

5 Conversas à volta da Negociação





GOSTA DE DAR DESCONTOS AOS SEUS CLIENTES?

Gosta de dar descontos aos seus clientes?

1

Pois!

Nós também não.

Já pensou nos últimos negócios que fez quantos descontos é que realizou?

Na maioria das empresas com que trabalhamos, uma das coisas que analisamos em primeiro lugar é a política de concessões que existe ou não na empresa.

Muitas das empresas não têm nenhuma estratégia para lidar com as concessões que os clientes lhes pedem.

O máximo que normalmente se encontra, é uma grelha de descontos em função da quantidade vendida, ou algo similar.

Mas será que as concessões que fazemos aos nossos clientes têm de ser somente descontos financeiros?

Claro que não.

Uma das coisas que ensinamos nos nossos workshops no capítulo da Negociação e Fecho é precisamente como modificar a tendência que os comerciais têm para se centrarem somente nos descontos.

Mas vamos analisar porque é que isso acontece?

Porque normalmente não existe nenhuma preparação adequada da negociação e do fecho que o vendedor vai fazer.

Não será necessário algo de muito complicado, basta realizar um mapa negocial.

Ora bem. Mas o que é isto de mapa negocial?

Trata-se de uma simples folha de papel, onde procuramos determinar todos os itens que possam ser “concessionados”.

A maioria das pessoas centra-se somente em “Euros”, ou seja quanto desconto é que pode fazer.

Desta forma, onde é que acham que vão “sofrer”?

Claro!

Em euros.

Mas a realização do mapa negocial, vai obrigar o vendedor a pensar em tudo aquilo que tem para oferecer ao cliente, sem ser desconto, e que o cliente possa dar valor.

Por exemplo:

- Prazos de pagamento
- Formação gratuita no produto
- Unidades adicionais de produto
- Um serviço acessório

Enfim, a lista podia ser bastante extensa e iria depender de tipo de negócio para tipo de negócio.

Mas o que importa é que ao fazê-lo estamos a ganhar flexibilidade mental para poder propor concessões alternativas ao desconto que nos está a ser solicitado.

Por exemplo:

Cliente:

“Então não nos consegue um desconto de 10%?”

Vendedor:

“Sr. Cliente, 10% é um pouco difícil de conseguir, mas se eu lhe conseguisse 4% e oferecesse a formação na utilização do equipamento, isso seria aceitável para si?”

Nesta alternativa estamos a trocar “Euros” por formação que na maior parte dos casos nos ficará mais barata do que o desconto que iríamos oferecer.

Nada disto teria sido possível se o vendedor, não se tivesse dado ao trabalho de preparar a negociação e fazer o seu mapa negocial.

Outra componente que é essencial quando nos pedem uma concessão, seja preço ou outra coisa qualquer, é a utilização da técnica do chicote.

Não se comece já a rir, que eu explico.

Com certeza estará a imaginar o vendedor com um chicote na mão, pronto para disparar assim que o cliente peça um desconto.

E a verdade é que às vezes bem que apetecia.

A ideia anda lá perto mas não envolve violência.

Uma das regras mais importantes numa negociação, é que quando o cliente pede uma concessão, devemos pedir imediatamente algo em troca.

Existem pelo menos duas razões para isto:

A primeira prende-se com o facto de educarmos o nosso cliente.

Ao utilizarmos esta técnica o nosso cliente vai perceber que ao pedir algo, nós também vamos pedir.

Deste modo, na próxima vez, pensará duas vezes antes de pedir uma concessão.

A segunda razão prende-se com o facto de que muitas vezes conseguimos obter mais-valias no negócio que não estaríamos à espera de conseguir.

Imaginem que o meu produto pode ser entregue a 15 ou a 30 dias, mas que se eu entregar a 30 dias tenho muito mais probabilidade de fazer uma encomenda maior ao meu fornecedor e obter para mim um desconto superior.

Vejam o seguinte caso:

Cliente:

“Então e não me faz 5% de desconto?”

