

# VENDA DE SOFTWARE DE GESTÃO EMPRESARIAL – ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Ricardo Antonio De Marco\*

Fábio Scabeni\*\*

## RESUMO

O aumento no número de empresas fornecedoras de *software* de gestão empresarial, a diversidade dos clientes e o aumento de seu nível de exigência têm criado um cenário de competitividade mais acirrada, fazendo com que os vendedores de *software* de gestão empresarial repensem as formas como conduzem as etapas do processo de negociação. Neste artigo teve-se como objetivo geral analisar como as etapas do processo de negociação da venda de *software* de gestão empresarial devem ser conduzidas para reduzir os ciclos de vendas e promover o melhor desempenho comercial. Para atingir esse propósito, foi realizada uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, em uma empresa fornecedora de *software* de gestão empresarial. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de 17 questionários, contendo 17 perguntas fechadas. Os principais resultados demonstraram que nem todas as etapas do processo de negociação na venda de *software* de gestão empresarial recebem a devida atenção dos negociadores, e que conhecer e entender como conduzir essas etapas é fundamental para ajudar na sistematização do processo de negociação, promovendo a redução dos ciclos de vendas, e no alcance do efetivo sucesso em vendas.

Palavras-chave: Etapas. Negociação. *Software*.

## 1 INTRODUÇÃO

Por meio de pesquisa aplicada e leituras realizadas previamente, com este artigo procurou-se mostrar as diversas etapas do processo de negociação e como elas devem ser conduzidas para o melhor desempenho em vendas de *software* de gestão empresarial. E, a partir dessa reflexão, mostrar que para um vendedor de *software* de gestão empresarial assegurar maior taxa de sucesso em vendas, não basta dispor de bons produtos e serviços com ampla aderência às necessidades dos clientes, é indispensável, sobretudo, conhecer, entender e treinar as etapas do processo de negociação, garantindo um encurtamento dos ciclos de vendas e uma probabilidade maior de que as expectativas do comprador sejam efetivamente satisfeitas.

Os clientes estão se profissionalizando, tornando-se cada vez mais exigentes e avessos a vendedores que não conhecem bem o que vendem, que não se importam com as necessidades do cliente e/ou que se utilizam de técnicas de vendas para manipular, omitir e prometer prazos e benefícios que não conseguirão cumprir.

A contribuição do presente estudo está na oportunidade de tratar as etapas do processo de negociação em sua teoria e prática, com embasamento na pesquisa aplicada sobre a empregabilidade dessas etapas por vendedores de *software* de gestão empresarial durante suas negociações.

O objetivo com este trabalho foi levantar e avaliar a utilização das etapas do processo de negociação como recurso para melhorar o desempenho dos vendedores de *software* de gestão empresarial, identificando os passos e considerações de cada etapa, que podem contribuir na redução do ciclo de vendas e na ampliação do volume de negociações efetivadas.

\* Mestre em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina de Chapécó; ricardo.demarco@unoesc.edu.br

\*\* Bacharel em Administração; fscabeni@gmail.com

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

Quem compra um *software* de gestão empresarial entrega a “alma” do seu negócio a um fornecedor que, de acordo com Pereira (2004), deveria ser capaz de proporcionar mais produtividade, mais qualidade e menos custos ao comprador. A “alma”, no caso, trata-se de todos os processos e estruturas da empresa do cliente, que devem ser brevemente identificados e analisados pelo vendedor de *software*, com a finalidade de garantir que o seu produto realmente resolverá o problema do comprador.

Ainda segundo Pereira (2004), um dos pressupostos básicos das vendas para empresas de *software* é o de que é mais produtivo para o vendedor seguir uma metodologia de negociação do que tentar vender por tentativa e erro, afinal um processo bem definido dá um direcionamento ao vendedor, estabelecendo uma sequência clara de ações e um encurtamento do ciclo de vendas.

A venda de *software* de gestão empresarial é uma ação contínua que não se inicia somente quando os negociadores se defrontam em uma mesa. O processo de negociação, segundo Junqueira (1997), começa muito antes do encontro e tem continuidade após os negociadores se afastarem até a próxima negociação. Tudo o que for feito durante uma negociação terá profunda influência na próxima negociação com aquela mesma pessoa.

É importante conhecer as diversas etapas do processo de negociação e como elas devem ser conduzidas para o efetivo sucesso; sua sequência sugere um roteiro lógico para o estabelecimento de um bom planejamento. Não se deve encarar as etapas como algo rígido. Em alguns casos, é possível suprimir uma ou outra etapa. O importante é ter ciência de que elas ajudam o negociador na sistematização do processo de negociação. Conforme Junqueira (1997), são sete as etapas do processo de negociação: preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação e manejo de objeções, final ou fechamento e controle e avaliação.

