

Curso Tecnológico de Marketing

Programa de Técnicas de Vendas

12º Ano

Autores

Berta Santos

João Guerreiro (Coordenador)

Homologação

28/04/2006

Índice

	Pág.
I – Introdução	02
II – Apresentação do Programa	04
Finalidades	04
Objectivos Gerais	04
Visão Geral dos Temas/Conteúdos	04
Sugestões Metodológicas Gerais	08
Competências Gerais	09
Recursos/Equipamentos	10
Avaliação	10
III – Desenvolvimento do Programa	13
IV – Bibliografia	32

I – Introdução

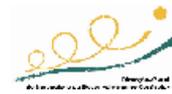
A disciplina de Técnicas de Vendas do 12º ano, uma das duas disciplinas de Especificação inseridas na componente de formação tecnológica do Curso Tecnológico de Marketing, compõe, juntamente com o Projecto Tecnológico e com o Estágio, a Área Tecnológica Integrada (ATI) do referido curso, apresentando uma carga horária global de 120 unidades lectivas de 90 minutos, equivalentes a 180 horas.

O desenvolvimento deste programa prevê a articulação com os conteúdos das disciplinas que constituem o elenco curricular deste curso, nomeadamente com as disciplinas de Comércio e Distribuição e de Introdução ao Marketing, também da componente de formação tecnológica, bem como com o Projecto Tecnológico (área curricular não disciplinar) e com o Estágio. A articulação da disciplina de Técnicas de Vendas com o Projecto Tecnológico deverá concretizar-se no desenvolvimento, por parte do aluno, de um projecto que deverá ser objecto de apresentação e avaliação no contexto da Prova de Aptidão Tecnológica (PAT), no final do ano lectivo.

A opção do aluno pela disciplina de Técnicas de Vendas corresponde à sua primeira manifestação de orientação para determinada área profissional. Nesse sentido, o desenvolvimento da disciplina deve direccionar os alunos para uma opção de desenvolvimento de competências, as competências necessárias à concretização do acto de *vender*.

Cada venda, enquanto deslocação de um bem ou serviço de quem o produz para quem venha a beneficiar com a sua posse, é a expressão de uma sucessão de actividades assentes em princípios como: o conhecimento do produto, o domínio de competências (técnicas) de vendas, o entusiasmo pela actividade, a assimilação da importância do trabalho em equipa e da participação crítica, bem como o desenvolvimento de uma atitude de gosto pelo desafio e pela inovação. O programa desta disciplina centra-se nesses princípios.

Ao seu desenvolvimento, porém, não podem deixar de ser alheias duas outras ordens de razão. Uma, no âmbito das disciplinas da componente de formação tecnológica do curso, tem a ver com a necessidade de garantir a articulação com as aprendizagens desenvolvidas anteriormente. Isto é, importa não dissociar o desenvolvimento desta disciplina do quadro de competências de um profissional de



Marketing que um Técnico de Vendas, em sentido lato, efectivamente é. Outra, relacionada com o aprofundamento de competências orientadas para o exercício profissional da actividade de vendas, tem a ver com as especificidades do público-alvo (os alunos). Com efeito, na medida em que possa estar em causa um público-alvo com uma formação ainda acentuadamente teórica, o desenvolvimento da disciplina constituirá uma derradeira oportunidade de concretização de práticas pedagógicas promotoras de um perfil de competências para a vida activa.

II – Apresentação do Programa

Finalidades

Esta especificação terminal, integrada no 12º ano do Curso Tecnológico de Marketing tem como finalidades:

1. Promover o desenvolvimento de competências pessoais em técnicas de vendas, ao serviço da satisfação eficiente de necessidades e expectativas dos clientes.
2. Estimular uma cultura profissional de vendas caracterizada pela cooperação, pela participação crítica e pelo desafio e abertura à inovação.

Objectivos Gerais

São objectivos gerais a atingir pelos alunos:

1. Desenvolver conhecimentos e competências de negociação, nomeadamente ao nível dos procedimentos e técnicas de consecução de acordos, numa perspectiva de aprofundamento do relacionamento entre as partes.
2. Saber compreender os clientes, assimilar a importância do conhecimento do produto e desenvolver uma atitude de entusiasmo e confiança, subjacentes à detecção e consecução de oportunidades.
3. Desenvolver competências de reflexão e de avaliação crítica, facilitadoras de respostas criativas e com valor acrescentado na actividade de vendas.

Visão Geral dos Temas/ Conteúdos

- **ARTICULAÇÃO VERTICAL DOS TEMAS**

A actividade de vendas, na sua essência, é uma actividade comercial. No quadro de fundo desta actividade, a negociação, está implícito um amplo leque de competências técnicas, do conhecimento do produto ou serviço às formas de organização e métodos de trabalho. Esse quadro está também marcado pela convicção e entusiasmo, pela confiança, necessários para conseguir acordos com a outra parte ou partes, de modo a concretizar objectivos e a aprofundar relações. A confiança em si próprio, mais do



que condição para levar a bom termo negociações (formais ou informais) é, sobretudo ela, fonte motivacional para encarar a venda como um ciclo que recomeça em cada última etapa da venda anterior. Cada cliente satisfeito não só recomenda como repete encomendas, consumando-se com isso todo um processo de fidelização.

Sendo *este* o quadro que marca a actividade de vendas, a disciplina inicia-se com uma abordagem à **temática da negociação**. O primeiro módulo da disciplina, “Negociar: conseguir acordos e aprofundar o relacionamento entre as partes”, mais do que consagrar a importância que deve ser atribuída à temática comercial, pretende chamar a atenção para as duas dimensões consideradas determinantes na negociação: a efectivação de acordos e o desenvolvimento do relacionamento entre as partes. Está em causa proporcionar uma visão da negociação que imbrique a consecução de acordos no aprofundamento do relacionamento entre as partes. Esta é uma visão que, desde logo, indo além do âmbito desta disciplina, consagra um conjunto de propósitos que enformam a formação tecnológica entretanto desenvolvida. Propósitos como os do confronto de ideias e do debate, os da cooperação e da colaboração, os do trabalho em equipa e da assunção conjunta de riscos, ou os da pesquisa, organização e partilha da informação. Por outro lado, esta é uma visão compatível com um quadro de mutações económicas e tecnológicas intensificadoras da concorrência. Com efeito, quando cada vez mais o que está em causa é a deslocação de uma perspectiva de gestão do ciclo de vida do produto para o ciclo de vida do cliente, a consecução de acordos e o aprofundamento do relacionamento entre as partes (fornecedor e cliente/consumidor) mais não são do que as duas faces de qualquer transacção.

O desenvolvimento deste módulo assenta em três ordens de prioridade. A primeira, relaciona-se com a identificação dos factores considerados determinantes para o sucesso de uma negociação (nomeadamente numa perspectiva de ganho de ambas as partes) e com a importância do trabalho de preparação que lhe está subjacente. A segunda, centrada na questão da comunicação, pretende chamar a atenção para a selecção (crítica) de comportamentos comunicacionais (verbais e paraverbais) potenciadores de climas negociais geradores (ou não) de confiança entre as partes. A terceira, ao nível da gestão de conflitos, não só visa a desdramatização desse tipo de situações como pretende apetrechar os alunos com um instrumental prático para a sua prevenção, detecção e abordagem criativa.

Uma vez precisados os aspectos essenciais inerentes à importância da negociação, e trabalhada a apologia de uma atitude de entusiasmo e confiança na actividade comercial, importa dar aos alunos uma **visão global da actividade de vendas e das técnicas implícitas**. Importa, sobremaneira, que essa visão concorra para a assimilação de uma sucessão lógica de prioridades, as etapas do ciclo de venda. O



segundo módulo, sob a designação “Conhecer e compreender os clientes, dominar o produto e agarrar oportunidades” começa por ser uma primeira aproximação a essa visão. A própria designação quer ser expressão de que, nas vendas, há prioridades e de que, a não serem tidas em conta, não há entusiasmo ou conhecimento técnico do produto que as compense. Mais do que a mera explanação de um conjunto de técnicas, é desejável que os alunos sejam orientados para a sua *descoberta*. A *descoberta* da importância da pesquisa, recolha e organização de informação sobre os vários tipos de clientes para que a mensagem lhes seja adaptada. A *descoberta* dos modos de levar a cabo essa pesquisa e organização da informação, e das formas de concretizar entrevistas e compreender as necessidades e expectativas dos clientes. A *descoberta* da importância do conhecimento do produto, quanto às suas qualidades intrínsecas, versões, modos de utilização, prazos de entrega, condições de financiamento e circuitos de distribuição. A *descoberta*, enfim, da pertinência de saber prever, interpretar e lidar com as objecções dos clientes, nomeadamente evitando os erros mais comprometedores em vendas.

O terceiro módulo, partindo precisamente dos erros mais comuns na actividade de vendas, pretende constituir uma oportunidade final de **reflexão construtiva sobre atitudes, procedimentos e práticas a evitar nas vendas**. Mais uma vez, procura-se que esta disciplina se compagine com a restante formação tecnológica desenvolvida. ¹Ao longo deste módulo, dir-se-ia que quase a título de memória crítica das aprendizagens desenvolvidas, os alunos devem ser alertados para a procura de formas de ultrapassar a desmotivação e os fracassos e de melhorar o modo como se vende. A designação do módulo, “Avaliação própria e das vendas: dos principais erros às suas soluções”, remete-nos para esse desiderato.

- **TEMAS/UNIDADES LECTIVAS**

1ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Negociar: conseguir acordos e aprofundar o relacionamento entre as partes

1. Âmbitos, factores determinantes, preparação e etapas da negociação

1.1. Objecto da negociação

1.2. Factores e princípios para uma negociação eficaz

1.3. Modelos de negociação não orientados para o relacionamento

¹ O último módulo do programa da disciplina de Introdução ao Marketing é também dedicado à temática da Avaliação.