Vendedor:

“Sr. Cliente, caso eu lhe conseguisse fazer 5% de desconto, o Sr. aceitava que o produto fosse fornecido a 30 dias em vez dos habituais 15?”

A ideia aqui é que sempre que nos pedem algo, devemos pedir imediatamente algo em troca.

É como se tivéssemos uma porta aberta para obter algo ou até mesmo fechar o negócio.

Pegando no exemplo acima:

Vendedor:

“Sr. Cliente, partindo do princípio que lhe conseguiria esse desconto, o Sr. assinava já hoje a nota de encomenda?”

O princípio do chicote, é um princípio simples mas muito eficaz.

Da próxima vez já sabe:

- Faça o seu mapa negocial
- Use o seu chicote



CHEFE! O NEGÓCIO ESTÁ FECHADO!!!

Chefe! O Negócio está Fechado!!!

2

Quantas vezes ouviram isto dos Vossos Comerciais?

Se tiver sorte, muitas.

Se não tiver sorte, provavelmente algumas.

Embora dê gosto ouvir esta frase, já pensou quanto dinheiro é que o seu comercial pode ter deixado em cima da mesa da negociação?

Um dos maiores factores de desperdício dos processos comerciais prende-se precisamente com a ineficácia do processo de negociação por parte dos vendedores.

Quando trabalhamos com as equipas no terreno nos processos de formação e coaching comercial, ficamos por vezes “assustados” com a “inocência” com que a maioria dos comerciais analisa o que decorreu na venda.

Muitos deles, efectivamente, pensam que a venda até decorreu bem e que o negócio foi bastante bom.

No outro dia, em conversa com um decisor de uma empresa, que por acaso é meu amigo, estávamos a conversar sobre os nossos últimos projectos realizados e ele ficou admirado com a nossa lista de clientes.

Mas ao deparar-se com um nome de um nosso cliente em particular, surgiu-lhe um sorriso nos lábios.

Como a confiança entre nós é muita e já vem de há alguns anos, perguntei-lhe:

“Porque é que estás a sorrir?”

Ao que ele me contou o que tinha sucedido na semana anterior com um comercial dessa empresa nossa cliente.

“Na semana passada tivemos cá um comercial dessa empresa para fechar um negócio.

Como é habitual, e depois de termos tido formação convosco há já alguns anos aqui na empresa, preparámos a negociação de antemão.

Estipulámos o que poderíamos ceder e não ceder, o que seria para nós o preço alvo desejável e todas as restantes concessões que pretendíamos da parte deles.

Definimos entre nós, os que iríamos estar na reunião, os papéis a assumir, quem faria de “Bom Polícia”, quem faria de “Mau Polícia” e quem seria o “Neutro”.

E estruturámos até de que forma iríamos conduzir a negociação e que técnicas usar em cada fase para a tornar o mais eficaz e rentável possível para o nosso lado.

Dito isto, marcámos a reunião de negociação e fecho com o Vendedor.

Correu que nem “Ginjas”, como dizia o meu avô.

Fizemos um negócio espectacular e chegamos a poupar cerca de 30% a mais do que tínhamos inicialmente planeado.”

Ao ouvir esta história, sorri.

Estava precisamente nesse dia prestes a iniciar com o meu cliente e a sua equipa a sessão de coaching dedicada à negociação e esta descoberta concreta era preciosa para melhor os ajudar na eficácia dos seus processos comerciais e de negociação.

Esta é apenas uma de muitas histórias com as quais me deparo todos os dias no terreno.

Da mesma forma que os nossos comerciais vão frequentar cursos de vendas, os nossos clientes frequentam cursos de negociação e compras.

Muitos deles tornam-se especialistas nesta área, pois sabem que cada euro poupado numa negociação vai directamente para a coluna de resultados da empresa.

Estima-se que em Portugal se deixe em cima da mesa cerca de 20% a 30% em cada negócio por falhas dos comerciais nos processos de negociação.

