empresa tem melhores condições de atuar.
- ✓ Propicia o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo.
- ✓ Melhor compreensão do ambiente competitivo de marketing.

Facilita a identificação de oportunidades e ameaças.

4.3 - Níveis de Segmentação de Mercado

Marketing de Massa

Henry Ford: “O consumidor pode comprar o carro da cor que quiser, desde que seja preto”.

Argumento: cria um mercado potencial maior e com custos mais baixos.

Problema: surgimento de diversos segmentos que buscam a diferenciação entre si.

Marketing de Segmento

Isolam os segmentos do mercado, e buscam atender um ou mais desses segmentos.

Argumento: trabalhar com maior eficiência, concentrando esforços no consumidor, com maior qualidade e lucratividade.

Marketing de nicho

A empresa busca atuar em subgrupos dentro dos segmentos.

Menor número de concorrentes, é uma boa opção para empresas menores, mas as grandes também estão atuando nos nichos.

Micro marketing

Marketing Local e Marketing Individual.

Deve-se analisar os custos e a logística.

A Importância da Segmentação de Mercado para a Administração da Força de Vendas

- A determinação de quotas de vendas;
- O zoneamento e o re-zoneamento de vendas;
- A elaboração do plano orçamentário;
- A elaboração de previsão de vendas;
- A paridade de vendas;
- A avaliação do desempenho dos pontos de vendas;
- A avaliação do desempenho dos territórios de vendas;
- A avaliação do desempenho mercadológico;

Requisitos para a Segmentação de Mercado

Um Segmento precisa ser:

- Identificado e medido;
- Evidenciar um potencial adequado;
- Economicamente acessível;
- Razoavelmente estável;

Precisa ser determinado adequadamente: *Cluster Analysis*

4.4 - Bases Para a Segmentação

Não há uma maneira única de segmentar um mercado. São usadas diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas.

➤ **Segmentação Geográfica:** Divisão do mercado em diferentes unidades geográficas.

- *Países*
- *Estados*

➤ **Segmentação Demográfica:** Divisão do mercado em grupos de diferentes variáveis básicas.

- *Idade.*
- *Ciclo de vida (jovem, solteiro, etc).*
- *Sexo.*
- *Tamanho da família.*
- *Renda.*

➤ **Segmentação Psicográfica**

- *Classe social.*
- *Estilo de vida (reservados, sociáveis, intelectuais e outros).*
- *Personalidade (compulsiva, autoritária, ambiciosa e outros).*

➤ **Segmentação Comportamental:** Divisão do mercado em grupos com base em seus conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele.

- *Ocasião.*
- *Benefício (qualidade, serviços, economia e outros).*
- *Status do usuário (usuário, não usuário, usuário em potencial e outros).*
- *Índice de usuário (pequeno usuário, médio usuário e grande usuário).*
- *Fidelidade do usuário (nenhuma, pequena, média e grande).*
- *Estágio de prontidão (desconhece, consciente, informado e outros).*
- *Atitude em relação ao produto (entusiasta, positiva, indiferente e outros).*

5 - Territórios de Vendas

Território de vendas

Um território de vendas compreende alguns clientes atuais e potenciais, localizado numa determinada área geográfica e designado para um vendedor, para uma filial ou para um intermediário (varejista ou atacadista).

A palavra chave para território de vendas é *cliente*, e não *região geográfica*. É necessário reconhecer que o mercado é feito de pessoas e não de lugares.

Benefícios gerenciais derivados da definição de territórios

- Garantia da cobertura adequada do mercado potencial.
- Melhoria do relacionamento com os clientes.
- Aumento do moral e da eficácia dos vendedores.
- Auxílio no controle e na avaliação da força de vendas.
- Redução nos custos de vendas.
- Mais facilidade no desempenho de outras atividades de vendas e de marketing.

Procedimentos para projetar territórios.

1) Selecionar uma unidade de controle para as fronteiras territoriais.

Estados, municípios, cidades, áreas metropolitanas etc.

2) Determinar a localização e o potencial dos clientes.

Os clientes potenciais podem ser identificados de diversas formas (catálogos comerciais, listas de assinantes de jornais etc).

