



globalengest
engenharia e gestão global

Formação em
Gestão de Empresas
Módulo Gestão Comercial



Crescimento Pessoal Impacto Global

Índice

| | |
|-------------------------------------------|----|
| 1. Introdução | 3 |
| 2. CRM (Customer Relationship Management) | 16 |
| 3. Planeamento Comercial | 26 |
| 4. Marketing | 30 |
| 5. Planeamento Operacional | 34 |
| 6. Bibliografia | 35 |

www.globalengest.com

1. Introdução

Um planeamento prévio de prospeção comercial bem feito pode evitar muitos problemas. E prospectar clientes é pesquisar quais são os clientes em potencial da empresa ou nossos enquanto profissionais liberais, em que quantidade existem, onde estão localizados e quais são os seus desejos, suas preferências e necessidades assim como as suas atuais linhas de abastecimento de produtos ou serviços. Já lá vai o tempo em que os clientes procuravam fornecedores. Face à conjuntura económica atual, os potenciais clientes hoje em dia, são bombardeados constantemente por uma concorrência ávida e feroz, que luta por uma sobrevivência de mercado, deixando de haver espaço para a prospeção intuitiva ou experimental.

Hoje em dia, com o mercado atual, a manutenção de bons clientes é de extrema importância para a sustentabilidade de qualquer organização. Apesar disto, muitas empresas concentram-se apenas em atrair novos clientes e acabam por deixar de investir recursos na preservação dos relacionamentos pós-venda, esses sim, de longa duração.

É de domínio público o fato de ser mais caro conquistar um novo cliente do que manter um antigo. O entendimento de marketing de relacionamento requer a distinção entre a transação (envolvimento de curta duração) e a relação (envolvimento de maior duração) onde o marketing de relacionamento torna-se como todas as atividades dirigidas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações de troca de sucesso. Implementar um sistema de gestão de relacionamento exige uma mudança de postura e comprometimento de toda empresa, em todos os níveis da hierarquia, a favor de uma cultura de fortalecimento do relacionamento com o cliente, permitindo uma atenção individual sobre cada um.

Pode-se conhecer algo dos clientes que a concorrência não sabe, e pode-se fazer algo diferente que o concorrente não faz.

Pensamentos

“Na prospecção comercial é onde se obtém a informação, ganha-se a confiança das pessoas, antecipamo-nos à concorrência e fazemos a diferença”.

“Não podemos trabalhar sem acreditar no que fazemos, mas para acreditar não podemos ter dúvidas e temos sempre que nos colocar no lugar dos Clientes para os perceber e compreender quais as suas necessidades”.

“O maior problema dos negócios, hoje em dia, é que muitos gestores têm muita informação. Isso os fascina e os cega, pois eles não sabem o que fazer com todas essas informações.” Lee Iacocca

“Construa uma estratégia comercial inteligente e detalhada, junte-a a um software CRM e terá ajuda para desenvolver, encontrar e recompensar os seus melhores clientes.” Bob Thompson

“ Um valor absoluto só pode ser atribuído através da intuição, enquanto que tudo o resto tem a ver com a análise.” Henri Bergson

“Hoje, o tirano governa não pelo bastão e pelo punho; mas, disfarçado em pesquisador de mercado, ele conduz seu rebanho pelos caminhos da utilidade e do conforto.” Marshall McLuhan

“Há dois tipos de pessoas que não interessam a uma boa empresa: as que não fazem o que se manda e as que só fazem o que se manda.” Henry Ford

1.1. Visão sobre um prospector Técnico Comercial

Uma das preocupações a ter sempre presente, é a opinião que os nossos clientes devem ter sobre nós próprios já que esta na maior parte das vezes condiciona a empatia que conseguimos alcançar numa relação Cliente - Fornecedor e que é fulcral para o fecho do negócio, muitas vezes até superior às condições comerciais oferecidas pela concorrência.

Deve-se fomentar um incremento positivo ao:

- ao nível de competência: na negociação, atendimento, apresentação de soluções, conhecimentos técnicos e marketing de produtos/serviços oferecidos;
- ao nível da relação: ter ética e transparência no cumprimento de promessas de valor, princípio e rigor.
- ao nível da acção: celeridade nos serviços prestados (conseguir o melhor preço em tempo útil e segurança da operação).

Outra característica que deve se ter em conta, enquanto profissional técnico-comercial é que este representa uma cadeia de receitas esperada para a empresa não terminando logo após o contato comercial mas composto por várias ações como :

- 1 – Prospecção de potenciais novos clientes e áreas de negócio
- 2 – Participação na preparação de ferramentas de marketing
- 3 – Apresentação da empresa, produtos e/ou serviços
- 4 – Tratamento das objeções dos clientes aos produtos e/ou serviços prestados
- 5 – Seguimento de clientes e satisfação das suas necessidades
- 6 – Qualificação de Clientes na respetiva capacidade de pagamento
- 7 – Obtenção da adjudicação a uma proposta emitida

obs.: Apesar de em Portugal existir muito a cultura de se anexar a responsabilidade da cobrança de valores vencidos aos colaboradores comerciais, esta prática costuma ter efeitos nefastos na confiança com os seus clientes. Deve-se evitar executar esta prática voluntariamente tentando fundamentar junto da direção o prejuízo causado principalmente na recusa de quem compra desejar receber quem o vai incomodar com questões sobre pagamentos.

1.2. Tipos de prospeção comercial

Podemos definir como “...prospeção comercial é uma ação que consiste na obtenção de informação de que algo ou alguém tem uma necessidade capaz de ser satisfeita por si ... antes da concorrência”.

Classificamos vários tipos de prospeção comercial:

1. - Prospeção direta (resultados a curto prazo)
2. - Abordagem indireta (resultados a curto prazo)
3. - Círculo de zona (resultados a médio/longo prazo)
4. - Círculo de influência pessoal (resultados a médio/longo prazo)

A seguir definimos os vários tipos de prospeção:

1. - Prospeção direta

Realizar apresentações, passando nos potenciais clientes sem aviso prévio.

Princípios:

- Colocar-se no papel de um potencial Cliente e tentar perceber quais as suas necessidades;
- Ser insistente, persistente, criativo e assertivo na forma como comunicamos;
- Realizar uma abordagem que desperte a curiosidade na pessoa abordada;

- Nunca esquecer de pedir os contatos diretos assim como de quem adjudica;
- Terminar sempre a apresentação, perguntando se não conhece outra empresa ou alguém que possa precisar dos seus produtos e/ou serviços. Olhar sempre nos olhos na despedida.

2. - Abordagem indireta

Tentar marcar apresentações através do telefone, email, carta, fax.