- 1.4. Preparação da negociação: a descoberta do *outro*
- 1.5. Etapas da negociação

2. Comportamentos comunicacionais na negociação

- 2.1. Tipos de comportamento negocial
- 2.2. Procedimentos comportamentais a evitar
- 2.3. Técnicas de estímulo à negociação
- 2.4. Comunicação verbal e paraverbal: mostrar confiança e vivenciar o *outro*

3. Gestão de conflitos

- 3.1. Fontes e sinais de conflitos nas negociações
- 3.2. Tácticas de prevenção de conflitos
- 3.3. Estratégias de gestão de conflitos
- 3.4. Precisão dos termos do acordo

2ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Conhecer e compreender os clientes, dominar o produto e agarrar oportunidades

4. Visão global da actividade de vendas: as etapas do ciclo de venda

- 4.1. As etapas do ciclo de venda
- 4.2. Aspectos críticos de cada etapa

5. A importância da pesquisa, da recolha e da organização da informação

- 5.1. Compreender os clientes para adaptar a mensagem
- 5.2. Pesquisas básicas sobre os clientes
- 5.3. O responsável pela decisão de compra: procedimentos críticos de actuação
- 5.4. A etiqueta cultural
- 5.5. A organização da informação na economia *ponto.com*

6. O domínio do produto

- 6.1. Elementos de conhecimento do produto
- 6.2. Técnicas de aprofundamento do conhecimento do produto
- 6.3. A inovação tecnológica e as iniciativas da concorrência

7. Da obtenção da entrevista à sua condução e ao fecho da venda

- 7.1. Agendamento do contacto com potenciais clientes
- 7.2. Primeiras impressões: da aparência à postura e à confiança
- 7.3. A avaliação do cliente: suas necessidades e expectativas
- 7.4. Tipos de objecções e iniciativas para a sua superação
- 7.5. Métodos de modificação de atitude do cliente
- 7.6. Técnicas de fecho da venda

8. O fecho e o acompanhamento da venda (e do cliente)

- 8.1. O acompanhamento do(s) clientes(s) e da venda (*follow-up*)

3ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM

Avaliação própria e das vendas: dos principais erros às suas soluções

9. Avaliação crítica da desmotivação e do fracasso

9.1. Fontes de motivação

9.2. Estratégias de superação do fracasso: oportunidades para a melhoria do desempenho

9.3. A importância da definição de objectivos

10. Dos erros mais comuns à melhoria das vendas

10.1. Tipos de erros mais comuns

10.2. Propostas para evitar erros

10.3. Melhoria das vendas

Sugestões Metodológicas Gerais

O desenvolvimento da disciplina, tendo em conta a natureza da actividade de vendas, uma actividade baseada no relacionamento e na vivência de experiências negociais diversificadas (nomeadamente num quadro de intensificação concorrencial), e o público-alvo em causa, deverá pautar-se por um conjunto de princípios que passamos a explicitar:

a. Desenvolvimento das aprendizagens através do trabalho activo dos alunos, sujeitos da descoberta e precisão dos conhecimentos. Importa que a aprendizagem seja baseada em problemas, propicie o debate e a discussão, privilegie o estudo de casos, sublinhe a importância da pesquisa e do processamento da informação e ocasione oportunidades de comunicação em público.

Num domínio de actividade como o das vendas, importa ainda desenvolver nos alunos o entusiasmo pela actividade, bem como uma atitude de autoconfiança, determinantes na criação do clima de venda.

b. Organização das actividades recorrendo predominantemente ao trabalho de grupo/em equipa.

A generalidade das actividades profissionais, hoje, exige competências de cooperação, de colaboração, de argumentação, de criação de redes de acção,



de gestão por objectivos, entre o mais. Estas e outras competências que lhes estão associadas encontram no desenvolvimento das aprendizagens em trabalho em equipa uma oportunidade imperdível de formação.

- c. Exploração das aprendizagens numa perspectiva de aproximação à integração na vida activa.

No limiar da eventual integração na vida activa, compete à escola optar por metodologias que aproximem a formação escolar da realidade das organizações e das empresas. Nesse sentido, está em causa promover oportunidades de interacção com os diversos actores associados à actividade de vendas (vendedores, gestores de vendas, directores comerciais, empresários...). Se trazer esses actores à sala de aula e apoiar os alunos nos contactos com a vida profissional, é de um modo geral, um imperativo, é-o, por maioria de razão, nesta disciplina.

Uma técnica particularmente pertinente é a da autoscopia. Muitas empresas utilizam esta técnica para a formação dos seus vendedores na relação com o público-comprador e na preparação de pessoas que têm de interagir com diferentes públicos e tipos de personalidades.

Competências Gerais

No final do ano, os alunos deverão ser capazes de:

- Apresentar produtos e serviços, demonstrando a oportunidade da sua utilização e/ou funcionamento.
- Enunciar preços, descontos, modalidades de pagamento e demais condições contratuais, de modo a efectivar a venda, a prolongar a relação comercial e a fidelizar o cliente.
- Ouvir atentamente, tomando notas e colocando questões, de modo a que o cliente tome decisões (de compra, de reclamação, etc.) fundamentadas.
- Preparar-se emocional e tecnicamente para responder, de modo satisfatório, a objecções e reclamações de clientes.
- Atender e registar reclamações dos clientes, explorando as suas causas, e redigir relatórios, recados e mensagens com informação pertinente sobre essas reclamações.
- Contactar por telefone de modo claro e explícito, articulando mensagens sugestivas em curto espaço de tempo.
- Lidar com os diferentes tipos de personalidade dos clientes, estando atento às suas características culturais.



- Identificar iniciativas e boas práticas da concorrência, assinalando vantagens comparativas.
- Utilizar vocabulário apropriado que provoque impressões positivas nos clientes relativamente a si próprio, ao produto e à empresa.
- Gerir com oportunidade e eficácia o tempo durante os contactos com os clientes.
- Apresentar-se adequadamente e manter uma postura consentânea com as regras da etiqueta e do protocolo empresarial.
- Participar na concepção e na programação de campanhas promocionais e de vendas da empresa, sugerindo argumentos que reforcem a confiança no produto e na empresa.
- Avaliar criticamente sucessos e fracassos nas vendas, propondo iniciativas para a melhoria qualitativa das mesmas.
- Aplicar técnicas de vendas eficazes, ponderando a sua actuação pela eficiência e satisfação das necessidades do cliente.

Recursos/Equipamentos

Para a leccionação desta disciplina, são convenientes os seguintes recursos:

- Sala de aulas equipada com mobiliário que permita criar situações de simulação de vendas e/ou atendimento: mesa para reuniões de trabalho, balcão e vitrinas, biombo/divisória(s).
- Equipamento informático, incluindo PDA (Assistente Digital Pessoal), com ligação à Internet, para produção e impressão de relatórios/trabalhos, pesquisa de informação e interacção com parcerias na área das técnicas de vendas.
- Aparelhagem audiovisual (Televisão, máquina de filmar, vídeo e vídeo projector) para projecção de filmes e realização de autoscopias.
- Livros (conforme bibliografia técnica proposta) e revistas da especialidade para consulta por alunos e professor.

Avaliação

a) Modalidades e incidência da avaliação

A avaliação deverá ser uma prática pedagógica sistematizada e contínua, integrada no processo de ensino-aprendizagem.



O seu objecto não deverá confinar-se aos produtos. Importa, sobretudo, avaliar os processos de trabalho e de inteligibilidade². Nisto consiste a avaliação formativa.

A **avaliação formativa** conduzirá o aluno a identificar os pontos críticos da sua aprendizagem, a reconsiderar estratégias de inteligibilidade das situações e a reformular os seus processos de trabalho. Ao professor, com a informação recolhida sobre a evolução da aprendizagem, caberá a ponderação das alterações atempadas consideradas mais pertinentes.

A certificação de competências, a **avaliação sumativa**, com a consequente classificação dos alunos, constituirá o momento final de cada ciclo do processo de ensino-aprendizagem. Deve ser explicado aos alunos o que está em causa nesta modalidade de avaliação para que estes relacionem as decisões pedagógicas tomadas com as suas aquisições ou as suas dificuldades. Esta modalidade de avaliação deve pautar-se pelo rigor.

A avaliação deve incidir sobre os seguintes **objectos de avaliação**:

- As atitudes e os comportamentos na sala de aula, nomeadamente: a assiduidade e a pontualidade, a cooperação e a participação crítica, a organização e o empenho no trabalho, a comunicação e a postura.
- Os conhecimentos e as competências, nomeadamente a sua utilização em acções concretas.
- Os hábitos e as práticas de pesquisa, de trabalho em equipa e de comunicação em público.

b) Instrumentos de avaliação

Os instrumentos de avaliação devem estar adequados aos critérios de avaliação (os quais reflectem os objectos de avaliação) e às circunstâncias concretas das modalidades de avaliação.

Entre outros, sugerem-se:

- Autoscopias para desenvolvimento de processos de auto-análise e avaliação que permitem a futuros vendedores reverem-se na acção e conhecerem-se melhor. Está em causa uma tomada de consciência de pontos fortes e fracos próprios que permitam a cada um aceitar-se e melhorar;
- Grelhas de registo de atitudes e de comportamentos: ao nível dos desempenhos nas situações de simulação e na discussão e comunicação em público;

² Numa sociedade da informação e da mudança, em que o conhecimento é cada vez mais efémero, importa fazer a pedagogia dos processos de utilização da informação e do seu processamento. A escolha de processos de trabalho adequados é uma prioridade.