3) Determinar os territórios básicos.

- ✓ Estabelecer um território fundamental com base em medições estatísticas (frequência desejável de visitas, determinar o número total de visitas necessárias em cada unidade de controle, determinar a capacidade de carga de trabalho, traçar linhas experimentais de delimitação territorial e modificar territórios experimentais quando, necessário).

4) Designar vendedores para os territórios.

- ✓ Os vendedores devem ser escolhidos de acordo com o perfil ideal para o território de vendas.

5) Estabelecer planos de cobertura territorial para a força de vendas.

FIEMG

CIEMG

SESI

SENAI

IEL

Sistema FIEMG

- ✓ Definir rotas: atividade gerencial que estabelece um padrão formal para os representantes de vendas seguirem, enquanto circulam por seus territórios. Tem como objetivo reduzir despesas de viagens por meio da garantia de uma cobertura de mercado ordenada e completa.
- ✓ Restrições a definição de rotas: os vendedores podem ficar presos a um plano inflexível de cobertura territorial e as mudanças no comportamento e culturais não são calculadas na definição das rotas.
- ✓ Fatores que favorecem a definição de rotas: para a definição das rotas, deve ser considerada a natureza do produto e do trabalho.

6) Conduzir as vendas territoriais e estudos de custos de modo continuado.

FIEMG

CIEMG

SESI

SENAI

IEL

Sistema FIEMG

6 - Motivação do Consumidor

Por que os consumidores fazem o que fazem?

Devemos nos concentrar nos motivos que fazem o consumidor escolher bens ou serviços, em vez de nos concentrar nos atributos dos produtos.

O que é motivação?

- Processo que move uma pessoa a se comportar de determinada maneira, é a base para todas as atividades do consumidor.
- É o que dá início e direção ao comportamento. Um comportamento pode ser motivado por determinantes internos (biológicos e psíquicos) e externos (ambientais).

6.1 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR

- **Principais componentes da motivação do consumidor**

Energia → todo comportamento necessita de energia. O profissional de marketing deve estudar as reações do consumidor a anúncios, marcas e outros apelos de marketing.

Direção → possibilita o comportamento eficiente.

- **Motivos primários:** usar ou não usar classes de produtos.
- **Motivos seletivos:** loja, marca e modelo que será adquirido.

- **Motivos abertos, ocultos e múltiplos**

O motivo explica as razões para o comportamento.

- **Motivos múltiplos, atos múltiplos:** o motivo pode ser satisfeito por diversos tipos diferentes de comportamentos, e motivos diferentes podem levar ao mesmo comportamento.

- ★ Devemos mensurar os motivos para conhecer o comportamento

- **Motivos abertos, ocultos e múltiplos**

O motivo explica as razões para o comportamento.

- **Motivos múltiplos, atos múltiplos:** o motivo pode ser satisfeito por diversos tipos diferentes de comportamentos, e motivos diferentes podem levar ao mesmo comportamento.

★ *Devemos mensurar os motivos para conhecer o comportamento*

Por que as pessoas fazem compras?

- ✓ Desempenho de um papel.
- ✓ Diversão.
- ✓ Aprendizagem.
- ✓ Exercício e estímulo sensorial.
- ✓ Atração de grupos de amigos.
- ✓ Status e autoridade.
- ✓ Prazer de caçar ofertas ou de barganhar.

- **Motivos ocultos e a mente inconsciente:** ações de uma pessoa determinadas por influências para as quais ela está desatenta.

★ Pesquisa qualitativa: método não-estatístico em que o consumidor é “seduzido” a revelar os seus pensamentos e sentimentos mais íntimos.

- **Redução da tensão dirige o comportamento do consumidor**

- A redução da tensão busca o equilíbrio da pessoa.

- **O impacto de forças externas e internas na motivação**

- A motivação é iniciada por forças internas ou externas.
- O comportamento é determinado por fatores internos e externos.

Tipos de conflitos motivacionais:

- **Conflitos aproximação-repulsão**: o consumidor considera características negativas e positivas de uma única alternativa.
- **Conflitos aproximação-aproximação**: tentativa de decidir entre duas alternativas concentrando-se apenas em suas características atrativas.