Princípios:

- Não se deve iniciar a abordagem com a frase tipo: “Tem um minutinho?” já que denuncia que lhe vão pedir algo para depois lhe vender, mas devem iniciar como se um pedido de ajuda fosse. Culturalmente, o povo português gosta de ajudar as pessoas e isso pode ser estimulado;
- Deve-se enviar uma pequena apresentação, de simples leitura ou texto formal assumindo uma data e hora deixando que possa ser confirmada.

3. - Círculo de Zona

São 10 a 15 clientes dentro da sua zona atribuída, que devem ser visitados no mínimo, uma vez por semana, criando ligações estreitas com as pessoas, para que se tornem pontos de informação privilegiada e potencial informação.

4. - Círculo de influência pessoal

Seja em páginas como facebook, em conversas com amigos e família, seja o que for, deve ser estimulado o anúncio dessa informação da actividade. Somos um povo que preferimos tratar de assuntos com conhecidos em vez de completos desconhecidos (porque pensamos que seremos melhor apoiados).

Como estabelecer um plano de ação de prospecção?

O primeiro passo é determinar o seu “raio de ação” comercial. Toda a empresa tem uma atuação geográfica mais ou menos definida.

A seguir, defina qual é o perfil dos clientes dos seus produtos e/ou serviços, de acordo com o que vende e o que quer alcançar em termos de identificação.

Identifique geograficamente onde estão os seus clientes, marcando num mapa para uma melhor percepção. Será possível, desta forma, obter uma “ideia” aritmética do potencial do seu mercado, tendências de crescimento do consumo de certos produtos, etc.

O passo seguinte é detalhar o perfil deste universo de consumo. Isso pode ser feito por entrevistas de amostragem. O que o cliente em potencial espera? Que produtos procura? Quais são suas queixas em relação aos seus concorrentes? Que diferenciais podem ser procurados? E assim por diante.

Finalmente, deve-se estabelecer uma estratégia para trazer o universo de clientes detectado para a empresa.

O importante é que as ações sejam bem planeadas, coordenadas e coerentes com o tipo de cliente em potencial. Os custos desta ação devem ser baixos, de acordo com o retorno que podem proporcionar à empresa.

1.3. Organização de um Técnico Comercial

Ser um agente Técnico Comercial, é uma profissão exigente na qual só é possível alcançar o sucesso se não descuidarmos o ponto base de toda a operacionalidade: a organização pessoal e profissional. Para isso devemos tentar ao máximo respeitar o horário estabelecido na empresa para que possamos conseguir cumprir o programado, as nossas tarefas diárias e chegar ao fim do dia com a sensação que o dia foi produtivo, já que o que foi proposto fazer, foi alcançado, evitando o stress que pode originar ansiedade e desmotivação, algo tão característico desta profissão.

A seguir, enuncia-se um plano de agendamento organizativo diário para quem tem autonomia para o fazer, devendo sempre informar a chefia direta deste planeamento para uma aprovação, para que toda a organização esteja em sintonia.

É uma sugestão que deve ser adaptada a cada modelo de organização.

9h00 Reunião comercial da manhã

Esta reunião serve para se tratar de todos os assuntos pendentes do dia anterior, assim como do trabalho realizado, do agendamento do dia e de assuntos para o dia actual, para desvanecer todas as dúvidas existentes, receber formação, e tudo o mais para um melhor desempenho.

10h00 Início da actividade operacional

Estas duas horas e meia devem ser utilizadas para realizar chamadas de seguimento e/ou acompanhamento aos clientes, fazer visitas de Circulo de Zona, realizar a Prospecção Indireta e preparação de Apresentações e/ou Visitas, etc.

12h30 Almoço

Esta hora e meia deve ser utilizada para almoçar e relaxar um pouco para recuperar energia para o trabalho do resto do dia.

14h00 Reinício da actividade operacional

Estas três horas e meia devem ser utilizadas para realizar a prospecção direta, já que a esta hora existe uma grande probabilidade de os potenciais Clientes estarem mais acessíveis para um contacto pessoal, já que as manhãs normalmente são alvo de intervenções diretas na produção/operações e as tardes os decisores acabam por terem mais tempo para se organizarem o que permite uma disponibilidade maior para atendimento aos fornecedores.

No Inverno, devido aos dias serem mais curtos, a prospecção deve ser iniciada o mais próximo desta hora.

18h00 Fim do dia operacional

Deve-se considerar 30 minutos em cada fim de dia, para que possa reorganizar todas as atividades do dia, para que possa no dia seguinte, entrar em reunião com o resumo organizado do dia anterior já executado, já que se deixarmos para o dia seguinte, muita informação que temos apenas na nossa mente, será perdida além de dificultar depois a procura de informação pedida para análise comercial.

È normal que haja a tendência, principalmente por parte dos clientes em condicionar à sua própria agenda, mas devemos sempre tentar controlar as marcações para que não desorganizem o dia agendado sob pena de não conseguir realizar tudo aquilo que se foi proposto fazer nem otimizar os seus recursos em deslocações. Assim, apenas quando o Cliente não der hipótese, podemos efectuar marcações segundo a agenda deste. As marcações de Visita a clientes ao fim do dia ou próximo da hora de saída de serviço deste, são de evitar devido à pressa com que o receberá e o mais provável é ter de se repetir por esse motivo já que poderá não sair decisões dessa reunião, provocando despesas e incómodos a todos.

1.4. A visita de um Técnico – Comercial na Prospeção

Iniciar uma visita em fase de Prospeção pode ser intimidante para quem se inicia nestas andanças, já que se vai para terreno desconhecido, o qual poderá levar a encontros algumas das vezes frustrantes e/ou desagradáveis. Com o tempo, acaba por ser algo controlado e muitas vezes até apreciado esse desconhecimento.

Não se deve esquecer a preparação:

Física - Material: meios de marketing, amostras de produtos e meios de comunicação.

Pessoal - Aparência com aspecto cuidado, discreta, limpa e organizada.

Mental- Preparação com atitude e confiança, que vai conseguir uma visita de qualidade.

Obs.: Devemos ter sempre atenção no olhar para as pessoas durante a Apresentação ou visita, para não dar ideias erradas (olhar para o peito das senhoras, mexer no cabelo enquanto se olha para os senhores, etc.) podendo provocar reacções inesperadas nas pessoas, ou até objeções eliminatórias de uma possível visita em qualidade.

Outra questão a abordar é o tom de voz, que durante uma apresentação poder-se-á tornar monocórdico e saturar o cliente.

Não nos podemos esquecer que devemos realizar 4 apresentações:

- 1 - A minha apresentação;
- 2 - Apresentação da empresa;
- 3 - Apresentação da equipa;
- 4 - Apresentação do produto e/ou serviço.