- Grelhas de observação do trabalho em equipa: quanto à cooperação e solidariedade, à participação crítica, à negociação ou à argumentação;
- Entrevistas e questionários para identificação de percepções e pontos de vista, de coerência e ambiguidade, de dúvidas e inquietações, etc.;
- Relatórios de actividades, actas e propostas: a propósito dos trabalhos em equipa realizados, das reuniões, das pesquisas e das visitas de estudo efectuadas, etc.;
- Apresentações escritas e orais de trabalhos de projecto efectuados;
- Testes escritos que contemplem tipos diversificados de questões: questões objectivas, de opinião, caracterizadas ou não pela polémica ou pela ambiguidade.³

³ As questões ambíguas podem servir para percepção da estrutura discursiva e argumentativa. Nesse sentido possibilitam uma melhor identificação de aspectos relacionados com a coerência, a utilização de conhecimentos em situações novas, ou a disponibilidade para a participação crítica.



III – Desenvolvimento do Programa

UNIDADES DE ENSINO-APRENDIZAGEM

NEGOCIAR: CONSEGUIR ACORDOS E APROFUNDAR O RELACIONAMENTO ENTRE AS PARTES	1
CONHECER E COMPREENDER OS CLIENTES, DOMINAR O PRODUTO E AGARRAR OPORTUNIDADES	2
AVALIAÇÃO PRÓPRIA E DAS VENDAS: DOS PRINCIPAIS ERROS ÀS SUAS SOLUÇÕES	3



DESENVOLVIMENTO DOS TEMAS / UNIDADES LECTIVAS

Notas Prévias

1. Ao longo do desenvolvimento desta disciplina e, sobretudo, no âmbito dos conceitos que lhe estão implícitos, há um conjunto de termos e expressões cuja invocação pode suscitar algum tipo de perplexidade ou dúvida. Uns, porque estando banalizados no léxico comum, podem ser considerados ou mais esvaziados de base científica, ou simplesmente prosaicos. Outros, porque estando associados à gíria própria da actividade de vendas, embora estejam presentes (de um modo mais ou menos explícito) em literatura da especialidade, não se encontram consagrados em termos conceptuais nessa mesma literatura. Há ainda, ao nível dos conceitos, a menção de aspectos inerentes ao desenvolvimento da actividade das vendas os quais, não sendo conceitos propriamente ditos, constituem memos ou lembretes de indicadores ou dicas relacionados com boas práticas. A leitura e consulta de literatura da especialidade, contudo, melhor esclarecerá a pertinência da formulação desses termos, expressões e dicas como “conceitos”.
2. As competências comunicacionais são imanentes ao desenvolvimento da actividade de vendas. Nesse sentido, são transversais a todas as unidades de aprendizagem. Ao longo do desenvolvimento da disciplina, o enfoque na comunicação (da aparência, à palavra, da forma de se movimentar e estar à gestão das contrariedades) é uma constante. A atenção do professor, neste domínio, é determinante. O professor, ele próprio, é uma referência. O aprofundamento das competências comunicacionais, para além da atenção que lhe for sendo dedicada no dia-a-dia, é potenciado através do recurso a práticas de simulação. Estas, com regularidade, devem ser objecto de autoscopias. A autoscopia, enquanto técnica de formação no domínio do aperfeiçoamento das competências pessoais de comunicação, é frequentemente utilizada na preparação de vendedores. Não só proporciona uma reflexão crítica entre pares, como também permite clarificar em cada interveniente comportamentos e estilos de comunicação a ponderar.
3. Ao desenvolvimento dos temas, desde a primeira hora, deve estar subjacente o trabalho de projecto que os alunos realizarão e que se consubstancia na prova de aptidão tecnológica (PAT). Uma vez que a PAT reflecte “o trabalho desenvolvido no âmbito da área tecnológica integrada”, as aprendizagens adquiridas nas disciplinas da componente de formação tecnológica são, de um modo transversal, determinantes. Contudo, são particularmente determinantes as aprendizagens processadas na disciplina de Técnicas de Vendas, ou não correspondessem as mesmas a uma opção vocacional dos alunos que a frequentem. Neste sentido, à medida da sucessão dos temas, importa que os alunos sejam concitados para a ideia de oportunamente irem *fixando* os que lhes forem mais caros e que constituam objecto de aprofundamento para efeitos do produto que defenderão na PAT.

1ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM - Negociar: conseguir acordos e aprofundar o relacionamento entre as partes

A negociação constitui uma realidade central na actividade de vendas. Um técnico que domine o produto e que fale à vontade e com entusiasmo sobre o mesmo, não é sinónimo de bom profissional de vendas. *Empurrar* o produto até ao cliente passa por um processo de negociação. Um processo através do qual se efectivam acordos e se desenvolvem relacionamentos entre as partes.

Uma visão ainda relativamente comum da negociação tem-na deixado associada à solução de situações de conflituosidade. Ou, não menos comum, à mera procura de vantagens de uma das partes sobre a outra.

De um modo ou de outro, estas são outras tantas perspectivas negativas da negociação. De um ponto de vista da pedagogia da negociação, importa destacar uma visão mais positiva, mais proactiva, de construção de *pontes* e geradora de confiança. Este é um ponto de vista essencial se tivermos em conta que o público-alvo são alunos que estão no limiar da integração na vida activa. A negociação tem mais vida para além dos contratos negociais. Perpassa as relações do nosso dia-a-dia, formais e não formais, transaccionais ou não.



Uma perspectiva tradicional, *egoística*, da actividade negocial, das transacções comerciais, das relações empresariais tem sido pautada pela ideia de que fornecedor e cliente disputam o valor, de que cada um deles, “assumindo um comportamento oportunista”, tentará apropriar-se de mais valor em relação ao outro. Este enfoque na transacção tem estado, em larga medida, “suportado por uma perspectiva centrada no ciclo de vida dos produtos”. Hoje, num contexto de acelerada inovação tecnológica, com o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, com a intensificação concorrencial, essa é uma perspectiva que condena à perenidade a relação fornecedor-cliente. Hoje, a necessidade de adequar os padrões da oferta e da procura *arrasta* o relacionamento entre fornecedor e cliente para a partilha de recursos e processos. “O relacionamento com os clientes transfere-se de uma perspectiva transaccional para uma outra, de acompanhamento do ciclo de vida do cliente”⁴.

Assim sendo, também neste âmbito, o da actividade de vendas, importa que a negociação (enquanto realidade central dessa actividade) seja trabalhada numa visão mais consentânea com a exigência de fidelização do cliente. Uma visão promotora de resultados, em que ambas as partes ganham, e em que se constroem relacionamentos com os clientes que sejam garantes da continuidade do negócio.

Em suma, esta unidade está centrada na preparação dos alunos para uma actividade concreta, a de profissional de vendas. Porém, ao abordar uma temática implícita a essa actividade, a negociação, fá-lo, deliberadamente, numa perspectiva abrangente, que sirva tanto o futuro profissional como a pessoa em si.

Finalidades:

1. Assimilar da negociação uma visão construtiva da confiança no próprio e nas relações com o *Outro*.
2. Identificar os factores considerados determinantes e os princípios básicos para uma negociação com sucesso para ambas as partes.
3. Compreender a importância do trabalho de preparação de uma negociação, nomeadamente o relacionado com a investigação de informação e conhecimento e com a planificação de estratégias facilitadoras da obtenção de resultados positivos para as partes envolvidas.
4. Relacionar o potencial de sucesso de uma negociação com o papel da comunicação enquanto motor de climas negociais de confiança entre quem negocia.
5. Promover uma visão desdramatizada das situações de conflitos, familiarizando os alunos com um instrumental prático para a prevenção, detecção e abordagem criativa das mesmas.
6. Aprofundar competências de argumentação e de gestão de objecções.

CARGA HORÁRIA: 30 UNIDADES LECTIVAS

Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
1. Âmbitos, factores determinantes, preparação e etapas da negociação 1.1. Objecto da negociação 1.2. Factores e princípios para uma negociação eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação • Negociação formal e informal • Negociação a partir de 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as regras básicas orientadoras de negociações com princípios, assinalando factores que 	1. A partir da apresentação de notícias relacionadas com impasses/sucessos negociais, os	12 unidades lectivas

⁴ Carvalho, J.M.C. in *Estratégias Logísticas* (2004: 105).