- **Os consumidores são motivados a alcançar objetivos**

- Consumidor como um solucionador de problemas, abordando situações de compra como oportunidades para alcançar os seus objetivos.
 - Expectativa X Valor.

- **Os consumidores têm sede por variedade**

- O consumidor gosta de estímulo, mesmo que isso aumente sua tensão.
- O nível ótimo de tensão para nossos sistemas é ligeiramente positivo.
- A variedade funciona contra a lealdade de marca, no longo prazo.
- A curiosidade dos consumidores representa um fator-chave.
Exemplos: revistas, promoções, lojas novas, bares reformados, etc.

- **A motivação do consumidor reflete as diferenças individuais**

- Os consumidores diferem entre si quanto a o quê, onde e como comprar.
- Algumas diferenças são resultado de fatores externos.

7 - Vendedor estratégico para empresa

- **Atribuições de vendas** (atender ou visitar, vender produtos atuais e novos, responder indagações e objeções, acompanhar estoques, descobrir necessidades dos clientes, negociar condições de pagamento, atingir metas).
- **Atribuições promocionais** (divulgação dos produtos e da empresa, falar sobre campanhas publicitárias, buscar novos clientes)
- **Atribuições administrativas** (planejar o trabalho diário e apresentar relatórios, participar de treinamentos, realizar cobrança, análise da concorrência, etc)

Pré-abordagem: fazendo o dever de casa

- Agora, vejamos. Estivemos juntos durante 10 minutos. Posso afirmar que você não sabe nada sobre mim, minha empresa, nossos produtos, nossos concorrentes, nosso mercado, nossos desafios. O que era que você estava tentando me vender mesmo?

Porque ignoramos a pré-abordagem

- Ansiedade por entrar em acordo.
- Treinamento inadequado.
- Não saber obter informações sobre as vontades e necessidades de nosso cliente potencia.l
- Não vê-la como parte importante do planejamento de vendas.
- Não ter tempo suficiente.

A pré-abordagem é muito mais que uma pesquisa, ela demonstra consideração com o cliente.

A pré-abordagem evita erros

- Os primeiros 15 segundos são fundamentais para captar a atenção.
- Muitas vezes, presumimos o sexo do cliente baseado somente no primeiro nome.
- Depois de 20 minutos de conversa, descobrimos que estamos falando com a pessoa errada.

- Qualificamos os clientes:
 - Necessidade conhecida, querendo conversar.
 - Necessidade conhecida, não querendo conversar.
 - Necessidade desconhecida, não querendo conversar.
 - Sem necessidade, querendo conversar.

Preparando para o 1º contato

- Com quem irei falar?
- Quais os objetivos de minha ligação?
- Quais necessidades meus produtos estão sendo oferecidos?
- Que tipo de compromisso eu quero obter hoje?
- O que direi primeiro?

Princípios da venda por telefone

- Por telefone, sua voz é tudo que você pode compartilhar com seu cliente. Faça bom uso do telefone:
 - Seja direto. O período de atenção do ouvinte é curto.
 - Sorria – isso refletirá no seu tom de voz. Humor apropriado.
 - Utilize o nome da pessoa.
 - Ponha a qualidade à frente da quantidade.
 - Seja conciso, claro e persuasivo.
 - Faça com que sua voz seja um brilhante exemplo de entusiasmo, profissionalismo e credibilidade.

8 - A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÃO

Decidir alguma coisa significa fazer uma escolha ou chegar a uma conclusão – e nenhuma dessas ações é fácil. Algumas vezes, você tem que tomar decisões muito difíceis: por exemplo, se deve ou não demitir um funcionário ou adotar um novo processo de trabalho que, na sua opinião, não será bem recebido pela equipe. É essencial, contudo, que os administrados sejam capazes de tomar decisões eficazes, porque o bem-estar – e até mesmo a sobrevivência da empresa - depende quase inteiramente da qualidade dos processos de tomada de decisão.

8.1 - O que é uma decisão?