As apresentações devem ser por esta ordem porque se iniciar pela apresentação do produto, o potencial cliente dispersa-se na avaliação do produto e deixa de estar atento para o resto da informação. Neste contexto, as 3 primeiras apresentações devem existir mas ser breves e diretas. Apenas darão uma imagem e suporte de consistência a um fornecimento seguro do que lhe está a propor.

Um texto base para o apoiar enquanto apresenta um meio de marketing poderá ser:

“Eu sou (nome), sou o responsável técnico comercial na (nome empresa) e estou na minha zona de trabalho, por isso passo grande parte do meu tempo por aqui permitindo-me apoiá-lo no que precisar.

Deve já conhecer a nossa empresa, que fica localizada na (dar referências).

Esta é a nossa equipa, que é constituída por um total de mais de (n.º de elementos), e cada uma destas pessoas tem responsabilidades diferentes. Aqui temos o(a) nosso(a) Diretor Comercial, o(a) nosso(a) Gestor de produto (se existir) que é uma pessoa que o vai ajudar, tendo um grande apoio de toda a Equipa Comercial.

Este produto iniciou a sua produção em”

A concordância

Uma questão a abordar é a fase de concordância, de forma a levar o Cliente a concordar e a não colocar possíveis objeções no final da apresentação.

Assim, não se rebate objeções durante uma apresentação se não tivermos segurança na resposta à questão colocada, mas deve-se sempre informar que no fim abordaremos a questão e que o Cliente ainda poderá ver a sua dúvida esclarecida.

A Apresentação de Serviços e/ou produtos não deve ter uma duração superior a 15 minutos (com experiência e treino acabamos por conseguir) sob pena dos Clientes ficarem inquietos ou ficarem com “medo” que não vão conseguir honrar o compromisso que têm em seguida marcado. A visita deve ser avaliada com a intuição de cada profissional mas se for uma apresentação não se deve prolongar mais de 20 minutos. Uma visita de acompanhamento não deve exceder os 30 minutos a não ser que esteja um dinamismo para uma adjudicação ou consulta com emissão de proposta.

O telefonema de marcação de Apresentação

O objectivo do telefonema, é o de marcar uma reunião de Apresentação com um potencial Cliente onde vamos apresentar e vender os nossos serviços e/ou produtos.

A saber:

- Quem faz as perguntas controla a conversa;
- Deve-se impor o ritmo de conversação, não devendo dar ao Cliente a oportunidade de colocar questões que possam tornar-se objeções;
- Nunca devemos tratar objeções por telefone, remetendo-as para a Apresentação;

Obs.: Podemos fazer de conta que não ouvimos quando nos colocam uma objecção e repetir a pergunta para levar o Cliente a responder. Se for um Cliente persistente, este poderá

retomar a objecção, que deverá ser encaminhada para a Apresentação, como satisfação da sua dúvida.

No caso de objecção irreductível, tipo “Não quero trabalhar com a sua empresa” devemos perguntar o porquê “Porquê Sr. (nome de Cliente), teve alguma má experiência connosco?” (ouvir com paciência sem comentar). Poderá tentar rebater “Compreendo, mas gostaria que me desse a oportunidade de limpar a imagem que tem e depois o Sr^(a) decide, sem compromisso”

Esquema para rebater:

- Aceitar a objecção;
- Isolar a objecção (no caso de várias, vamos isolá-las e tratar de cada uma isoladamente);
- Questionar qual a razão, em concreto da objecção sem a rebater;
- Reformular as objecções em forma de questões;
- Argumentar sequencialmente, uma de cada vez.

Deve ser uma preocupação dedicar tempo necessário em todas as semanas à prospecção e entrada em novos clientes pelo menos 20 a 30% do seu tempo semanal, pelo menos três blocos de duas horas cada nas próximas quatro semanas. Estes blocos de tempo têm de ser religiosamente respeitados e quando fizer chamadas telefónicas com clientes para prospecção, faça apenas isso! Não fale com colegas nos intervalos, não responda a e-mails, não responda ao Messenger, nem se distraia com outras coisas. Mantenha-se 100% focado nas chamadas telefónicas.

- Em primeiro lugar, faça uma lista de clientes a quem ligar porque nestes pequenos intervalos de procura do próximo Cliente a ligar, perde-se imenso tempo.
- Escreva um guião *simples*, teste-o em voz alta até se sentir confortável em utilizá-lo.
- O único objectivo do telefonema é muitas vezes marcar uma reunião ou visita.
- Torne a mensagem simples, directa e objectiva. Não perca tempo com floreios.
- Apresente-se e vá directamente ao assunto. Tenha uma pergunta de abertura que gere o interesse, envolva o cliente com o tema e finalmente feche a chamada com a marcação da reunião. É crítico saber o nome do cliente de antemão.

Um texto base para o apoiar enquanto realiza um telefonema de prospeção poderá ser:

- “Boa Tarde, Sr.(ª). Fala _____ da empresa _____, será que pode ajudar-me?”

PAUSA

Cliente: “Se eu puder, do que é que se trata?”

- “Somos uma empresa de _____ e temos trabalhado com algumas empresas como (citar exemplos) na melhoria dos _____ ... Chegamos a conseguir X% de aumento de resultados nos processos Y. Gostaria de saber se o Senhor teria 10 a 15 minutos para conversarmos pessoalmente e ver se faz sentido esta solução para a Vossa empresa. Quando é que acha que poderíamos marcar, por exemplo na próxima _____ a que horas?”

Cliente: “Mas como é que fazem isso?”

- “(Dar mais alguns detalhes, mas poucos), ... mas como deve imaginar é algo difícil de explicar por telefone. Quando é que poderíamos encontrar-nos? Não lhe tomo mais do que 10 a 15 minutos, fica prometido.”

Obs.: Deve-se enviar um email a confirmar e a agradecer a disponibilidade para a reunião, assim como uma brochura em anexo a descrever a empresa revelando organização.

1.5. “Coaching”

Como ressalva para quem tem responsabilidades de Direção Comercial ou gestão de equipas de vendas, é condição obrigatória disponibilizar tempo e paciência para acompanhar (fazer coaching) os elementos da sua equipa, liderando pelo exemplo. Só assim, estes sentem-nos presentes, como membros integrantes da equipa e líderes por reconhecimento.

1. *Coloquem de parte tempo para o processo de coaching*

A chave principal para uma estratégia de coaching eficaz é alocar tempo todas as semanas para o processo de reunião individual, apenas para criar oportunidade ao comercial de poder explicitar algum problema que não o queira fazer na reunião diária/semanal e sentir-se apoiado. Analisar todos os aspectos, desde os objectivos pessoais do vendedor,

questões específicas de cada cliente, falhas de ferramentas que podem estar a atrapalhar o vendedor e, principalmente, que passos é que têm de ser dados para o vendedor ser mais produtivo.