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
1.3. Modelos de negociação não orientados para o relacionamento 1.4. Preparação da negociação: a descoberta do <i>outro</i> 1.5. Etapas da negociação	<p>posições e a partir de princípios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de negociação • Acordo • Problema • Ratificação • Princípio negocial • Critério negocial • Resultado de colaboração e de compromisso • Negociação do tipo coerciva, manipuladora, pensionária e sem cedências • Processo de negociação • Poder, poderoso e sem poder • Poder compensatório, organizacional, de perícia, coercivo, interpessoal, de reputação, de informação, de controlo de recursos, hierárquico • Posição ideal, realista e de emergência • Compromisso de trabalho • Argumento e contra-argumento • Cenário de negociação • Etapa(s) de negociação • Exploração de posições negociais • Seguimento da acção acordada • Base comum de negociação 	<p>concorrem para o seu sucesso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais benefícios de uma negociação com princípios (ganho eu/ganhas tu), associando-os ao sucesso das partes. • Relacionar modelos alternativos de negociação com os seus contextos mais comuns e consequências de sucesso relativo. • Distinguir negociações formais de não formais, relacionando-as com a sua natureza, disponibilidade de tempo e complexidade de interesses. • Identificar as etapas de um processo de negociação, assinalando os respectivos procedimentos críticos. • Distinguir fontes de poder de um modo geral e no contexto de uma organização, ponderando a sua importância relativa numa negociação. • No âmbito da planificação de uma negociação, distinguir os conceitos de estratégia e de tática. • Assinalar tácticas mais utilizadas numa negociação, precisando o seu papel crítico para o desenvolvimento da mesma. • Apresentar orientações mais consentâneas com o desenvolvimento das sucessivas etapas de uma negociação. 	<p>alunos, através do uso de técnicas suas conhecidas (como o <i>brainstorming</i> ou o método <i>Phillips – 6x6</i>), são convidados a destacarem factores e princípios relacionados com impasse/sucesso da negociação. Em alternativa, os alunos podem ser divididos em grupos e convidados a apresentarem as suas próprias conclusões. Neste caso, no âmbito dessa apresentação, pode ser-lhes proposta a <i>negociação</i> de uma resposta que sintetize o ponto de vista geral.</p> <p>2. Estudo de um caso/tema com impacto social, caracterizado pela controvérsia que possa suscitar e pela proximidade do quotidiano dos alunos. Importa a suscitação da discussão a partir da qual se procurem consensos entre os grupos de trabalho.</p> <p>3. Estudo de um caso em que, a cada grupo de alunos sejam atribuídos papéis concorrentes/divergentes (por recursos, interesses, necessidades, expectativas, etc.). Importa que estejam em causa situações de obtenção de compromissos, de concurso de colaboração, de ganhos para ambas as partes.</p>	



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>2. Comportamentos comunicacionais na negociação</p> <p>2.1. Tipos de comportamento negocial</p> <p>2.2. Procedimentos comportamentais a evitar</p> <p>2.3. Técnicas de estímulo à negociação</p> <p>2.4. Comunicação verbal e paraverbal: mostrar confiança e vivenciar o <i>outro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Atitude e comportamento negocial: confiante, agressivo, passivo, manipulador • Atitude para consigo próprio, para com o assunto e para com o receptor • Atitudes “Pai”, “Adulto” e “Criança” • Contraproposta • Espiral defesa-ataque 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar estilos e modos de comunicação com atitudes e comportamentos negociais. • Distinguir tipos de atitudes e negociais, associando-os aos comportamentos e sinais/indicadores que lhes estão subjacentes. • Caracterizar o comportamento auto-confiante, relacionando-o com o seu impacto numa negociação. • Distinguir comunicação verbal de paraverbal, explicitando o papel crítico de <i>linguagens</i> como a gestual, o olhar, 	<p>Também devem ser propostos casos demonstrativos de modelos alternativos de negociação (coerciva, manipuladora, pensionário, etc.), em que aos alunos sejam distribuídos diferentes papéis.</p> <p>No final, os alunos devem deduzir as vivências experimentadas e descrever sentimentos/sensações experimentados.</p> <p>4. Distribuição de documentação relacionada com a temática da negociação para que cada grupo de alunos apresente as suas conclusões em relação a aspectos como a planificação da negociação, as fontes de poder, a importância da comunicação ou a gestão de conflitos.</p> <p>5. Convite de técnicos/pedagogos /profissionais com experiência de situações de comunicação e negociação, para colóquio a realizar na escola. Esse convite deve ser antecedido de uma preparação prévia dos alunos. Nomeadamente, deve ser preparado um guião de questões. Devem ser convidados os professores e os alunos em geral.</p>	<p>12 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>3. Gestão de conflitos</p> <p>3.1. Fontes e sinais de conflitos nas negociações</p> <p>3.2. Tácticas de prevenção de conflitos</p> <p>3.3. Estratégias de gestão de conflitos</p> <p>3.4. Precisão dos termos do acordo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diluição de argumentos • Afirmação empática • Atitude etiquetada • Escuta activa e escuta psicológica • Técnica de questionar: aberta, de sondagem, reflexiva, fechada e de comparação • Tom de voz • Tensão e ansiedade • Postura e aparência • Persuasão • Processo de influência negocial • Tabus • Comunicação proxémica e cinésica • Comunicação verbal e paraverbal • Linguagem corporal • Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Conflito • Frustração • Objecção e reclamação • Comunicação aberta • Afirmação de confronto ou divergência 	<p>a aparência, a postura, o tom de voz ou a proximidade física.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar formas de comportamento negocial eficaz, assinalando tácticas ou comportamentos a evitar e/ou a contornar. • Utilizar técnicas e procedimentos de negociação eficaz em diferentes contextos de negociação. • Distinguir escuta física de escuta psicológica, operando os respectivos procedimentos. • Utilizar técnicas de questionar, adequando-as às respectivas finalidades. • Usar linguagem de negociação que suscite confiança no interlocutor, compatibilizando as palavras, a dicção e tom de voz com a aparência e a expressão corporal. • Identificar e utilizar processos/estilos de impacto negocial sobre o interlocutor, destacando os principais procedimentos. <ul style="list-style-type: none"> • Distinguir a visão tradicional da visão actual do conflito, associando essas visões aos modos de os resolver. • Caracterizar conflitos intrapessoais, interpessoais e organizacionais, relacionando-os com as respectivas causas. 	<p>6. Convite a actores/profissionais e pedagogos de comunicação/técnicos de vendas/gestores de recursos humanos/profissionais de psicologia, para exposição de opiniões sobre a importância da comunicação.</p> <p>7. Visionamento de filmes, de relativa curta duração, exemplificativos de situações de comunicação e negociação. Na sua sequência, os alunos são convidados a deduzirem regras e princípios implícitos, comportamentos e linguagem utilizada, estilos de comunicação, etc.</p> <p>8. Estudo de casos relacionados com situações de conflituosidade. Os alunos devem ser orientados para a dedução de tipos de conflitos e para o relacionamento com as suas causas. Importa a caracterização do conflito organizacional. Importa,</p>	<p>6 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
	<ul style="list-style-type: none"> • Hostilidade • Depreciação • Crítica • Solução de colaboração e de compromisso 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer sinais/indicadores de conflito na negociação, identificando diferentes estratégias para os enfrentar e gerir. • Identificar expressões, frases e afirmações de confronto e/ou divergência, propondo alternativas. • Distinguir comportamentos de hostilidade, de manipulação, de depreciação e de crítica. • Propor soluções negociais de compromisso ou de colaboração, relacionando-as com o seu grau de complexidade. • Identificar os passos lógicos e pragmáticos para uma abordagem comercial com sucesso para as partes interessadas. • Registrar/reduzir a escrito e redigir actas das decisões negociais perante as partes interessadas. 	<p>sobremaneira, a identificação da forma de lidar com os mesmos, nomeadamente numa perspectiva ganhar-eu e ganhar-o outro.</p> <p>9. A partir do preenchimento de questionários de caracterização das suas próprias atitudes /comportamentos, os alunos partem para a caracterização de atitudes e de estilos de personalidade.</p> <p>10. Proposta aos alunos de situações de dinâmica de grupos (<i>role-playing</i>) em que, a, partir da atribuição de papeis, sejam observáveis comportamentos geradores de conflituosidade. Importa que os alunos, em relação ao conflito, identifiquem fontes, factores e meios da sua resolução.</p> <p>NOTA: Os alunos devem também ser sensibilizados para uma visão dinâmica, construtiva e democrática do conflito. Uma visão que os afaste da visão tradicional, da sua não tolerância e da sua regulação autoritária.</p>	



2ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM – Conhecer e compreender os clientes, dominar o produto e agarrar oportunidades

A unidade anterior pretendeu concorrer para promover nos alunos um estado de espírito, uma atitude, de disponibilidade para a negociação. Pretendeu sobretudo familiarizá-los com um conjunto de questões que, aparentemente elementares ou do senso comum, precisam de ser sistematizadas e abordadas com justificada seriedade, se quisermos, de um modo profissional. Principalmente porque se trata de descortinar os fundamentos de uma actividade cujas competências profissionais são ainda tão confundidas com meros requisitos de “jeito”, de “palavra fácil”, ou “de convencimento” do *Outro*. As competências de negociação, parte desses fundamentos, são pois indissociáveis da proficiência de um profissional de vendas. São parte determinante do seu capital de confiança.

A presente unidade parte desse capital e pretende constituir uma visão global da actividade de vendas e das técnicas que lhe estão implícitas.

Importa desde já destacar que, mais do que a mera consecução da venda de produtos e serviços a empresas e consumidores, o que sobretudo está em causa são as competências pessoais. “Para ser um vendedor com sucesso, é preciso que saiba cooperar, que seja um bom ouvinte e que esteja disposto a colocar as necessidades dos outros à frente das suas.”⁵

Sem essas competências, pese embora toda a panóplia de *técnicas* mais ou menos estereotipadas, não cremos que haja um receituário de implementação automática e que compense a falta *dessas* competências.

Necessário, isso sim, é que *elas* se desenvolvam num quadro de prioridades e de aplicação de princípios e procedimentos (se quisermos, regras básicas), que todo um património de experiência (de trabalho de campo) e de reflexão (no âmbito das relações interpessoais) aconselham.

A exploração deste módulo deve pautar-se por duas ordens de prioridades.

Uma, de carácter transversal, a da sistemática valorização das competências comunicacionais dos alunos e da importância da convicção no que fazem.

Outra, a da orientação do seu trabalho para a *descoberta*. A da identificação das etapas do ciclo da venda e dos respectivos procedimentos básicos a respeitar, a do modo de recolha e organização da informação sobre os clientes, a das dimensões do conhecimento do produto, a das orientações para a consecução e condução da entrevista, a do modo de lidar com as objecções do cliente e com as situações de fracasso do vendedor e a dos detalhes associados ao fecho e ao acompanhamento da venda.