A lista de técnicas e “manhas”, se lhe quiserem chamar, é enorme e cada uma pior do que a outra.

Gostava hoje de Vos apresentar apenas uma das técnicas que habitualmente analisamos nos nossos Workshops de Vendas.

Trata-se do chamado “Comer o Bolo às Fatias” reforçado pelo “É só mais...”.

Um das técnicas mais eficazes numa negociação é estruturar o processo negocial em pequenas componentes que por si só não assustem a outra parte.

Atenção que esta técnica só funciona eficazmente se se derem ao trabalho de preparar a negociação, coisa que no nosso entender muito poucos comerciais se dão ao trabalho de fazer.

Preparar um mapa negocial é algo de que muitos deles nunca ouviram falar e quando ouviram acham que os clientes não se dão ao trabalho de fazer isso.

Negociando pequenas concessões de cada vez, o nosso cliente tem por vezes muito mais sucesso.

Um pedacinho aqui, outro pedacinho ali, mais um pedacinho acolá, leva a que vamos sucessivamente realizando pequenas concessões, sem que nos apercebamos que o “Bolo Negocial das Concessões” está a engordar e muito.

Quando damos conta, se é que muitas vezes nos damos conta, o valor total das concessões conseguido é enorme.

Mas para colocar a cereja no topo do bolo, guardam sempre ainda para final uma pequena parte para negociar.

Trata-se do “E já agora...”.

Depois de o negócio fechado e acordado, o nosso cliente de repente lembra-se de algo mais que se tinha esquecido.

Por exemplo:

“Olha estamos de acordo, vamos então avançar com a compra envio-lhe um e-mail com a adjudicação ainda hoje”.

Mais alguns minutos de conversa e de repente:

“Olhe, esqueci-me foi de uma coisa, precisávamos de mais um pormenor que com certeza não vos vai fazer diferença, é coisa pequena, trata-se de...”.

Já estando o negócio fechado, o comercial muitas vezes tem tendência a dar ainda mais este pedaço pelo mesmo valor.

Agora já sabe, “abra os olhos” e veja, de facto, como é que os seus clientes estão a conduzir as suas negociações.

Se estiver com atenção, vai ver que terá uma grande surpresa.



SABE DIZER “NÃO” A UM CLIENTE?

Sabe dizer “Não” a um cliente?

3

Quando estamos na fase final de uma negociação, por vezes existe a necessidade de dizer “não”.

O problema é como fazê-lo sem deitar abaixo a negociação.

Ambas as partes querem tirar o melhor que conseguirem do negócio.

Muitas vezes a negociação foca-se no preço, mas muitas vezes existem outras condicionantes que podem ser negociadas, tais como condições contratuais, datas de entrega, opções de produto ou serviço, etc.

Muito dos nossos clientes são excelentes negociadores.

E se não estamos com atenção, totalmente focados em todos os detalhes da negociação, somos muitas vezes “comidos”.

Por vezes é necessário dizer que não a algo que o nosso cliente pede.

A forma mais simples que existe para o fazer é “não” o fazer de imediato.

Ou seja, em vez de avançar logo com um “não”, devemos em primeiro lugar colocar questões para entender a verdadeira necessidade do cliente.

Por que razão necessita, de facto, do que está a pedir.

Alguns dos pedidos que nos aparecem resultam de necessidades reais.

Necessidades reais representam valor real (dinheiro) para o nosso cliente.

Outras representam apenas estratégias para conseguirem uma melhor posição negocial ou simplesmente para manterem a negociação em movimento.

Quando de facto entendemos o valor real do que nos estão a pedir, podemos muito mais facilmente decidir qual a estratégia que iremos utilizar.

Por isso, questões como:

“Senhor Cliente, é de facto uma questão importante, mas já agora ajude-me a entender por que é que é tão importante para a sua empresa.”

“De que modo é que isso o ajudaria...?”

são preciosas para compreender a estratégia do cliente e até por vezes desarmar a verdadeira intenção dele.