2. Acompanhem os Vossos Comerciais

É muito difícil analisar onde é que os novos Comerciais estão a falhar se não os acompanharem na prospeção ou visitas a Clientes. Acaba-se por retirar apenas conclusões baseadas em suposições, que são depois transformadas em conclusões que nos preencham melhor as necessidades do momento, não refletindo necessariamente a realidade. Não a tornem num processo aleatório, de tal forma que cada vez que dizem a um vendedor que o vão acompanhar, ele fica a pensar no que é que fez de mal para ter tal “castigo”, mas programe datas para que estes possam se preparar e não se sentirem fiscalizados.

3. Sejam proactivos

Não se deve esperar que um Comercial venha ter convosco com um problema, especialmente se não costuma dar abertura a isso. Quando finalmente decidirem vir ter convosco, os danos poderão já ser irreparáveis. Acima de tudo, os problemas que ele está a enfrentar poderão já ter feito danos a nível da sua confiança, que é fundamental no processo da venda. De preferência deve ser numa reunião organizada precisamente para esse efeito. Não o façam num ambiente muito informal, como na hora do café ou num encontro no corredor.

2. O que é um CRM (*Customer Relationship Management*)

Um CRM não é nada mais do que um sistema de gestão de relacionamento com Clientes, permitindo ter uma informação permanente e atualizada sobre o estado de relação e sua comunicação como uma ferramenta estratégica para fortalecer a Competitividade, sendo uma combinação de estratégia e Sistema de Informação direcionada para o foco no cliente, para servi-lo melhor. No entanto, cabe salientar a importância da compreensão por parte dos colaboradores na adoção do programa para o êxito e continuidade do processo, pois estes são os responsáveis pela manutenção do sistema e sua boa qualidade na informação depositada, principalmente no nível do acompanhamento do histórico dos clientes que possibilita um planeamento da equipe de vendas mais eficaz e assertivo.

Podemos definir o objetivo CRM como uma ferramenta para manter clientes fiéis para o desenvolvimento de um relacionamento em longo prazo dentro da organização, integrando mercado, vendas e funções de serviços através da automação do processo de negócios, solução tecnológica e recursos informacionais para maximizar cada contato com o cliente; facilitando o relacionamento entre empresas, os seus clientes, fornecedores e empregados e auxiliando na redução de custos, eficiência, aperfeiçoamento e crescimento da produtividade

2.1. Contribuição do CRM para um acréscimo de eficiência comercial

Os CRM's, informáticos ou não, permitem uma agilização de todo o processo comercial porque concentra, organiza e gere a informação dispersa, disponibilizando-a para uma análise efetiva, sempre que necessário:

Dados de Clientes reunidos num sítio. A equipa Comercial gasta demasiado tempo a reunir os dados de clientes que depois os guarda em vários locais, muitas vezes de forma individual, causando muitos problemas quando o Comercial responsável pelo Cliente vai de férias ou sai da empresa, pelo desconhecimento da relação atual com o cliente. A

atualização regular destes dados garante que a equipa comercial não precisa de andar de um lado para o outro à procura das informações antes de uma chamada ou reunião ou que possa substituir, temporária ou permanentemente um colega.

Classificação dos clientes potenciais. É claro que nem todos os clientes potenciais tornam-se numa venda realizada, mas poderão vir a tornar-se. Ter um sistema de CRM pode permitir analisar o desempenho passado e identificar valores mensuráveis, como, por exemplo, o valor da última compra, ou valores demográficos ou produtivos, como o rendimento ou os produtos mais requisitados ou que possam vir a ser, indicando se o potencial do cliente é bom ou não. Isto permite-lhe alocar mais atenção às melhores oportunidades que possa vir a ser criadas.

Vendas cruzadas. Co o sistema CRM permite munir os comerciais de um melhor e mais atualizado conhecimento do comportamento dos clientes, os comerciais têm mais hipóteses de repetir as vendas junto dos clientes existentes ou de vender produtos ou serviços mais caros, ao realizar um acompanhamento mais assertivo e efetivo.

Gerir o cash flow. Todas as empresas, especialmente as pequenas e médias, encontram na previsão e gestão do cash flow um dos seus maiores desafios. A utilização de um sistema de gestão CRM permite às empresas uma imagem mais clara e previsível da atividade comercial. Quantos clientes potenciais existem? Quais são os que podem gerar uma venda, no imediato ou futuro? Como se pode planear o investimento no departamento comercial no presente ou a curto prazo?

Gestão da equipa. Um sistema de gestão CRM permite monitorizar com mais facilidade a actividade da sua equipa comercial ou dá acesso a uma análise de gestão previsional de vendas capaz de ajudar na organização da gestão da produção, logística e financeira. Permite também compreender quem tem um bom desempenho e quem precisa de ajuda na sua atividade comercial ou, mais importante ainda, as equipas podem evitar cometer erros, faltas de supervisão e atrasos porque toda a gente tem acesso aos mesmos dados e necessidades dos clientes, deixando de parte muitas vezes “guerras” de informação entre a parte comercial, produção e financeira.

2.2. Variáveis de análise num CRM

Algumas valências de um sistema CRM devem permitir um melhoramento contínuo na estratégia comercial da empresa. Destaca-se alguns dos mais importantes:

Vendas: Analisa-se ao nível da prospeção comercial e previsões de vendas;

Serviço ao cliente: Registo e acompanhamento de questões, problemas, reclamações, sugestões, pedidos de informação; acompanhamento dos assuntos, agendamento, gestão do conhecimento sobre operações e perfil;

Marketing: Análise dos dados permitindo descobrir relações não antecipadas e padrões de consumo e comportamento. São, como referido, identificados perfis de consumo, auxiliando na tomada de decisão;

Melhor gestão dos recursos existentes: Através da sua análise poupa-se em tempo de recursos humanos e de equipamentos que até então estariam a ser utilizados para processamento de dados manual e automaticamente.

Deve-se compreender que o CRM é focado no mercado, onde visa não somente garantir satisfação do cliente, mas também criar expectativas favoráveis no mercado-alvo, o que facilita, promove e incrementa compras, compras repetidas e compras futuras.

Processos de negócio trabalham com pessoas e para pessoas, para que ambos os lados, os clientes e a empresa aumentem o valor agregado nas suas transações:

- sob o ponto de vista do cliente: obter ofertas melhores e personalizadas, eliminando dúvidas e decisões através da construção de confiança, dando maior conforto e segurança ao cliente, aumentando a sua satisfação;

- sob o ponto de vista da empresa: crescer, aumentar a sua participação no mercado, gerar mais e melhores negócios, gerar mais lucros, aumentar a perenidade.