Finalidades:

1. Promover a importância do espírito de confiança e de entusiasmo pela actividade de vendas.
2. Associar o sucesso na actividade de vendas à necessidade de métodos (caminhos lógicos) e técnicas de vendas como as da entrevista, da utilização de argumentos, da percepção de motivações, da consecução/fecho da venda e do acompanhamento pós-venda do cliente.
3. Dar a conhecer, numa perspectiva crítica, esses métodos e técnicas, associando-os à preocupação dominante de aprofundar o relacionamento com os clientes num ambiente de crescente intensificação concorrencial
4. Proporcionar uma visão global da actividade de vendas, nomeadamente da sequência das suas etapas e das prioridades que lhes estão subjacentes.
5. Associar o trabalho de preparação, tanto o relacionado com a pesquisa e organização da informação sobre o cliente como o relacionado com o conhecimento do produto, como condição determinante para o sucesso na actividade das vendas.
6. Identificar e fundamentar os procedimentos básicos indispensáveis à detecção de potenciais clientes.

⁵Hopkins, T. in *Técnicas de Vendas para totós* (2001: 1).



CARGA HORÁRIA: 70 UNIDADES LECTIVAS

Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objetivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>4. Visão global da actividade de vendas: as etapas do ciclo de venda</p> <p>4.1. As etapas do ciclo da venda</p> <p>4.2. Aspectos críticos de cada etapa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedor • Ciclo da venda/ciclo de vendas • Venda pessoal • Vendedor <i>order-taker</i> e <i>order-getter</i> • Orientação vendas (<i>hard-selling</i>) e orientação cliente (<i>soft-selling</i>) • Venda em sentido restrito, negociação e gestão de relacionamento • Benefícios personalizados • Território de vendas • Prospecção • Classificação de clientes • Cliente potencial (<i>qualified prospect</i>) • Preparação • Tipos de clientes potenciais • Apresentação e contacto pessoal • Sondagem (de necessidades e/ou expectativas e/ou motivações), persuasão e tratamento de objecções • Transformação/Conciliação, oferta e necessidades • Fecho da venda • Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as etapas do ciclo da venda, ponderando a sua prioridade e as respectivas tarefas críticas. • Distinguir si as concepções de vendedor (<i>order-taker</i> e <i>order-getter</i>), relacionando-as com atitudes de passividade e acção, respectivamente. • Distinguir a orientação vendas e a orientação cliente do vendedor, destacando consequências ao nível da fidelização/relacionamento e assinalando actividades típicas de cada uma dessas posturas. • Precisar o papel da venda pessoal como um dos elementos do <i>mix</i> de comunicação da empresa. • Identificar os requisitos básicos para o exercício da actividade de vendas, relacionando-os, entre o mais, com o ter conhecimentos, saber ouvir e saber persuadir. • Mencionar domínios de conhecimentos indispensáveis a um vendedor, nomeadamente incidindo sobre o produto/serviço, a empresa, os clientes, a concorrência e o território de vendas. • Dominar formas identificativas de saber ouvir, demonstrando-as. • Relacionar a importância de saber persuadir com a transformação de características genéricas de produtos 	<p>Nota: As sugestões metodológicas de 11 a 24, dada a interdependência dos temas, não justificam a sua afectação exclusiva a um ou outro tema em particular.</p> <p>11. O professor propõe aos alunos situações de vendas de produtos. Divididos em grupos, é-lhes pedido que proponham actividades, procedimentos críticos, etapas/prioridades conducentes à concretização da venda. Após isso, os diversos grupos devem ser orientados para a sistematização das suas propostas com vista à consecução de orientações coerentes.</p> <p>12. O professor equaciona a importância da actividade de vendas e do papel do vendedor na satisfação do cliente/consumidor. Destaca essa importância no âmbito de ambientes concorrenciais cada vez mais inovadores. Destaca a intensificação da actividade comercial e a importância da deslocação de uma perspectiva de orientação das vendas para o produto para uma perspectiva de</p>	<p>17 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>5. A importância da pesquisa, da recolha e da organização da informação</p> <p>5.1. Compreender os clientes para adaptar a mensagem</p> <p>5.2. Pesquisas básicas sobre os clientes</p> <p>5.3. O responsável pela decisão de compra: procedimentos críticos de actuação</p> <p>5.4. A etiqueta cultural</p> <p>5.5. A organização da informação na economia <i>ponto.com</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa de mercado • Pesquisa <i>on-line</i> • Telemarketing • Ficheiro de prospecção/ficheiro de dados interno • Elementos ou indicadores da ficha de cliente (informatizada) • Comprador, prescriptor e utilizador • Fonte(s) interna e externa de pesquisa • Argumento e argumentário • Relatório de vendas • Especificidades culturais • Gestão de contactos • CRM <i>online</i> • PDA (Assistente Pessoal Digital) 	<p>em benefícios personalizados para clientes específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar fontes de recolha de informação indispensáveis à actividade de prospecção de potenciais clientes (<i>qualified prospects</i>) ao conhecimento das suas necessidades, relacionando essa actividade com o papel crítico da informação. • Relacionar a importância da informação sobre o cliente com o trabalho de preparação do vendedor de modo a não comprometer a entrevista e o fecho da venda. • Pesquisar informações básicas sobre clientes, fundamentando a pertinência das mesmas, quer para adequação da mensagem como para a organização de rotas e gestão do tempo. • Adaptar a mensagem às informações prévias sobre os clientes bem, como à percepção das suas expectativas e necessidades. 	<p>orientação para o cliente. Destaca a mudança de enfoque do ciclo de vida do produto para o ciclo de vida do cliente. Assinala a importância da transformação do vendedor <i>order-taker</i> em vendedor <i>order-getter</i>. Após isso, deve ser distribuída documentação relacionada com a explanação, a fim de que os alunos, em grupo, apresentem as suas próprias conclusões.</p> <p>13. A partir do convite a gestores de forças de vendas/vendedores, familiarizados com diferentes domínios de produtos/serviços, os alunos expõem a sua curiosidade sobre a actividade. As conclusões apuradas devem ser objecto de relatório.</p> <p>14. Visionamento de filme relacionado com a venda de um produto/serviço. Os alunos são convidados a apresentar as suas ilações e a assinalar os aspectos críticos mais pertinentes. Nomeadamente, os relacionados com a apresentação/1º contacto, o tipo de perguntas, o modo de lidar com as objecções, as palavras do fecho da venda, etc.</p> <p>15. A partir da proposta de simulação de uma venda na sala de aula, são atribuídos, com tempo, papéis</p>	<p>12 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>6. O domínio do produto</p> <p>6.1. Elementos de conhecimento do produto</p> <p>6.2. Técnicas de aprofundamento do conhecimento do produto</p> <p>6.3. A inovação tecnológica e as iniciativas da concorrência</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A designação do produto • Modelo • Opções de modelo, de capacidade, de qualidade • Inovação do produto • Nível de serviço • Garantia e assistência • Modo de utilização, montagem, manutenção • Acondicionamento, embalagem e expedição 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento às especificidades culturais dos clientes, de modo a projectar uma imagem profissional inspiradora de confiança. • Conhecer hábitos e práticas dos concorrentes que concorram para a diferenciação competitiva das propostas de venda. • Registrar objecções e dúvidas mais frequentes com vista à melhoria do argumentário. • Questionar os clientes sobre o seu grau de satisfação com o produto e registar sugestões de melhoria. • Redigir relatórios com informação pertinente, nomeadamente a que concorra para a fidelização e customização da oferta. • Conhecer e saber utilizar sistemas e equipamentos de gestão de informação. <ul style="list-style-type: none"> • Associar às prioridades do conhecimento do produto os seus aspectos mais óbvios e conhecidos do potencial cliente (designação, referência, modelo e funções). • Relacionar o conhecimento detalhado do produto (condições técnicas do seu 	<p>aos alunos (vendedor, comprador, utilizador, recepcionista, etc.). São também propostos objectos de venda (produtos ou serviços). Para esta actividade, numa primeira fase restrita à turma, os alunos, nos respectivos papéis, devem procurar cumprir com todos os procedimentos básicos que um vendedor deve dominar: recolha de informação sobre o cliente, estudo do produto, preparação para a entrevista, elaboração de argumentos, previsão de objecções, estratégias de fecho de encomenda, etc. Numa segunda fase, a turma pode abrir-se à presença de terceiros (outros professores e alunos, por exemplo). Está em causa criar nos alunos o hábito de falar em público de um modo desinibido.</p> <p>16. Estudo de casos (verídicos, elaborados pelo professor, recolhidos na literatura da especialidade) relacionados com as diversas etapas da venda. Na proposta destes casos, importa que as soluções não sejam explícitas e que os alunos sejam levados a deduzir problemas ocorridos, tipos de objecções, procedimentos correctos / inadequados, consequências para o desenvolvimento da venda, etc.</p>	<p>8 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo e/ou folheto de produto • Prazo de entrega • Condições de preço e de pagamento • Modo de financiamento • <i>Leasing</i> • Modo de distribuição • Produto da concorrência • Produto substituto • Informação, formação e assistência técnica • Condições de fabrico • Marca 	<p>fabrico, características tecnológicas intrínsecas, regras/condições da sua montagem, funcionamento/utilização, formação implícita, <i>design</i>, etc.) com a necessidade de evidenciar vantagens comparativas em relação à concorrência.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associar o conhecimento do produto em domínios como o prazo de entrega, preços, condições de pagamento e de financiamento, serviço após-venda, garantias, à ideia de fidelização do cliente e de aprofundamento do relacionamento. • Ponderar a importância da informação sobre a inovação tecnológica, o aparecimento de produtos substitutos, os produtos da concorrência, como forma de demonstrar preparação técnica e proporcionar confiança ao cliente. • Identificar formas de aprofundamento do conhecimento do produto, relacionando-as com as suas vantagens. 	<p>17. A partir do visionamento de filme que envolva situações de atendimento telefónico, os alunos identificam regras básicas desse tipo de atendimento. Na sequência dessa actividade, os alunos são convidados a experimentar entre si a prática dessas regras.</p> <p>18. A partir da pesquisa de <i>sites</i> relacionados com a actividade das vendas, os alunos identificam sugestões relacionadas com as etapas, procedimentos e aspectos inovadores da actividade de vendas. As sugestões obtidas são objecto de discussão e, por sua vez, de divulgação na página <i>web</i> do curso.</p> <p>19. Proposta de produtos a grupos de alunos para, após o seu estudo/exploração/descoberta (a partir de folhetos, de pesquisa/investigação), estes adquirirem um domínio/conhecimento dos produtos/serviços que lhes permita elucidar clientes em situações de simulação de vendas. Essas simulações podem ser praticadas entre alunos ou com terceiros especialmente convidados para o efeito.</p>	