A primeira etapa do processo de negociação, chamada de preparação, trata-se do planejamento inicial, no qual o comprador não está presente. De acordo com Junqueira (1997), é nessa fase que, antes de partir para o primeiro contato, o negociador deve se preparar fazendo uma retrospectiva das negociações anteriores realizadas para o mesmo assunto ou segmento, com o intuito de identificar quais subsídios, em termos de comportamento e estratégia, deve utilizar ou evitar; nessa etapa o negociador deve traçar seus objetivos ideais, o que gostaria de conseguir e os objetivos reais, o que ele precisa e compreende que pode conseguir. A distância entre o que é ideal e o real constitui a chamada margem de negociação.

Na etapa de preparação, o negociador precisa avaliar se o comprador precisa ou não do que vai ser proposto; deve, também, realizar o planejamento das concessões, analisando as implicações de cada concessão e quais podem interessar à outra parte. Para Furlan e Sita (2010, p. 26), “[...] saber guardar concessões é uma das principais habilidades a serem desenvolvidas pelos vendedores.” Da mesma forma, é preciso pensar em alternativas de solução para eventuais conflitos antes de a negociação começar, evitando que falte tempo para quando estiver diante de outro negociador.

Antes de encontrar o comprador, Pereira (2004) sugere que seja feita uma pesquisa sobre a empresa, informando-se sobre o que ela faz, número de funcionários, público-alvo, quem é quem na empresa, planos de crescimento, situação financeira e quem são seus principais concorrentes, além de organizar um *kit* no qual deve conter casos de sucesso, testemunhos de clientes satisfeitos com o *software* que irá oferecer, além de brindes e cartões de visita, para causar uma boa impressão.

Após a etapa de preparação, vem a segunda etapa, chamada abertura, na qual o objetivo básico é criar um clima propício ao desenvolvimento da negociação. Logo ao entrar na sala do cliente, o negociador deve ter consciência de que a primeira impressão que o comprador tiver dele será fundamental e poderá facilitar ou dificultar o desenvolvimento da negociação. Por isso, é necessário que o negociador fique atento tanto para a comunicação verbal quanto para a não verbal (PEREIRA, 2004).

Os primeiros minutos da abertura, segundo Junqueira (1997), devem servir para reduzir a tensão entre as partes. O autor sugere que o negociador observe tudo ao seu redor e identifique algo que promova uma breve conversa inicial, como, por exemplo, uma foto de viagem, um troféu ou um livro sobre a mesa, coisas que possam tocar o ego do cliente, desde que comentadas de forma apropriada.

Em seu livro, Pereira (2004) define venda de *software* como uma atividade com três princípios fundamentais, os quais se encaixam perfeitamente na etapa de abertura. O princípio número um diz que venda é espelho, ou seja, a máxima *os opositos se atraem* não se aplica às relações comerciais, afinal os compradores se sentem mais confortáveis quando estão negociando com pessoas que agem como eles. O princípio número dois diz que venda é conforto cognitivo, isso significa que o cliente deve se sentir confortável cada vez que interagir com o negociador. Para isso, precisa estar claro para o cliente que tipo de produto ou serviço ele está comprando; da mesma forma, o negociador deve entender como o cliente trabalha antes de tentar redefinir o processo com o seu *software*. Por fim, o princípio número três menciona que venda é relação e, para que seja uma relação bem-sucedida, é fundamental que o negociador e o cliente estejam falando a mesma língua, sobre o mesmo assunto.

Ainda no primeiro encontro com o cliente, o negociador deve ficar atento ao cargo da pessoa de contato, customizando sua abordagem de acordo com os interesses da outra parte. Conforme Pereira (2004), uma pessoa do orçamento quer preço baixo e tratar de retorno sobre o investimento, enquanto um gerente de TI deseja saber se ele permanecerá no controle do projeto. Um usuário quer falar sobre funções do *software*, gerentes querem vantagens, e as pessoas de poder querem tratar sobre benefícios estratégicos. De todos estes, a autora enfatiza a importância de negociar com as pessoas de influência e autoridade para decidir pela compra, dessa forma, é possível encurtar o ciclo da venda.

Por mais simples que possa parecer, a fase de abertura merece toda a atenção do negociador, afinal, deve-se considerar que a venda envolverá um processo com várias etapas; são justamente as fases iniciais que “[...] permitem que as partes fiquem familiarizadas com os estilos de comunicação e negociação uma da outra. Essa familiarização geralmente torna as fases subsequentes mais produtivas.” (WATKINS, 2010, p. 23).