O CRM não é tecnologia, nem muito menos software. Muitas empresas compraram "softwares" caríssimos e com habilidades hiperdimensionadas, relegando a análise e o julgamento das informações pertinentes e relevantes a serem introduzidas nos imensos bancos de dados.

O que fazer com os dados depois? Como juntá-los? Como colocar esses dados a nosso serviço? Com extrair desses dados algo que seja aplicável? É preferível iniciar o CRM com lápis e papel de embrulhar pão, é melhor criar um fichário manual com os principais clientes e o que se sabe deles, ir aumentando, paulatinamente, na medida em que se sabe o que fazer e o que é necessário, criando tanto um corpo de conhecimento como processos de negócio que apresentam resultados desejados.

Enfim, é preferível ter acesso a uma ficha, em papel, com informação:

- o Sr. Pedro,
- da empresa XPTO,
- um dos seus principais clientes em determinada localidade,
- tem uma neta de nome Juliana,
- ele trata a neta, carinhosamente, por Ju,
- a Ju é a vida dele,
- a Ju nasceu no dia 29.12.2001,

do que não perceber o que fazer com os infinitos dados que não consegue transformar em informação útil. Com esta informação escrita a lápis numa ficha de papel, um bom comercial ou consultor de compras passa no escritório do Sr. Pedro e deixa um mimo, preferencialmente com a logo da sua empresa, condizente e apropriado à ocasião e à idade da neta. Isso é uma simples ação de CRM, mas que tem muito de cuidado e atenção desde a recolha do dado, até o uso apropriado da informação. A recolha de um simples dado, que

por ser relevante, transforma-se em informação, e o uso produtivo dessa informação, sozinha ou ligada a

Entender quais informações dos clientes são relevantes

É verdade que a tecnologia pode ajudar a compilar todos os tipos de informações sobre os seus clientes. Mas recolher informações úteis é algo que requer uma análise cuidadosa.

O primeiro passo para identificar os seus clientes mais valiosos é entender por que eles compram os seus produtos ou serviços. Um registro de CRM com recursos de gestão de conta pode incluir um modelo personalizado, que permita que o representante de vendas categorize a venda, ou seja, defina se foi baseada em, por exemplo, uma oferta especial, uma ligação ou na proximidade geográfica. Pode, então, vincular esse tipo de dado a detalhes analíticos sobre os clientes, disponíveis para compra a partir de firmas especializadas de pesquisa. A análise resultante pode fornecer uma visão mais clara do motivo pelo qual certos clientes ou tipos de cliente fazem determinadas compras. Analise as tendências.

O Seu sistema CRM deve também determinar se uma compra requer acompanhamento ou se requer um contato mínimo com o cliente, ou se provavelmente não irá ocorrer outra vez por um longo período. Esta informação é importante porque você a avaliar a lucratividade do cliente através de um melhor conhecimento dos custos de aquisição e retenção.

Um exemplo de utilização eficaz do CRM é nos bancos. Os bancos foram um dos pioneiros no conceito de “share of wallet” (ou fatia de consumo dos clientes), que representa o quanto do total de negociações do cliente eles recebem. Suponhamos que um cliente tenha apenas uma conta bancária. Contudo, com a análise de CRM o banco pode vir a saber que esse cliente tem uma necessidade, presente ou futura, de fazer empréstimos comerciais, financiamentos, linha de crédito ou conta de poupança. Enviando mensagens de marketing direcionadas a esse cliente, o banco pode vir a aumentar sua fatia de consumo.

No passado, um comerciante provavelmente diria: ‘Não sabemos direito o que os clientes querem, por isso mostramos 20 produtos e esperamos que comprem algum’”. Com análise, a empresa é capaz de estreitar um segmento e fazer previsões de vendas com base no perfil de um grupo de clientes.

Avaliação de clientes

A fase de avaliação desenvolve um modelo de comportamento dos clientes, usando uma combinação entre dados recolhidos e existentes sobre os clientes e outros dados úteis. Alguns exemplos de questões a analisar:

- Quem são os melhores, piores, potenciais clientes? Qual o seu perfil de aquisições?
- Onde estão implantados? Qual o setor de atividade, produtos/serviços que adquirem?
- Quanto valem em volume de vendas faturadas, adjudicadas, propostas e margem de lucro real?
- O quê, quando e como compram? Quais são as suas aquisições padrão? Existe um modelo?
- Quem determina a aquisição e qual o seu grau de autonomia e posição?
- Como é que responderam a promoções ou meios de marketing no passado e a ser abordados?

A integração da análise de dados externos e internos torna-se necessário requerendo ferramentas de análises estatísticas, e outras para analisar, formular relatórios e descobrir tendências nos dados.

Comprar um software ou planejar um projeto

A verdade é que normalmente esta decisão não depende de quem está responsável da gestão comercial da empresa, mas da visão de quem tem poder de decisão financeira ou de gerência. Se for estipulado que isto é um custo e não um investimento, provavelmente a decisão cairá na utilização de um programa de software de gestão contabilístico que normalmente já costuma trazer um pequeno módulo de gestão comercial. Em empresas de média e grande dimensão, a aposta em programas ERP já é utilizada pois reconhece-se a necessidade da organização e gestão da informação de toda a empresa, e o seu custo já permite a personalização do módulo CRM normalmente integrado no sistema adquirido, mas o desafio coloca-se principalmente nas pequenas e microempresas. Aí ainda é tendencialmente visto

como um custo, o qual dificulta a vida de quem tem por responsabilidade fazer crer que é um investimento.

No fundo, a decisão de implementação ser por meios manuais ou informáticos, deve ser pautada por um único objetivo: a utilização de um sistema de fácil compreensão, de obrigatória e atrativa utilização e que realmente sofra as análises devidas sob pena de cair em descrédito e deixar de ser continuamente alimentado por todos os que estão ligados direta ou indiretamente à área comercial.

2.3. A análise comercial Pós Venda

Um dos parâmetros mais esquecidos nas empresas comerciais, é considerar que o apoio Pós Venda é um custo já que a empresa faturou o produto ou serviço ao Cliente e a dedicação que lhe evidencia é um custo e não um investimento na continuidade da relação comercial. A maioria das empresas, tem aqui um calcanhar de Aquiles já que os comerciais e o departamento comercial, normalmente são julgados pela sua prestação na prospeção e eficiência de vendas para atingir objetivos comerciais, muitas vezes com prémios remunerados como retribuição por um bom desempenho. O problema é a questão da continuidade, porque apesar de não dar evidência imediata de ganhos para os envolvidos, coloca em risco a manutenção da existência da organização por falta de trabalho continuado, muitas vezes obrigando a picos laborais com fases de quebra acentuada porque normalmente, os rácios comerciais não são de análise continuada mas de parâmetros pontuais ocultando as reais margens de lucro em valores brutos de faturação.