Muitas de nossas decisões são tomadas e aplicadas numa fração de segundos – algumas vezes o processo acontece tão rapidamente que mal tomamos consciência dele. Mas é importante analisar o que acontece e como podemos melhorar esse processo, porque suas decisões são os meios pelos quais você toma decisões pode determinar até que ponto os outros irão se comprometer com o teor dessas decisões.

Quando você toma uma decisão, você se encontra numa encruzilhada, tendo de escolher uma opção entre duas ou mais possibilidades. Essas opções geralmente são limitadas por constrangimentos. Por exemplo:

- Em que situação você se encontra no momento?
- Em que situação gostaria de estar no futuro?
- Quais são seus recursos disponíveis?
- Que outras pessoas irão aprovar sua decisão?
- Qual é a viabilidade das diversas opções?
- De quanto tempo você pode dispor?

8.2 - Que decisões você toma?

Como administrador, você deve tomar diversos tipos de decisões: se pensar um pouco a respeito, vai perceber que toma decisões o tempo todo. Algumas delas fazem parte de seu trabalho cotidiano, ou seja, são operacionais; outras têm uma natureza mais estratégica, com efeitos no longo prazo.

8.3 - Decisões operacionais

O nível operacional relaciona-se com o modo como as diversas atividades da empresa – marketing, produção, finanças e outros – contribuem para seu planejamento estratégico. O propósito da tomada de decisão nesse nível é assegurar que os clientes recebam o que se esperam, no momento adequado.

Eis alguns exemplos de decisões operacionais que você precisa tomar:

- De que maneira o departamento ou a atividade pode contribuir para as metas de longo prazo da empresa;
- Como destinar tarefas e recursos para alcançar os objetivos desejados;
- Como reprogramar a carga de trabalho, quando alguém sai de férias;
- O que fazer diante da reclamação de um cliente;
- O que fazer quando um funcionário falta com frequência;
- Quando e Onde fazer reuniões e quem deverá participar delas;
- Quem selecionar num processo de recrutamento.

8.4 - Decisões estratégicas

A estratégia compreende a relação das atividades da empresa com o ambiente em que ela atua e seu potencial de recursos. As decisões que você toma nesse nível provavelmente estão relacionadas ao conjunto de atividades da empresa;

Eis alguns exemplos de decisões estratégicas com que você pode se deparar:

- Definir os propósitos e rumos da empresa como um todo;
- Decidir sobre as metas e os objetivos da empresa sobre os objetivos de cada equipe e departamento;
- Planejar o modo de alcançar esses objetivos;
- Determinar que pessoas e recursos serão destinados a cumprir esses objetivos;
- Acompanhar os planos e decidir o que fazer, caso os resultados não sejam os desejados;
- Resolver como reagir à atividade de um concorrente;
- Encontrar maneiras de melhorar o desempenho da empresa;

8.5 - Quem toma as decisões?

Quando agrupamos as decisões de acordo com quem pode ter responsabilidade por elas, chegamos à conclusão de que podem ser rotineiras, urgentes, problemáticas ou consultivas.

- Decisões Rotineiras;
- Decisões urgentes;
- Decisões problemáticas;
- Decisões consultivas.

8.6 - Passos básicos na tomada de decisão

As decisões incorretas costumam ser tomadas ou porque as pessoas deixaram de reunir as informações de que necessitavam, ou porque não refletiram corretamente sobre as implicações de suas resoluções. Em suma, elas deixaram de praticar uma abordagem sistemática. A primeira abordagem, do tipo passo-a-

passo, para a tomada de decisão, foi adotada pelo exército americano durante a Segunda Guerra Mundial. Observou-se que os oficiais que adotavam uma abordagem sistemática para tomar decisões eram mais bem sucedidos que os que deixavam de adotar um processo metódico. Por essa época, os administradores de empresas tinham adotado essas técnicas para estruturar sua reflexão e tomar melhores decisões.