Quando compreendemos melhor a verdadeira necessidade do cliente, conseguimos dizer que “não” de uma forma muito mais suave e diplomática.

A chave para uma negociação eficaz baseia-se em:

- Ouvir até ao fim antes de responder
- Calma, não ceder a pressões
- Paciência, saber que o jogo demora tempo a ser jogado
- Validar todas as questões e a percepção das mesmas por ambas as partes
- Ter e seguir uma estratégia

Tudo isto representa o cerne de um negociador de topo.

Um negociador de topo sabe que cada venda é uma negociação sem fim.

Por vezes começamos a negociar desde o primeiro contacto com o nosso cliente.

Mesmo que nós não estejamos cientes desse facto.

Agora já sabe! Antes de responder “não”, pare, respire fundo e entenda as verdadeiras razões do seu cliente na negociação.



SABE QUANDO IR A JOGO NUMA NEGOCIAÇÃO?

Sabe quando ir a jogo numa negociação?

4

O jogo da negociação tem muito que se lhe diga. Qualquer vendedor que lide com um departamento de compras organizado Vos contará histórias de horror sobre as suas negociações.

As tácticas utilizadas podem ir de simples artimanhas para nos ganhar mais uns euros até estratégias complexas e bem organizadas envolvendo vários elementos da empresa do cliente.

Por vezes a vontade que existe é pura e simplesmente de nos levantarmos e mandarmos o cliente às urtigas devido à postura que muitas vezes demonstra no processo.

Gostava de me focar hoje em 3 das tácticas mais aviltantes que conheço para uma negociação.

Digo aviltantes, porque muitas das vezes o cliente ao utilizar estas tácticas esquece que vai perder toda a componente relacional e de confiança com o Vendedor.

Se pensarmos que muitas das vezes trabalhamos com um cliente vários anos, podem imaginar que não é prática que recomendemos, seja do lado do Cliente, seja do lado do Vendedor.

A primeira das tácticas do ciclo de artigos sobre negociação que hoje inicio, chama-se: “Atirar o Barro à Parede”

O cenário é simples, trata-se de pedir um pedido de orçamento e responder a esse mesmo pedido de orçamento oferecendo um preço muito mais baixo do que o inicial.

O engraçado é que esta tática pode tomar várias formas consoante a situação.

Por exemplo, o Vosso cliente pega no orçamento que tem do ano anterior e envia-vos uma adjudicação com base nesse valor.

Outra situação que acontece quando existem contratos de fornecimento envolvidos trata-se de riscar as cláusulas que não interessam, rubricar, assinar e devolver como se estivesse tudo acordado.

Ou então, na sua forma mais simples, pegam no fax da proposta com os preços, riscam o valor e escrevem por baixo o valor que lhes interessa.

Se for por e-mail, muitas vezes escrevem algo como:

“A nossa administração tem o prazer de adjudicar a proposta pelo valor X.”

Sendo que o valor X, como devem imaginar, é muito inferior ao inicialmente proposto.

Ora, mas como é que lidamos com esta tática?

Pura e simplesmente tomamos a decisão com base no valor apresentado pelo cliente.

Se for um valor que não interesse, informem o cliente do seu erro e voltem a reiterar o valor inicial.

Se for um valor que até possa interessar, tornem o processo difícil, digam que esse valor é muito complicado de atingirem, mas que para ir ao encontro das expectativas deles o máximo que poderiam fazer seria metade desse valor, mas retirando uma qualquer componente que ele precise.

O erro aqui é acharmos que o negócio já está fechado e que não temos de fazer nada.

O nosso cliente joga precisamente com essa pressão psicológica do factor “já está”.

A questão é que já está, mas temos de ir ao encontro daquilo que ele pretende.

Poderemos ser levados a pensar:

“Mas porque é que eu devo dificultar, se já está fechado e até posso chegar a esse valor?”

Um bom negociador gosta normalmente do “jogo” da negociação.

Dá-lhe gozo todo este jogo do gato e do rato.