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>7. Da obtenção da entrevista à sua condução e ao fecho da venda</p> <p>7.1. Agendamento do contacto com potenciais clientes 7.2. Primeiras impressões: da aparência à postura e à confiança 7.3. A avaliação do cliente: suas necessidades e expectativas 7.4. Tipos de objecções e iniciativas para a sua superação 7.5. Métodos de modificação de atitude do cliente 7.6. Técnicas de fecho da venda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rota de venda • Entrevista de venda • Clima de venda • Impacto pessoal • Situação-problema • Prioridade • Ética pessoal e profissional • Sinergia • Condução da entrevista de venda • Contacto • Descoberta e descoberta técnica • Perguntas directa, fechada e aberta • Pergunta reflexo • Reformulação eco • Réplica prematura e réplica intempestiva • Linguagem positiva • Compra impulsiva, emocional, afectiva e racional • Argumentação e sistema de argumentação • Mostruário • Manual do vendedor • Argumento geral/básico e específico (do produto ou serviço) • Argumento técnico e comercial • Convencimento forçado • Criação de imagem • Opinião de um especialista e/ou de pessoa de confiança 	<ul style="list-style-type: none"> • Assinalar as etapas de planeamento da entrevista, destacando os respectivos aspectos críticos. • Relacionar o trabalho de preparação da entrevista com a caracterização dos potenciais clientes, com a especificação de objectivos e com a concepção de uma estratégia face ao cliente. • Caracterizar tipos de clientes potenciais, destacando os seus principais sinais indicadores e estratégias para lidar com eles. • Compreender a importância do prévio conhecimento de decisores de compra e de utilizadores, mencionando consequências da falta dessa diligência. • Identificar formas de contactar os potenciais clientes e de marcar a entrevista, assinalando princípios básicos a respeitar. • Identificar regras básicas de atendimento telefónico, assinalando os erros mais comuns a evitar. • Assinalar as etapas do contacto telefónico proficiente, relacionando-as com o respectivo papel crítico e identificando os procedimentos subsequentes. • Destacar os aspectos determinantes a ter em conta pelo vendedor para uma primeira impressão positiva sobre o cliente, referindo consequências da sua negligência. 	<p>20. A partir do conhecimento/domínio de um produto/serviço, cada grupo de alunos é convidado a construir o seu próprio argumentário. Está em causa que os alunos associem o produto/serviço não só aos seus aspectos intrínsecos (qualidade material, funcionalidade...), mas também aos seus aspectos distintivos face aos produtos concorrentes (comodidade de utilização, formação associada, transporte, serviço pós-venda, garantias, condições de pagamento, etc.).</p> <p>21. Visita a locais públicos de vendas (mercados, feiras) para apreciação de formas de despertar a atenção/interesse, de estilos de comunicação e de competências de argumentação. Os alunos devem assinalar aspectos críticos a evitar e/ou a eficácia dos procedimentos.</p> <p>22. A partir da atribuição de papéis aos alunos, criar situações de simulação de vendas caracterizadas por objecções /reclamações /contrariedades, no sentido do progressivo desenvolvimento de estilos de comunicação promotores da confiança.</p>	<p>25 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objetivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento público • Referência a normas de grupo • Motivação • Rejeição • Técnica(s) de interrogação • Objecção e tratamento de objecções • Objecções racional e emocional • Controle e refutação de objecções • Conferência de vendas • Ficha de objecções • Fecho de venda • Técnica(s) de fecho de venda: assumir o fecho, a escolha, o erro propositado, prós e contras, eliminar a negativa • Proposta preliminar • Encomenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Assinalar as etapas da entrevista subsequentes ao primeiro contacto (sondagem, persuasão e tratamento de objecções), ponderando o tipo de procedimentos e de perguntas e a sequência de questões para o avanço da venda. • Distinguir perguntas fechadas de abertas, destacando a sua importância relativa no desenvolvimento da entrevista de venda. • Relacionar a persuasão com o propósito de demonstrar a adequação do produto aos interesses do cliente, referindo procedimentos de orientação do discurso. • Distinguir objecções emocionais de objecções racionais, assinalando procedimentos mais coerentes. • Identificar tipos de objecções mais comuns, relacionando-as com procedimentos/estratégias a adoptar. • Identificar técnicas de fecho de venda, assinalando procedimentos a evitar. • Distinguir compras impulsivas, emocionais, afectivas e racionais. • Elaborar uma proposta de venda, identificando os principais objectos de negociação em correspondência com as especificações decididas na mesma. • Identificar etapas para angariação de novos contactos negociais, identificando procedimentos 	<p>23. A propósito de situações virtuais de vendas e de contactos negociais, propor aos alunos (por exemplo, através do preenchimento de <i>balões</i> de mensagens) a suscitação de perguntas abertas e/ou fechadas consoante o contexto/clima de venda/oportunidade em causa.</p> <p>24. Convite a técnico de vendas de equipamentos/<i>software</i> no âmbito dos sistemas de gestão de acompanhamento do cliente, para apresentação e divulgação dos respectivos produtos. Os alunos não só ficam a conhecer ferramentas inovadoras neste domínio, como também podem apreciar as competências de vendas de um profissional. Esta oportunidade pode ser prosseguida com questões relacionadas com os procedimentos a ter em conta na actividade de vendas.</p>	



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>8. O fecho e o acompanhamento da venda (e do cliente)</p> <p>8.1. O acompanhamento do(s) cliente(s) e da venda (<i>follow-up</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do relacionamento e venda em sentido restrito • <i>Key accounts</i> • Lgd marketing (expressão que pode designar <i>lanche, golfe and dinner marketing</i>) • Potencial cliente marginal • Fidelização • Oferta de vantagem competitiva • Mensagem de agradecimento • Sistema de acompanhamento • Inovação • Inquérito à satisfação do cliente • Atributo mais valorizado • Vendedor técnico e vendedor político 	<ul style="list-style-type: none"> • Mencionar formas de acompanhamento da venda e do cliente, relacionando-as com os seus aspectos críticos. • Definir um plano eficaz de acompanhamento do cliente, destacando factores de aprofundamento do relacionamento e de alongamento da relação (nomeadamente com os <i>key accounts</i>). • Ponderar aspectos negativos e aspectos positivos do modo de acompanhamento, referindo as suas consequências. • Distinguir estilos de vendedores, assinalando preocupações dominantes e respectivas práticas. 	<p>25. Em colaboração com empresas já conhecidas dos alunos, e sob compromisso de sigilo/resguardo da fonte de informação, estudo de relatórios de vendas para apreciação crítica (à luz das formulações teóricas) da pertinência da informação recolhida.</p> <p>26. Proposta aos alunos de elaboração de ficha/questionário para a percepção do nível de satisfação de clientes. Cada grupo de alunos deve ser confrontado com um tipo de produto/domínio de actividade e ambiente concorrencial. Está em causa a detecção da sensibilidade dos alunos em função de situações tão reais quanto possível.</p>	<p>8 unidades lectivas</p>



3ª. UNIDADE DE ENSINO-APRENDIZAGEM – Avaliação própria e das vendas: dos principais erros às suas soluções

Uma vez contextualizada a actividade das vendas e familiarizados os alunos com as principais prioridades e técnicas dessa actividade, importa sublinhar o modo como o aprofundamento do sucesso, o efectivo profissionalismo, não pode ser dissociado do questionamento e da reflexão sobre o trabalho do dia-a-dia.

Importa, em particular, inculcar nos alunos a ideia de que, em contextos negociais cada vez mais caracterizados pela inovação tecnológica e pela intensificação concorrencial, um profissional de vendas tem de ser, pela pertinência da função, um profissional insatisfeito e que faz da sua actividade uma fonte de melhoria do desempenho. A ideia (ainda muito comum entre nós) de que um vendedor é “alguém de palavra fácil, bem disposto e que sabe convencer” já raramente vinga.

É certo que a palavra e a boa disposição e entusiasmo são elementos influentes na actividade de vendas. Porém, a palavra cuidada, adequada às especificidades culturais de cada cliente, que expresse o conhecimento sobre as suas necessidades, que procure sintetizar e esclarecer as suas expectativas, que traduza convicção pelo que diz, que não induza em erro, que aconselhe e que, em síntese, efective acordos e aprofunde relacionamentos. Em tudo isto, não há senão reflexão construtiva sobre atitudes, procedimentos e práticas que culminam na superação de fracassos e no evitar de erros que concorram para a melhoria da forma como se vende.