1. ESTABELECEER OS OBJETIVOS: Nesse aspecto, você deve definir o propósito de sua decisão e considerar que resultados ou objetivos ela deve alcançar. Em alguns casos, esses objetivos terão de estar relacionados aos objetivos globais da empresa;
2. REUNIR INFORMAÇÕES: Você deve ter informações suficientes para as escolhas que precisa fazer;
3. IDENTIFICAR SOLUÇÕES ALTERNATIVAS: É importante observar todas as possíveis opções: algumas são óbvias, outras deverão ser deduzidas logicamente, ao passo que outras requerem uma abordagem mais criativa;
4. AVALIAR AS OPÇÕES: Essa etapa envolve determinar até que ponto as opções de decisão correspondem aos objetivos da decisão, definidos previamente.
5. ESCOLHER A MELHOR OPÇÃO: Depois da avaliação, escolhe-se a “melhor” opção, usando-se para isso uma das diversas técnicas ou abordagens.

9 - O Vendedor Nato

Um sujeito acaba de conseguir um cargo de vendedor em uma loja que vendia de tudo. Terminado o primeiro dia, o gerente de Talentos Humanos pergunta:

- Como foi o seu dia? Quantas vendas você fez?

- Fiz apenas uma venda - responde o vendedor.

- Uma só - espanta-se o gerente - todos os outros vendedores fazem de 20 a 30 vendas por dia...E de quanto foi esta venda?

- R\$ 145.350,00 - Responde o vendedor.

O gerente arregala os olhos. - Uma venda daquele valor era realmente inusitada.

- Como foi que você conseguiu isto? Pergunta o gerente, intrigado.

- Bem, responde o vendedor. Vendi a este cliente um anzol pequeno, um médio e um grande. Vendi os três tipos de linha para cada tipo de anzol e também todos os apetrechos de pesca. Ao perguntar-lhe onde ele iria pescar e obtendo a resposta de que pretendia ir ao litoral, informei-lhe de que seria necessário um barco. Ele então comprou o de 22 pés, capinado, com 2 motores. Como o carro dele não seria capaz de rebocá-lo, vendi-lhe uma Blazer....

O gerente o interrompe:

- Você fez esta venda para um sujeito que entrou pedindo um anzol?

- Bem - responde o vendedor - na realidade, o sujeito veio perguntar onde havia uma farmácia. Perguntei-lhe o que ele queria comprar lá, e soube que queria um modess para sua esposa. Aproveitei e perguntei: já que o fim de semana já era, que tal uma pescaria?

Fonte: Revista VendaMais, junho / 2001

10 - Bibliografia Consultada:

- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing** - 7ª Ed. LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A , Rio de Janeiro, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** - Análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Ed. Editora Atlas S.A , São Paulo , 1988.
- KOTLER, Philip. **Marketing de Serviços Profissionais** - Estratégias inovadoras para impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros. 2ª Ed. Editora Manole Ltda, Barueri - SP, 2002.
- TUPINIQUIM, Armando Correa / Sebastião Nelson Freitas. **Marketing Básico e Descomplicado** - www.uol.com.br.
- Ferreira , A.L. & Valim, P. C.. **Vendas consultivas** - Voltado para o cliente. Voltado para mercado . Guia do aluno. Versão 1 . 1ª Edição - Editora Expertbooks, Rio de Janeiro, 2003.
- Ferreira, P. R. & Costenaro J. A .**Técnicas Profissionais de Venda**. Excelência em Vendas Supra Tecnologia em Vendas - Um Sistema para você ampliar seu poder de comunicação e sua capacidade de argumentação. 2ª Edição – Supra Editora Ltda – Curitiba 1997.
- Apostila ACS - **Segredos de Negociação Eficaz** – AML Marketing do Relacionamento.
- Apostila Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - **Negociação de Marketing** Professor Alexandre Faria.
- Viveiro C. T. – Se você que, você vende.** 3ª Edição. NegociArte - São Paulo - 2001.
- Candeloro R. & Almeida S. **Correndo Pro Abraço** – Como vender mais fazendo com que o cliente compre sempre -.10ª Edição - Casa da Qualidade – Livraria Cultura – 2002 - Salvador – BA.
- Apostila - **TPD / IOB** – Treinamento Programado a Distância – Administração de Conflitos e Negociação.