Quando a negociação é demasiado simples ele por vezes acha que “não deu luta” e fica um pouco desanimado.

Por outro lado, pode perder o respeito por nós ao achar que não sabemos negociar.

Ou seja, o que não custa nada a obter é aquilo a que normalmente o negociador não dá muita importância, tornando o nosso esforço negocial praticamente sem valor para ele.

Outro problema é que “é tão fácil” que desta vez ele pede 5%, para a próxima pede 7%, a seguir pede 9% e por aí adiante.

Vamos estar a cavar uma sepultura a curto prazo, que nos irá com certeza esgotar toda a nossa margem negocial.

Por último, existe um outro factor que nos leva a que na maioria destas situações não devamos ir a jogo.

Uma negociação possui um limite superior e um limite inferior.

O limite superior é o valor até ao qual o nosso cliente está disposto a ir para comprar.

O limite inferior é até onde estamos dispostos a ir para vender.

Na prática, uma negociação deve decorrer dentro destes limites, sendo a determinação dos mesmos muitas vezes o objectivo primordial de um bom negociador.

Imaginem que o nosso cliente atira para a mesa um valor negocial muito abaixo do limite inferior.

Acha que devemos ir a jogo?

Como já deve estar a imaginar, claro que não!

Se cairmos na asneira de começar a negociar com o valor que nos apresentam, na esperança de conseguir chegar a um valor aceitável, o que é que acha que vamos conseguir?

Na maior parte dos casos, nada!

O esforço negocial será enorme e muitas vezes conseguimos apenas chegar a um valor ligeiramente acima do limite inferior.

Por isso, como está a ver, por vezes numa negociação nem sempre é conveniente ir a jogo.

Esta é apenas uma das táticas que existem a nível negocial nas vendas, como deve imaginar muitas mais teríamos para abordar.



AS OBJECÇÕES DOS SEUS CLIENTES IMPEDEM-NO DE FECHAR MAIS NEGÓCIOS?

As objecções dos seus clientes impedem-no de fechar mais negócios?

Um dos maiores terrores dos vendedores em Portugal e em todo o mundo prende-se com o facto de todos os clientes terem objecções, que têm de ser respondidas antes de se fechar a venda.

Muitos acham que quando os clientes começam a colocar objecções isso é negativo. De facto não é.

Como diz o velho ditado:

“Quem desdenha quer comprar”

Quando os clientes começam a colocar objecções, é normalmente sinal de interesse.

Nem sempre são sinal que a venda está a ir por maus caminhos.

Muitas vezes representam da parte do cliente a necessidade de mais informação para tomar a sua decisão. Por isso, as objecções devem ser acima de tudo tratadas como pedidos de informação.

Mas agora vamos analisar o que é usual fazer-se em termos de resposta a objecções.

Se pensarmos em exemplos à nossa volta, como é que uma objecção é habitualmente respondida?

Cliente: “Sabe, eu acho que o Vosso serviço é muito caro comparado com a concorrência”

Esta é uma pergunta habitual que os clientes colocam, mas vejamos como é que os vendedores habitualmente respondem. Vendedor: “Não Sr. Cliente! O nosso serviço até tem uma excelente relação preço/qualidade”

Ora bem, vejamos por que é que isto em termos psicológicos na venda é errado.

Porque ao dizermos “Não Sr. Cliente...” estamos a ir contra ele e isso irá produzir uma resposta inversa do seu lado.

Quase de certeza, que a seguir irá colocar uma objecção ainda maior.

Se quisermos em tom de brincadeira, podemos pensar que o vendedor, muito provavelmente estará a pensar:

“Claro que não, és mesmo parvo, a qualidade do nosso serviço é mesmo excelente”

O problema é que o cliente também pensa desta forma:

“Olha-me lá este, diz-me que estou errado e ainda tem a lata de me dizer que o produto tem uma boa relação preço/qualidade” O que é acha que o cliente vai fazer a seguir?

Claro que sim, vai colocar uma objecção ainda maior.