É de ressaltar que uma análise comercial do investimento realizado no Pós Venda, permitirá muitas vezes identificar novas oportunidades comerciais junto do mesmo Cliente e/ou mercado onde se insere se se verificar uma tendência de necessidade de algo comum entre todos os analisados, pelo que este serviço deve ser algo prioritário numa organização comercial, já que permitirá a visão de uma continuidade e evolução da oferta dos seus produtos e /serviços futuros, mantendo-se á frente da sua concorrência direta.

Algumas formas de abordagem e análise poderão estar contempladas desde pequenos inquéritos de satisfação de serviço prestado ou produto oferecido, insatisfações ou problemas ocorridos, etc. Deve-se tentar que nenhum Cliente fique sem uma resposta cabal a uma reclamação ou mero “desabafo”, para que não se sinta ignorado ou pior, utilizado.

A seguir enuncia-se alguns exemplos de situações de risco para o pós-venda:

- Desempenho técnico obtido pelo cliente no manuseio ou no emprego do produto poderá ser cobrado com base em pressupostos não exatamente iguais aos do fornecedor;
- Erros eventuais de especificação aparecem exigindo alterações no projeto original;
- Interferências técnicas que o próprio cliente, desavisadamente, realiza podem comprometer o desempenho original;
- Exposição aos concorrentes, na “casa” do cliente, das eventuais falhas ou particularidades dos produtos que merecem serem mais bem explicadas, porém não se está lá para isso;
- Um sentimento de abandono (mais ou menos como ter sido usado e encostado) que, quase sempre, ameaça, após uma brilhante passagem pelos processos de pré e durante a venda;
- A interferência de outros fornecedores, muitas vezes subfornecedores, que procuram diretamente os Clientes vendendo os seus serviços e/ou produtos;
- A entrada no circuito de novos profissionais-chaves na decisão de compra do cliente, que não participaram do processo de pré e durante a venda. Falta de oportunidade para criar laços com eles e pouco conhecimento dos fornecedores;
- A história do negócio pode perder-se dentro do fornecedor, a atenção dilui-se, dificultando o atendimento esperado pelo cliente;

· A troca ou a perda de pessoas fundamentais dentro da organização da empresa fornecedora, abalando os clientes envolvidos.

Ter relacionamentos de longo prazo com os clientes, é particularmente importante no caso de compras de valor substancial, como bens industriais, em especial quando os clientes têm dúvidas sobre a decisão de compra. Acompanhamentos eficazes podem aliviar essas sensações.

A seguir identificam-se alguns serviços que permitem um acompanhamento de Pós Venda a Clientes:

· *Manutenção ou Assistência Técnica:* A missão da manutenção é "garantir a disponibilidade da função dos equipamentos e instalações para que o produto ou serviço adquirido esteja em condições de gerar os benefícios esperados sem interrupções, minimizando o tempo em que possam estar parados por problemas técnicos que possam vir a sofrer.

· *Garantia do produto:* É uma declaração formal do desempenho esperado do produto assegurado pelo fabricante, o qual deve ser o mais estreito com a realidade para não defraudar expectativas.

· *Atendimento Telefônico:* O atendimento telefônico é muito delicado, pois nesse caso não se pode usar outros recursos de comunicação, como o contato visual, a leitura corporal, o sorriso e todas as outras expressões que, se bem utilizadas, sem dúvidas, muito contribuem no atendimento.

· *Formação:* Realizar uma venda é um ato mais pessoal, por isso ao comercial é mais exigido aquando os seus contatos e portanto deve receber uma formação adequada. Deve conhecer o produto e/ou serviço que vende, além dos seus concorrentes diretos, sem esquecer de conhecer o cliente, o seu comportamento e as suas necessidades. Deve dominar diferentes técnicas de vendas, conhecer a cultura ambiental que o cerca, dentro e fora da empresa

onde presta os seus serviços e as suas potencialidades individuais devem ser amplamente desenvolvidas.

· *Entrega Técnica e Orientação Quanto ao Uso:* A entrega técnica do produto e/ou serviço visa possibilitar o seu pleno e correto funcionamento, a fim de evitar possíveis depreciações prematuras por mau uso ou falta de conhecimento básico do seu uso ou utilização.

· *Visitas Técnicas a Clientes:* Os responsáveis pela área técnica e comercial podem recolher informações no cliente, para entrevistar utilizadores dos seus produtos e/ou serviços, além de observar o seu próprio uso e/ou utilização no local. O propósito desta visita é apenas aprender sobre as experiências e exigências do cliente em relação ao produto e/ou equipamento e não vender qualquer máquina ou equipamento para não deformar a visão junto do Cliente desta ação.

3. O Planeamento Comercial

Ser um comercial numa empresa hoje em dia, revela ser uma profissão multidisciplinar já que este é o profissional que na maioria das vezes está na linha da frente, tendo de gerir quase todos os problemas inerentes já que este é o contato preferencial do Cliente e muitas vezes encontra-se sozinho representando o departamento.

É necessário assim, compreender as diferentes atuações comerciais para se perceber qual o posicionamento a tomar.

Supervisão de equipa ou agentes comerciais: A Gestão de uma equipa de comerciais poderá ser dividida em diversas etapas, seja a gestão de comerciais/vendedores existentes, seja o recrutamento e seleção de novos, assim como a sua formação e treino no caso de responsabilidades de gestor de equipa, acrescentando ainda a supervisão e controlo da atividade destes, o aumento e manutenção da sua motivação assim como a avaliação do seu desempenho. Porquê esta necessidade de supervisão? Porque os comerciais e/ou agentes comerciais quando existirem, estabelecem relacionamentos privilegiados com cada Cliente, visitando-o nas suas instalações com frequência.

Uma forma de supervisão são os designados por Relatórios de Vendas. Quando elaborados periodicamente, são uma ferramenta fundamental de supervisão e acompanhamento de comerciais. Devem ser continuamente avaliados face a relatórios de períodos anteriores e confrontados com relatórios apresentados por colegas e até com relatórios de vendas da concorrência. Quando utilizados de forma pessoal, servem para uma memória futura que pode ser consultada antes de cada visita ao Cliente, lembrando o assunto da sua última reunião ou visita, demonstrando ao Cliente que este é objeto e acompanhamento da sua melhor atenção. Permite ainda esclarecer alguma questão que possa ser levantada pela Direção ou Cliente em alguma visita efetuada. Sendo muitas vezes uma garantia de segurança para a resolução de potenciais conflitos.