Este módulo deve ser uma oportunidade para os alunos não só compararem e questionarem práticas, como também suscitarem procedimentos de enriquecimento da actividade de vendas.

Finalidades:

1. Compreender o papel da avaliação e da reflexão sobre as práticas de preparação, organização, condução e acompanhamento na actividade de vendas como determinante para o desenvolvimento profissional do vendedor.
2. Identificar e prevenir fontes de fracasso e erros mais comuns na actividade de vendas.
3. Propor estratégias e formas práticas de prevenção e remediação de fracassos e erros para o sucesso das vendas e do técnico de vendas.

CARGA HORÁRIA: 20 UNIDADES LECTIVAS

Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
9. Avaliação crítica da desmotivação e do fracasso 9.1. Fontes de motivação 9.2. Estratégias de superação do fracasso: oportunidades para a melhoria do desempenho 9.3. A importância da definição de objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades básicas, de segurança, de realização pessoal, de reconhecimento e aceitação e de auto-realização • Insegurança • Risco • Crítica • Definição/gestão de objectivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar fontes de motivação, relacionando-as com as respectivas necessidades e desejos. • Ponderar a importância da motivação na actividade de vendas, assinalando consequências ao nível do entusiasmo e da confiança que lhe estão implícitas, nomeadamente em termos do clima de venda/negociação. • Identificar formas/estratégias de superação do fracasso, assinalando 	27. Proposta aos alunos de concepção de instrumentos de percepção do respectivo nível de satisfação em relação ao desenvolvimento da disciplina. Trata-se de utilizar as práticas de trabalho desenvolvidas para, a partir da população-alvo (enquanto <i>utente</i> e participante activa do processo de ensino-aprendizagem), promover a	8 unidades lectivas



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação • Resiliência • Orientação para o cliente • <i>Networking</i> • Média de visitas/dia, de encomendas/dia/cliente, assiduidade/cliente, reclamações/encomendas • Nível de clientela 	<p>procedimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundamentar a importância da definição de objectivos na actividade de vendas, distinguindo prioridades e procedimentos congruentes. • Ponderar a ideia de fracasso numa perspectiva construtiva, concebendo-a como fonte de aperfeiçoamento pessoal (e profissional) e de criação de expectativas. • Relacionar competências como a resiliência, a orientação para o cliente ou a criação de redes de acção (<i>networking</i>) com o seu papel ao nível da actividade de vendas. • Identificar formas de avaliação qualitativa e quantitativa da actividade de vendas, relacionando-as com os respectivos rácios e indicadores. 	<p>pedagogia da avaliação, tão pertinente em qualquer domínio de actividade, nomeadamente na do técnico de vendas.</p> <p>28. Proposta de recolha de instrumentos de avaliação da actividade de vendas (questionários/inquéritos, relatórios de visitas a clientes...) para comparação de diferentes métodos de trabalho. Entre outras fontes de recolha dessa informação (livros, revistas da especialidade, memória de especialistas...) os alunos poderão privilegiar informação (nomeadamente documentação) obtida nas empresas onde estejam a realizar estágios.</p> <p>29. No âmbito da preparação da Prova de Aptidão Tecnológica, os alunos de Técnicas de Vendas são convidados a assinarem um contrato consigo mesmos que se traduza na obtenção de todos os materiais e recursos para a realização daquela prova. Trata-se de levar futuros técnicos de vendas a colocarem por escrito os seus objectivos (definindo-os, hierarquizando-os), como forma de auto-motivação, de reflexão e de elucidação de tarefas a realizar. Trata-se de uma prática</p>	



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
<p>10. Dos erros mais comuns à melhoria das vendas</p> <p>10.1. Tipos de erros mais comuns. 10.2. Propostas para evitar erros 10.3. Melhoria das vendas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas • Acomodação/passividade • Irresponsabilidade • Laxismo • Profissionalismo • Não percepção de sinais de compra/encomenda • Desculpas • Resposta intempestiva • Incoerência • Ineficiência e ineficácia • Impreparação técnica e atitudinal 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os tipos de erros mais comuns praticados na actividade de vendas, deduzindo consequências para a mesma. • Deduzir propostas para evitar erros, propondo procedimentos de carácter técnico e atitudinal. • Propor formas de melhorar o trabalho na actividade de vendas, assinalando os seus impactos. • Relacionar as acções de aperfeiçoamento/formação profissional com a importância da valorização pessoal em contextos cada vez mais concorrenciais/competitivos. • Identificar necessidades de desempenho, relacionando-as com as suas causas e propostas de solução. 	<p>recomendada por especialistas neste domínio de actividade.</p> <p>30. Estudo de caso contemplando, entre outras, situações de incompetência/impreparação, falta de formação prévia, irresponsabilidade, incapacidade de escuta activa, utilização de léxico inapropriado, não percepção de sinais de compra, de modo a suscitar nos grupos de alunos a identificação de erros comprometedores da venda e propostas para a sua superação.</p> <p>31. Convite a técnicos de vendas para relato de “experiências falhadas”, motivadas por erros comuns na actividade de vendas e respectivo impacto no seu processo de desenvolvimento profissional.</p> <p>32. A partir de estudo de casos relacionados com a melhoria da forma de vender, é pedido aos alunos que proponham/sugiram iniciativas (recolha de informação prévia sobre o cliente, cuidados na apresentação pessoal, modos de lidar com objecções, aperfeiçoamento do argumentário, domínio do produto, exploração de necessidades do cliente...) para a consecução dessa</p>	<p>12 unidades lectivas</p>



Temas/Conteúdos	Conceitos/Noções/Termos	Objectivos de Aprendizagem	Sugestões Metodológicas	Gestão da carga horária
			melhoria. Esta sugestão pode ser potenciada com recurso à experiência dos alunos enquanto consumidores.	

IV – Bibliografia

1. DO ÂMBITO DO DESENVOLVIMENTO CURRICULAR

Barbier, J. M. (1996). *Elaboração de Projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.

Esta obra, embora aparente uma formulação demasiado teórica, é uma referência para quem pretenda compreender e fundamentar pressupostos do trabalho de projecto.

Barbosa, L. (1995). *Trabalho e Dinâmica dos Pequenos Grupos*. Porto: Edições Afrontamento.

Esta obra é um apelo ao confronto de ideias e sentimentos, à comunicação e ao trabalho colaborativo na sala de aula.

Muito focalizada na organização do trabalho de grupo e na promoção do espírito de equipa a partir da sala de aula, o seu conteúdo, sumariamente fundamentado, é essencialmente prático. Domina-a a convicção na promoção da comunicação e da circulação de informação entre pares.

Da apresentação dos alunos à sua organização ao longo do trabalho de estudo, propõe formas de estruturar os grupos, de promover interações e de coordenar as suas actividades.

Delisle, R. (1997). *Como Realizar a Aprendizagem Baseada em Problemas*. Porto: Asa.

A aprendizagem baseada em problemas pode ser uma resposta da escola para desafiar os alunos e os entusiasmar para o trabalho de estudo e pesquisa.

A criação de situações problemáticas relacionadas com os conteúdos curriculares começa a partir de problemas *mal* definidos mas bem ligados às vivências e ao quotidiano dos alunos.

Esta é uma estratégia de motivação dos alunos. Ainda que, aparentemente, parta do caos e do fortuito, uma vez desenvolvida com método e trabalho de retaguarda do professor, conduz os alunos à descoberta desses conteúdos e ao desenvolvimento de competências de organização e pesquisa.

Devillard, O. (2000). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Esta obra tem por objecto o funcionamento em equipa e os seus efeitos dinâmicos nas organizações.

A par da apologia do trabalho em equipa e das suas consequências ao nível da eficácia e do envolvimento das pessoas, proporciona uma visão clara das condições indispensáveis à sua existência.

Fala-nos sobretudo das especificidades do trabalho em equipa, das qualidades a desenvolver nas pessoas que concorram para a sua coesão, do perfil de liderança e das práticas de gestão que lhes estão subjacentes.

Sem fugir à fundamentação teórica, tem um carácter essencialmente prático marcado, aliás, por orientações de leitura.

Jardim, J. (2002). *O Método da Animação*. Porto: Ave.

Esta obra sintetiza a sistematização e divulgação dos princípios metodológicos que estão na base do trabalho de animação de grupos.

A leitura desta obra proporciona aos professores um conjunto de instrumentos e técnicas de animação propiciadoras da criatividade e do trabalho colaborativo entre os alunos.

Perrenoud, P. (1995). *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*. Porto: Porto Editora.

A importância desta obra reside no seu contributo para descortinar e questionar o *insucesso escolar e desinteresse dos alunos*. Trata-se, como o autor refere, de uma sociologia da educação centrada no quotidiano dos alunos, nas práticas desses alunos e dos seus professores, sobretudo a propósito do seu encontro (ou *desencontro*).

O autor sucessivamente questiona práticas e sugere alternativas, sublinhando a importância de centrar as aprendizagens no quotidiano, nas vivências e nas experiências dos alunos, isto é, a necessidade de tornar os alunos os sujeitos do trabalho escolar.

Perrenoud, P. (2001). *Porquê Construir Competências a Partir da Escola*. Porto: Asa.

O autor apresenta um bom conjunto de razões para se passar a orientar o trabalho escolar para o desenvolvimento de competências. De um modo claro e inequívoco, esculpe as razões e receios dos professores e fundamenta a necessidade do trabalho activo dos alunos. Mais uma vez, sublinha a importância de colocar o quotidiano e as vivências dos alunos no centro das suas aprendizagens.



Demonstra, através de um discurso singelo e conciso, a necessidade de associar as aprendizagens escolares aos saberes úteis na vida das pessoas.