E o que é que o vendedor vai fazer?

Adivinharam, lá vai mais um “Não Sr. Cliente...”.

E nisto entramos em ciclo e muitas vezes as vendas não se realizam.

Então como é que devemos lidar com as objecções dos nossos clientes?

Uma das formas que ensinamos, nos nossos Workshops Intensivos de Vendas, é o modelo de três etapas.

É um modelo simples, mas extremamente eficaz do ponto de vista psicológico.

Ora vamos lá ver como é que funciona.

1. Concordar com o cliente.

O quê? Concordar com o cliente, estará porventura a pensar?

Claro, a primeira coisa a fazer, é de facto alinharmos com o cliente em vez de ir contra ele que não trará resultado nenhum.

Portanto quando o cliente nos diz:

“Sabe, eu acho que o Vosso serviço é muito caro comparado com a concorrência”

Aquilo que devemos fazer é pura e simplesmente concordar:

“Tem toda a razão Senhor cliente!”

O que é que vai acontecer nesta situação?

Em primeiro lugar, o cliente está à espera que o contrariemos. Portanto ao ver que estamos a concordar, vai ser apanhado desprevenido. Em termos psicológicos, provoca um impasse cerebral e faz com que o cliente pare com a sua linha de raciocínio actual.

2. Reforçar a Concordância

O quê? Mas concordar ainda não foi suficiente?

Claro que não, para reforçar o efeito psicológico temos de reforçar que concordamos, para que não existam dúvidas na mente do cliente. Por exemplo:

“E digo-lhe mais Sr. Cliente, todos os meus clientes quando lhe apresentamos este serviço, pensam exactamente o mesmo!”

Isto tem duas vantagens:

Afastar o cliente, ainda mais da sua linha de pensamento actual.

Conseguir desta forma a garantia, de que ele vai estar com a atenção toda focada, na explicação que lhe dermos a seguir.

3. Dar a resposta nas palavras de alguém externo

“Mas sabe o que é que os nossos clientes descobrem quando lhes mostramos que o nosso serviço inclui a opção X, Y ou Z? É que de facto o nosso preço até é dos mais competitivos do mercado!”

Qual é o truque aqui?

É que não somos “nós” que estamos a dar a resposta ao nosso cliente, mas sim os nossos outros clientes que incluímos na história. Psicologicamente isto quase que não deixa resposta ao nosso cliente.

De todos os métodos que estudamos, este é um dos mais eficazes para responder a objecções.

Gostou deste livro?

Registe-se no nosso site para ter acesso
às próximas edições:

Click para **Descarregar**

Partilhar:



Sobre o Autor:

José de Almeida liderou ao longo dos anos diversos projectos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de actividade.

A sua experiência profissional começou como Vendedor, tendo mais tarde feito carreira como Dir. Comercial e Dir. Geral de diversas empresas nacionais e internacionais. É também autor de diversas publicações incluindo seu mais recente livro dedicado à temática das vendas e liderança comercial, “Compre Já”.

Actualmente é o Partner responsável pela Ideias & Desafios, uma empresa dedicada à Formação e à realização de processos de Business & Executive Coaching. Ao longo da sua vida dedicou uma grande parte do seu tempo ao estudo de áreas tão distintas como vendas, performance pessoal, liderança, persuasão e influência, hipnose, psicologia, programação neuro-linguística, entre outras. Sendo um apaixonado do conhecimento, estudou com algumas das maiores figuras mundiais nos acima apresentados. De entre elas podemos destacar Richard Bandler, Anthony Robbins, Brian Tracy, Tony Jeary, Tony Alexandra, entre outras.

Em cerca quase 10 anos de actividade conseguiu formar um número recorde de mais de 5000 pessoas em Vendas e Liderança Comercial em Portugal.

Um dos seus factores de sucesso é a capacidade de pegar em matérias e temas bastantes complexos e transformá-los em ferramentas simples que qualquer pessoa pode utilizar para o seu próprio sucesso.