Visitas: Deve ser encontrado um *equilíbrio* para a frequência de vistas desejada para cada cliente. Com efeito, se, por um lado, um maior número de visitas poderá implicar vendas ou negócios acrescidos, será necessário verificar, através da análise dos resultados obtidos, se o acréscimo de vendas eventualmente observado compensará o acréscimo de custos. É também fundamental realizar um acompanhamento especial de supervisão a clientes pouco visitados. Quais serão as razões para esse facto?

O tempo de um comercial é o seu recurso mais precioso. Com efeito, um comercial que realize visitas frequentes e aposte no relacionamento com o cliente, deve encarar o tempo que passa em contacto direto com o cliente como uma oportunidade para potenciar o negócio e a relação de confiança. Poderá ser minorado o tempo que o Vendedor passa sem se encontrar em contacto direto com o Cliente através de uma boa gestão da sua base de clientes (circulo de zona), de um correto agendamento de percursos diários de visita, através da redução de tempo passado no escritório, com a introdução de ferramentas informáticas de registo de informação e obtenção de dados (CRM).

Objetivos comerciais: Os objetivos comerciais, por norma, são fixados com base numa análise global no plano anual da Empresa, apesar de em Portugal, isso não ser normalmente uma realidade, resultando antes de um valor objetivo assente no último ano laboral, o qual muitas vezes não reflete a realidade do mercado e refletindo-se muitas vezes numa quota estabelecida demasiado elevada ou baixa, dando lugar a um sentimento de resignação ou de recusa de identificação com a quota estabelecida. Uma quota de vendas baixa pode estimular o comercial fornecendo confiança mas por outro lado, a fixação de uma quota de vendas demasiado baixa poderá levar ao desinteresse e à frustração. Por outro lado, diferenças individuais entre comerciais, através do estabelecimento de quotas variáveis, podem levar a estímulos competitivos mas em algumas equipas de comerciais, porém, a existência de um diferencial individual poderá revelar-se injustificado e gerador de conflitos desnecessários.

A forma mais estimulante de fixar objetivos comerciais, é a atribuição de um valor remuneratório fixo base e um sistema remuneratório variável, que é fundamental para a

motivação dos comerciais e o consequente aumento dos seus resultados. Poder-se-á utilizar as seguintes metodologias:

Dimensão da equipa comercial: A Dimensão ideal de uma equipa de comerciais é determinante para o sucesso de uma Empresa que assenta o seu negócio no relacionamento personalizado com os Clientes. Com efeito, uma Força de Vendas demasiado pequena pode significar a perda de oportunidades de negócio significativas. Por outro lado, uma Força de Vendas sobredimensionada dificulta a Gestão e reduz a eficiência das Operações Comerciais, introduzindo custos indesejáveis. Uma frase reflete esse facto: "... 30% do volume de faturação está impresso em 20% dos Clientes...". Assim, antes de mais, é necessário compreender se está inserido numa equipa comercial sub, sobre ou bem dimensionada.

Existem várias formas de se posicionar numa equipa comercial, ou se for único na empresa, de estabelecer uma estratégia de mercado, escolhendo a sua opção por:

Sectores Geográficos: Esta forma de distribuir comerciais parte dos princípios da proximidade com o Cliente, na manutenção de relacionamentos próximos e visitas frequentes a Clientes, bem como uma racionalização do tempo de deslocação dos comerciais, minimizado tempos gastos em deslocação, logo, inúteis. Permite ainda o agrupamento de Clientes relativamente homogéneos e atribuir a sua Gestão a um comercial que seja oriundo e resida na mesma área geográfica.

Famílias de produtos: Este critério permite a diferenciação pela especialização técnica de comerciais. Em empresas de menor dimensão, permite uma grande dispersão geográfica dos Clientes, aumentando os custos e tempos de deslocações.

3.1. Análise do planeamento comercial

Para se planear uma estratégia é necessário analisar previamente as variáveis que condicionam a escolha do caminho a seguir.

Circuitos de distribuição

Para se escolher o caminho a seguir, é necessário verificar, tendo em consideração as características dos produtos a comercializar, os objetivos, políticas e condicionamentos existentes na empresa, os hábitos de mercado, e os desejos dos Clientes consumidores que queremos atingir para se determinar quais os circuitos de venda mais convenientes:

Circuito Direto: Produtor → Consumidor

Este circuito otimiza os contatos permitindo a mais correta troca de informações mas dificulta a rápida expansão geográfica, eleva os custos de prospecção de mercado, aumenta os custos de distribuição e dificulta a sua gestão. Prático para produtos de venda altamente técnicos ou de elevado montante.

Circuito Longo: Produtos → 1º Intermediário → 2º Intermediário... → Consumidor

Este circuito assegura mais facilmente a assistência após-venda multiplicando os pontos de venda, larga prospecção comercial e rápida expansão geográfica de vendas apesar de aumentar o prazo e custo global de stocks. Prático para produtos de pequeno valor, de pequenas quantidades de aquisição e forte dispersão geográfica de clientes consumidores.

Circuito Curto: Produto → Intermediário → Consumidor

Este circuito reduz custos de distribuição, permite uma expansão de prospecção comercial moderada, estabelece relação de confiança com intermediário e permite contato após assistência técnica mais fácil apesar de condicionar o contato com o Cliente consumidor, o que pode tornar menos objetivo o conhecimento de mercado. Os exemplos deste circuito são os supermercados.

4. Marketing

Um dos objetivos que o Marketing deve ter numa empresa comercial, é a ajuda na promoção do incremento da atividade comercial da empresa. No entanto, na maioria das empresas nacionais, esta é uma disciplina ainda a cargo de quem tem a responsabilidade comercial, recusando-se a contratar especialistas na matéria que poderiam ser uma ajuda preciosa á equipa comercial. Assim, requer-se uma abordagem a esta ferramenta.

Estratégia de Marketing

Ao elaborar uma estratégia de Marketing devemos preocupar em escolher objetivamente os produtos a distribuir ou serviços a anunciar, os níveis de preços a praticar, os circuitos de distribuição a utilizar e as ações de promoção a desenvolver. O comercial deve tentar conhecer concretamente as necessidades que os Clientes querem ver satisfeitas, a “imagem” que têm do produto, para que se possa produzir o que se pode vender bem e facilmente, de forma a tornar mais eficiente e assertivo o trabalho comercial.

Outra consideração é o conhecimento do preço praticado no mercado para que se possa formar um nível de preços (intervalo) comerciais permitindo estar competitivo no mercado com alguma folga de negociação junto do Cliente face á concorrência.