A terceira etapa de negociação é chamada de exploração e consiste em detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte, para, na etapa seguinte da apresentação, mostrar como o *software* atende aos interesses do negociador. Apesar da importância dessa etapa, para Junqueira (1997), ela também é a mais esquecida pelo negociador brasileiro, o qual quase sempre presume as necessidades e preocupações do cliente, agindo como se o outro tivesse os mesmos interesses que ele.

Saber ouvir a outra parte é muito importante nessa etapa, pois dará subsídios para evoluir nas etapas seguintes e agregar valor à sua venda, uma vez que “[...] os clientes não querem seus produtos ou serviços, querem o que os produtos e serviços podem fazer por eles” (BROOKS, 2008, p. 53), e o negociador somente descobrirá o que seu *software* de gestão empresarial poderá fazer pelo cliente quando identificar suas necessidades, expectativas e motivações.

É importante que o negociador não interrompa o cliente quando ele está falando. Conforme sugere Pereira (2004, p. 106), “[...] quando o cliente não está falando, você está deixando de ter a chance de conhecer o que ele pensa e como ele pode ajudá-lo a vender.” O inverso disso deve ocorrer quando o negociador deseja conduzir o cliente a outro tema, nesse caso, cabe ao negociador realizar perguntas fechadas, para encerrar o assunto.

Após a etapa de exploração, o processo de negociação tem continuidade na etapa de apresentação, também chamada por alguns autores de fase de demonstração, na qual o negociador, de acordo com Zenaro (2011), deve:

[...] desenvolver seus argumentos de venda com base em uma necessidade específica do cliente da seguinte forma: procurar o ponto fraco do atual sistema do cliente; demonstrar como o ponto fraco pode ser eliminado pelo que está propondo; mostrar vantagens adicionais. É importante que não haja discurso, mas sim diálogo com o cliente. Deixar o cliente falar, não falar demais, saber o que o cliente pensa, perguntando. Responder na hora, mas sem interromper.

Na prática, deve existir uma continuidade entre as etapas de exploração e apresentação, pois durante a explanação que é realizada, o negociador deve saber utilizar técnicas de sondagens, fazendo perguntas apropriadas que permitam conduzir a linha de raciocínio do cliente aonde você quer que ele chegue: até o desejo de comprar o seu produto ou serviço. Conforme Brooks (2008 p. 54), “[...] é muito mais fácil criar e comunicar valor se conseguir entender o que os clientes estão comprando.”

Saber realizar uma apresentação com facilidade torna-se uma vantagem competitiva pessoal do negociador; um procedimento adequado é perguntar com antecedência sobre o perfil das pessoas que participarão na apresentação, identificando quem são e o que esperam ouvir ou se beneficiar ouvindo, dessa forma, facilita ao negociador determinar o conteúdo da apresentação. Para Pereira (2004), um bom negociador, ao conduzir uma apresentação:

Conhece a sua audiência e expectativas; personaliza a apresentação para o cliente; prepara o material com esmero; mantém um fluxo entre os *slides*; ensaia pelo menos uma vez antes de ir para frente da sala ou do auditório; quando chega o momento da apresentação, é pontual e mostra-se bem apresentado; olha para cada um dos presentes e mostra real entusiasmo e prazer; incentiva a participação da audiência; diz logo o que a audiência vai ganhar com a apresentação que verá. Define os benefícios de antemão e reduz imediatamente a ansiedade dos presentes; não lê *slides*; tem completa familiaridade com o material que está apresentando; responde às questões com empatia e objetividade; se não sabe responder a alguma pergunta feita pela audiência, não tem medo de admitir que não sabe e promete enviar a resposta após a apresentação – e cumpre o prometido.

Ainda segundo a autora, o bom negociador procura aproveitar a presença de várias pessoas da empresa para tentar conseguir o comprometimento da pessoa de poder e finaliza a apresentação com uma indução à ação para as pessoas presentes, de forma a evoluir o processo de vendas.

Uma ferramenta eficaz de venda e um meio poderoso de incentivar a compra é a realização do *demo* ou demonstração da interface e do funcionamento do *software* durante a etapa de apresentação, afinal, o cliente precisa ver o *software* funcionando para comprar. Quando o negociador identifica, durante a etapa de Exploração, que o seu *software* é visivelmente melhor do que o da concorrência, a sugestão é partir para a demonstração do produto, não perdendo tempo com argumentos de venda. Por outro lado, se o negociador identificar que o seu *software* não é melhor do que o da concorrência, é indicado que antes de realizar a demonstração, seja estabelecida a visão de solução. Mostrando credibilidade e estabelecendo uma relação de confiança com o cliente, mesmo que se saiba que o *software* não tem todas as funcionalidades do de outro concorrente, a compra terá grandes possibilidades de acontecer (PEREIRA, 2004).