Tedesco, J. C. (1999). *O Novo Pacto Educativo*. Vª Nª Gaia: Fundação Manuel Leão.

A questão central desta obra tem a ver com o papel da educação no quadro actual de acentuada mudança tecnológica, económica, social e cultural.

Num contexto civilizacional de evolução para a “sociedade da informação e do conhecimento”, quando tudo é efémero, o que justifica que a educação continue focalizada na mera transmissão de saberes? Esta é a pergunta crucial do autor que relaciona a crise na educação com as dúvidas sobre as finalidades que ela deve cumprir num profundo processo de transformação social.

A utilidade da leitura desta obra está, em primeiro lugar, na clarificação dos termos da crise do sistema tradicional. Depois, no destaque do papel das tecnologias da informação e comunicação na transformação social e no despoletar de novas exigências qualificacionais. Por fim, no alerta para o processo de construção da identidade individual das novas gerações e no papel que passa a estar reservado à educação e à escola.

A este propósito, consideramos especialmente interessante a questão educativa da articulação entre desafios sociais de carácter antagónico.

2. DO ÂMBITO DAS TÉCNICAS DE VENDAS

Ashton, R. (2005) *Como Vender*. Lisboa: Plátano Editora, S.A.

Trata-se de uma obra onde a organização dos temas está compaginada com as próprias etapas de desenvolvimento do processo de vendas. Através de uma linguagem directa e simples, as formulações dos temas e dos conceitos caracterizam-se pela sua explicitação e apresentação com grande clareza.

É de fácil consulta por alunos e professores, destaca os aspectos mais pertinentes na actividade de vendas, é concisa e facilita um desenvolvimento coerente dos diversos temas.

Ceitol, M. (2004). *Sociedade, Gestão e Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

Sem ter a ver directamente com a actividade de vendas, esta obra é uma chamada de atenção preciosa para a importância do desenvolvimento de competências que permitam enfrentar, com pró-actividade, a complexidade do quotidiano profissional. Desse quotidiano, dada a sua natureza relacional, faz

parte a actividade das vendas. Uma actividade cujo sucesso está intimamente associado à criatividade, ao entusiasmo, à capacidade de ouvir e de negociar (de estabelecer pontes) ou à construção de redes de acção.

O autor formula estas e outras competências que trazem valor acrescentado efectivo, tanto às pessoas como às suas carreiras profissionais.

Ao longo do livro, a propósito de cada competência devidamente explicitada, é possível encontrar exemplos e respostas de carácter prático mas, fundamentalmente, de utilidade pedagógica.

A inclusão desta obra na bibliografia justifica-se tanto a propósito da negociação como do relacionamento com o cliente e, em especial, no âmbito da avaliação crítica da desmotivação e do fracasso e das formas de as superar.

Ciria, A. A.(1973). *Previsão e Acção Comercial*. Lisboa: Editorial Pórtico.

Esta obra, embora em muitos aspectos e termos, possa ser considerada relativamente ultrapassada, ainda assim constitui um manual de trabalho útil. Sobretudo, ao nível da sistematização de aspectos como os elementos de informação a recolher sobre o cliente, a importância da definição de rotas, considerações a ter em conta na preparação/melhoria do argumentário, os indicadores de controle comercial, etc.

De fácil consulta, pela arrumação dos temas, o discurso é claro e explícito.

Gilbert, D. & Compan, C. (1993) *As Palavras Que Fazem Vender Mais*. Lisboa: Monitor, Lda.

A palavra é a alma da actividade de vendas porque o é do primeiro contacto e da negociação. Tal como os autores dizem, “palavras ditas, no momento exacto, esquecidas ou maltratadas, palavras induzidas doutras linguagens, do gesto, do corpo, da presença, palavras que juntas, coerentes, fazem a PALAVRA da confiança e da persuasão”.

Esta obra mostra a palavra certa, adequada, para cada momento do encontro da compra e da venda. Ao longo do livro, que são outras tantas etapas do processo de venda, alunos e professores podem encontrar resposta para a palavra certa para marcar a entrevista, para o primeiro contacto, para a descoberta das necessidades e expectativas do cliente, para argumentar, para lidar com as objecções e para fechar a venda.

A partir de sucessivos exemplos, o discurso directo, baseado em palavras e frases-chave, é propício ao treino e a uma aprendizagem prática.

Hopkins, T. (2001). *Técnicas de Vendas para Totós*. Porto: Porto Editora.

O autor é um dos mais reputados especialistas de técnicas de vendas nos E.U.A. e internacionalmente.

O título da obra pode ser confundido com o que quer que seja de superficialidade ou menor rigor conceptual. Contudo, este livro é um precioso auxiliar de trabalho. É-o, sobretudo, para quem está a iniciar o seu contacto com a actividade de vendas. Professores, alunos e quem inicia uma carreira nas vendas encontram ao longo destas páginas respostas às suas interrogações sobre as competências para o desenvolvimento de vendas com sucesso.

A obra começa pela apresentação de uma visão global da actividade e da sequência das suas prioridades. Depois, em relação a cada etapa da actividade das vendas, são formulados os procedimentos mais críticos da mesma e apresentada uma infinidade de situações elucidativas, diríamos casos de estudo.

A obra tem um carácter essencialmente pragmático. Os conceitos, embora não explicitados, encontram-se diluídos num discurso directo, vivo e pouco retórico.

Jackman, A. (2005). *Como Negociar*. Lisboa: Plátano Editora.

A temática da negociação, a negociação com princípios (com ganhos para ambas as partes) é, neste livro, objecto de uma abordagem que pode ser definida pela clareza, pela simplicidade e pela capacidade de síntese.

O nível de explicitação e o modo sugestivo como o processo da negociação é aqui formulado tornam esta obra um manual de consulta rápida, expedita e clarificadora para gestores, estudantes e todos os que, de um modo geral, em contextos formais ou informais, tenham de estar envolvidos em processos de negociação.

Ao longo deste livro e a propósito das diversas etapas da negociação e dos procedimentos que lhe estão implícitos, é possível encontrar o desenvolvimento de exemplos apresentados de um modo esquemático, diríamos quase sob a forma de receituário.

Nestes termos, cremos constituir uma ferramenta de trabalho de utilização fácil e adequada à preparação dos alunos para os *segredos* da negociação.

Miranda, R. F. (2004). *Manual de Atención al Cliente*. Madrid: Editorial CEP S.L.

A partir de uma visão do mercado com clientes cada vez mais exigentes, com expectativas crescentes e mais propensos ao consumo, num ambiente concorrencial onde a competitividade é feita do valor acrescentado, o autor

caracteriza a venda pessoal como um processo de comunicação e interactiva entre a empresa e o mercado.

Nesse processo de comunicação, o autor associa o papel do vendedor à importância da flexibilidade e adequação da mensagem e à resposta imediata às necessidades e expectativas do cliente.

Particularmente interessantes são os capítulos dedicados às designadas habilidades sociais para estar atento ao cliente, à gestão de queixas e reclamações e ao tratamento de objecções.

Noronha, M. & Cangemi, J. (1992) *Marketing e Venda*. Lisboa: Clássica Editora.

Esta obra centra-se no papel do vendedor enquanto facilitador das decisões de compra do cliente/consumidor. Um papel relevante em nome do acesso a um número crescente de comodidades.

“Como abordar o cliente com eficiência, simpatia e segurança é o assunto deste livro”. São apresentados casos concretos e a abordagem da venda é feita numa perspectiva comportamental.

Aspectos particularmente úteis são os elementos de informação a pesquisar sobre o cliente, as perguntas do primeiro contacto e da descoberta e os casos exemplificativos das principais fases da venda.

Rodrigues, D. E. F. (1999). *Venda Pessoal na Óptica de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Esta obra centra-se nos aspectos básicos relacionados com a actividade de um vendedor. Fixando-se em aspectos fundamentais das técnicas de vendas, do papel da informação à preparação e condução da entrevista e do tratamento das objecções ao fecho e acompanhamento da venda, fá-lo, porém, numa óptica de marketing em mercados cada vez mais concorrenciais.

Os (poucos) conceitos são formulados de modo explícito. Parte de uma visão clara das diferenças essenciais entre um vendedor tradicional e um vendedor na óptica de marketing (o *order getter*). Caracteriza, com clareza e simplicidade, em que consiste a venda pessoal. Identifica, de forma directa, etapas e regras básicas das fases da venda, da negociação e da gestão do relacionamento com os clientes. Perspectiva tipos de venda e de vendedores em função da orientação-produto ou da orientação-cliente.

Apresenta, de forma sugestiva, um conjunto de exemplos relacionados com todas as fases da actividade das vendas.

3. SITES

Nota: Através dos *sites* abaixo indicados é possível aceder a informação, a bibliografia e a recursos de utilização didáctica relacionada com a formação em técnicas de vendas. Algumas destas entidades possuem bibliotecas e mediatecas onde podem ser encontrados vídeos, propostas de desenvolvimento de temas e mesmo iniciativas de formação neste domínio.

- WWW.appm.pt (Associação Portuguesa dos Profissionais de Marketing)
- WWW.advp.pt (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing de Portugal)
- WWW.icep.pt (Instituto de Comércio Externo de Portugal)
- WWW.inft.pt (Instituto de Formação Turística)
- www.deco.pt (Defesa do Consumidor)
- WWW.ic.pt (Instituto de Defesa do Consumidor)
- WWW.iapmei.pt (Instituto de Apoio às pequenas e Médias Empresas e Ao Investimento)
- WWW.iefp.pt (Instituto do Emprego e Formação Profissional)
- WWW.cecoa.pt (Centro de Formação do Comércio e Afins)
- WWW.erikpenna.com.br (*Site* com informação sobre a actividade de vendas)