A aposta na publicidade para a promoção de uma marca, permite “puxar” os Clientes a procurarem essa marca nos distribuidores obrigando-os a possuir os seus produtos/serviços sendo uma fonte de escoamento concentrado. Por outro lado, “empurrar” um cliente a comprar através da promoção por descontos de quantidade, condições de crédito interessantes, etc. de forma a fidelizar o Cliente/Distribuidor.

Ao se realizar uma análise ao mercado, permite conhecer: quem compra; o que compra; porque compra; quanto compra; onde compra; como compra; quanto paga; quem fabrica; o que fabrica; quanto vende; como vende.

Não basta copiar cuidadosamente algo da concorrência, porque poderá não conseguir atingir os objetivos que pretende, por esse simples fato. Alguns produtos/serviços

são um sucesso numa zona de mercado e incapazes de penetrar noutra. É necessário realizar uma análise correta ao mercado, já que este não é homogêneo onde os seus consumidores têm diferentes necessidades, desejos, hábitos, poder de compra e motivações de aquisição.

Meios e ferramentas de Marketing

Existem vários meios de marketing à disposição de um departamento comercial, muitos de forma gratuita se, se dispuser a investir tempo e recursos próprios. Alguns desde tecnologias desenvolvidas por outras entidades onde o direito de uso/utilização dessa tecnologia “software” pode ser obtido, por compra dessa tecnologia por licenciamento ou através do pagamento de “Royalties” ou direitos de utilização em períodos previamente acordados; recorrer à publicidade através da divulgação paga, de uma mensagem escrita/visual, verbal/sonora ou digital (web), com conteúdo de marketing através de diversos meios de comunicação de massas.

Brochura Publicitária

O tamanho deve ser A4 para que qualquer pessoa possa imprimir se for enviada eletronicamente, ou se quiser aproveitar os recursos da empresa. Um rosto atrativo mas a poupar nas cores já que o destinatário poderá não querer imprimir para não gastar muita tinta, perdendo a sua ação permanente. Assim, tornar visualmente atraente quanto possível. Escrever a mensagem principal na capa de brochura, dobrada em três partes ficando a última exterior na contracapa visível para os contatos. Publicação de conteúdos a fazer importantes e orientados para não confundir os clientes com informações desnecessárias. Manter a brochura de conteúdo para o ponto de interesse. Visualize as ideias de uma única imagem que podem ser mais influente que o texto. Assim, é melhor usar imagens de produtos anunciados. Não esquecer o “Call to Action” incorporando uma mensagem de encerramento forte para “... inspirar os clientes a fazer o que você deseja que façam...”.

Newsletter

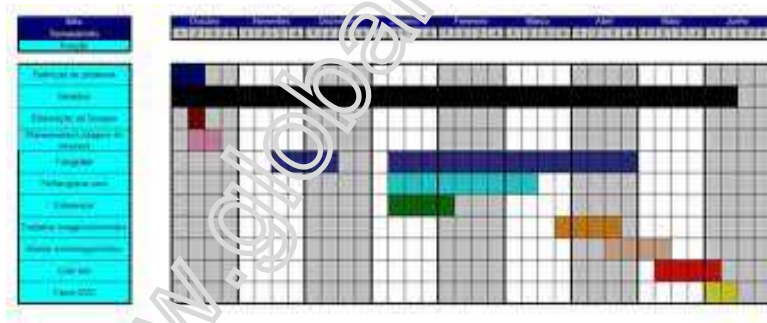
Criar e manter uma newsletter periódica serve para manter um contato mais próximo, abordando as informações que deseja transmitir ao mercado sem uma desculpa de abordagem publicitária direta ou manter uma expectativa nos assuntos abordados. A maioria das pessoas recebe toneladas de e-mails todos os dias e é realmente difícil de obter a sua atenção através deles. Alguns ainda poderão não utilizar as ferramentas informáticas pelo que poderá optar pela criação de um meio físico através do papel, apesar dos custos daí inerentes. Use uma fonte de texto razoável e suave para que esteja claramente legível. Ninguém gosta de ler longos documentos, especialmente quando o texto é denso. Certifique-se de que o espaço entre parágrafos e seções da sua newsletter também forneça índices e "âncoras" visuais que os leitores podem usar para navegar rapidamente pelo texto. Evite um estilo de escrita tipo de imprensa, favorecendo um tom mais direto e confidencial para criar uma conversa mais "verdadeira" com os seus Clientes. Basta enviar a sua newsletter quando a empresa tiver algo a informar. Não envie newsletters que falam apenas do seu produto mais recente ou ofereça algo para comprar sem um assunto interessante a acompanhar. Não use vídeo, som, imagens ou arquivos anexos. Se desejar fornecer esse tipo de conteúdo, faça um link redirecionando para o seu website correspondente. Defina uma política de privacidade para que os Clientes possam claramente e completamente aderir a esta depois. Tranquilize os seus Clientes de que os seus endereços de email não serão cedidos a terceiros e certifique-se de disponibilizar uma área de "cancele a sua inscrição" fácil de clicar na parte final do seu boletim.



5. Planeamento Operacional

Ser um agente Comercial, é uma profissão exigente na qual só é possível alcançar o sucesso se não descurmarmos o ponto base de toda a operacionalidade: a organização pessoal e profissional. Para isso devemos tentar ao máximo respeitar o horário estabelecido na empresa para que possamos conseguir cumprir o programado, as nossas tarefas diárias e chegar ao fim do dia com a sensação que o dia foi produtivo, já que o que foi proposto fazer, foi alcançado, evitando o stress que pode originar ansiedade e desmotivação, algo tão característico desta profissão.

Para não se perder e estar sempre dentro da informação atualizada, deve recorrer a um quadro, agenda ou outra forma de controlo como mapa de Gantt, para que possa ter sempre presente a informação da sua atuação, futura, presente ou passada. Terá uma resposta mais assertiva e efetiva às solicitações, tanto comerciais, como dos restantes departamentos da empresa.



6. Bibliografia

CHAN, J.O. (2005) Toward a Unified View of Customer Relationship Management.

Journal of American Academy of Business. Vol. 6(1).

GANAPATHY, S. *et al.* (2004) Visualization Strategies and Tools for Enhancing Customer Relationship Management. *Communications of The ACM*. Vol. 47(11).

Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th Edition, Prentice-Hall, New York, 1999

Tracy, B. *Advanced selling strategies*, Simon & Schuster, New York, 1995

CHURCHILL, Gilbert A., PETER Paul. **Marketing: Criando Valor para o Cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

GRONROOS, Christian. Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. **Review of Business**. v. 9, n. 3, Winter, 1988

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do Cliente: Indo Além do Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.