Por mais clara que seja uma apresentação, na maioria das vezes, restam dúvidas que devem ser esclarecidas pelo negociador, na chamada etapa de clarificação e manejo de objeções. Porém, é preciso ficar atento, pois “[...] nem sempre os clientes fazem objeções verbalmente. Uma atitude passiva pode identificar e indicar objeção, bem como o silêncio, divagação, indiferença também indicam”, afirma Zenaro (2011, p. 166). Para casos como esse, o negociador deve provocar comentários do cliente, com intuito de conhecer suas objeções.

Junqueira (1997) sugere que o negociador assuma a postura de ouvinte durante a etapa de clarificação e manejo de objeções, afinal, objeções representam interesse, o cliente comprará somente se valer a pena, e é papel do negociador descobrir o que interessa de verdade ao comprador. Zenaro (2011) afirma que, quanto mais próximo da objeção e sua causa o negociador apresentar as vantagens do seu produto, maiores serão as chances de sucesso. Para isso, vale encenar, escrever, desenhar, esquematizar e, até mesmo, esboçar, no intuito de explorar os recursos dos sentidos do cliente.

Dentro dessa etapa do processo de negociação, muitas vendas são perdidas e, para eliminar ao máximo esse risco, uma das sugestões é antecipar as objeções e respondê-las claramente, como sugere Pereira (2004, p. 134), afirmando que “[...] a inabilidade de transpor objeções é a causa de vendas perdidas e acredito que a melhor forma de entender objeções – e transpô-las – é antecipá-las através dos olhos do cliente.”

Entre as considerações para a etapa de clarificação e manejo de objeções, vale ressaltar a importância de evitar frases perigosas, como, por exemplo, dizer que o cliente está errado ou não entendeu nada. É adequado entender e aceitar as razões da outra parte e, em vez de contrariar, procurar acrescentar informações e saber levantar dúvidas potenciais, muitas vezes não questionadas pelo cliente, mas que poderão dificultar o fechamento do negócio quando não esclarecidas (JUNQUEIRA, 1997).

Se todas as etapas anteriores foram bem desenvolvidas, então o processo de negociação entra na sexta etapa, chamada final ou fechamento; para que isso aconteça, o negociador precisa ficar atento a todos os sinais e, sempre que possível, propor o fechamento do negócio. Segundo Junqueira (1997), muitos contratos não são efetivados simplesmente porque ninguém solicita o fechamento do negócio, dessa forma, ninguém assume o compromisso por não haver um pedido claro e objetivo do negociador.

Ainda segundo o autor, o negociador deve ficar atento ao sinal de fechamento de negociação, que é toda e qualquer demonstração do cliente de que ele já comprou a ideia apresentada. Esse sinal pode acontecer a qualquer momento, porém, caso não ocorra, há técnicas que o negociador pode utilizar para evidenciar esse sinal. A primeira técnica trata-se do fechamento induzido, na qual o negociador induz o cliente a assinar o contrato, alertando que se a assinatura for postergada, vantagens serão perdidas, como um desconto ofertado ou uma implantação de *software* mais rápida,

em razão da disponibilidade de tempo da equipe de implantadores. A segunda técnica refere-se ao fechamento por alternativa, na qual o negociador se dá por entendido como negócio fechado e parte para questionamentos como qual a forma de pagamento o cliente prefere ou para quando pode ser agendo o trabalho de implantação do *software*. A terceira técnica, conhecida como técnica de Ben Franklin, sugere que o negociador esquematize duas colunas e apresente ao cliente. Na primeira coluna, o negociador deve listar todos os benefícios que o cliente terá em assinar o contrato. Na segunda coluna, devem ser listadas poucas desvantagens que o fechamento do negócio acarretaria ao cliente. A técnica consiste em mostrar para o cliente que os benefícios são maiores e mais importantes do que as desvantagens, de forma a ajudar o cliente a fazer a escolha certa, sem que o negociador demonstre qualquer tipo de ansiedade ou insegurança (JUNQUEIRA, 1997).

Pereira (2004) alerta sobre repentinas mudanças de postura do cliente na etapa de fechamento e adverte que desaceleração nos contatos, falta de retorno das ligações do negociador e previsões otimistas que não se cumprem podem indicar que o cliente está negociando com um concorrente. Nesse caso, a autora sugere que o negociador não se prenda a um único negócio e passe a buscar novas negociações que possam substituir aquela transação.

Uma vez realizada a negociação e efetivado o contrato, Junqueira (1997) alerta para que o negociador encerre imediatamente a conversa. O autor adverte que qualquer coisa que venha a acrescentar somente poderá funcionar contra. Em negociações mais complexas, haverá alguns pontos ou detalhes sobre os quais ambas as partes ainda estarão confusas, porém, que não devem ser abordados quando do fechamento do negócio, de forma a concluir a negociação de modo positivo; sugere-se que após a efetivação do negócio, o negociador confirme o entendimento das partes por escrito, via *e-mail*.

Para muitos negociadores, o processo de negociação se encerra após a etapa final ou fechamento, porém, ainda existe a etapa conhecida como controle e avaliação. Tal qual a preparação, essa fase é realizada individualmente, sem a presença do outro negociador. Entre os passos dessa etapa, está o controle do que foi acertado, em termos de prazos, custos e condições, além de certificar-se quanto às medidas para implantação do que foi negociado. Outro passo é a avaliação, na qual o negociador deve comparar os objetivos que havia previsto com o que foi realizado, analisar as concessões e suas consequências e, por fim, fazer notas e observações para a próxima negociação.

### 3 METODOLOGIA

Em razão do procedimento metodológico adotado para esta pesquisa, ela caracteriza-se como quantitativa. De acordo com Vieira (2010, p. 107), “[...] pesquisas quantitativas são aquelas que se propõem a explicar, por meio de dados quantificáveis, as causas, as consequências e as inter-relações entre os fenômenos.”

A pesquisa classificou-se como exploratória, a qual segundo Lima (2004), é quando a investigação assume o compromisso de identificar as variáveis que influenciam determinado fenômeno. Ou seja, identificar aquelas variáveis que são determinantes e as que se revelam secundárias sobre o fenômeno estudado.

A coleta dos dados ocorreu de 21 a 25 de janeiro de 2013; os questionários foram aplicados aos executivos de vendas da Viasoft Softwares Empresariais, de Pato Branco, PR, por intermédio da utilização do *GoogleDocs*, por meio de questionário contendo 17 questões fechadas de dois tipos, de acordo com Vieira (2010, p. 101): “Perguntas fechadas de múltipla escolha – as quais oferecem alternativas ao entrevistado [...] perguntas fechadas com afirmações, com respostas oferecidas por meio de frases afirmativas e é perguntado ao entrevistado se ele concorda ou não com as afirmações.”

A população-alvo do estudo, segundo a área de Canais de Vendas da Viasoft, é formada por 23 profissionais, distribuídos em nove estados do País. Do total da população, foi possível contatar somente 20 profissionais, pois três estavam em período de férias durante a aplicação do questionário. Dos 20 colaboradores contatados, três não responderam ao questionário, restando 17 questionários respondidos, os quais foram tabulados para a análise dos dados.

Após coleta e tabulação dos dados, foi possível realizar a análise dos resultados. Segundo Silva (2001), nessa etapa, são interpretados e analisados os dados que foram tabulados e organizados. “A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa.” (SILVA, 2001, p. 35). Dessa forma, a tabulação e interpretação ocorreram por meio de tabelas elaboradas com apoio da ferramenta *Excel* do *Microsoft Office Professional Plus 2010*.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No questionário aplicado aos executivos de vendas, a primeira questão investigou se os profissionais se prepararam para uma nova negociação, realizando uma retrospectiva de negociações anteriores com o mesmo cliente ou empresa similar, a fim de arranjar subsídios em termos de comportamento e estratégia que devam ser usados ou evitados. Entre os 17 respondentes, 76,47% afirmaram que sim, enquanto 23,53% responderam que não fazem nenhum tipo de retrospecto para se preparar.

No que se refere à definição dos objetivos ideais e objetivos reais antes de evoluir uma negociação, 47,05% responderam que vão para as negociações cientes dos objetivos que anseiam e das possibilidades reais para a efetivação dos contratos, enquanto 41,17% dos respondentes afirmaram que eventualmente definem os objetivos, e 11,76% assumiram que não traçam objetivos para as negociações realizadas.

Referente à preocupação em identificar as necessidades dos clientes antes de iniciar uma negociação, 88,23% dos executivos de vendas responderam que realizam uma pesquisa quanto às necessidades da outra parte antes de iniciar uma negociação. Os outros 11,77% responderam que não identificam quaisquer necessidades de forma antecipada.

Em relação ao planejamento das concessões de cada negociação, suas implicações e interesses, 47,05% indicaram que fazem algum tipo de plano a respeito disso, outros 47,05% afirmaram eventualmente planejar, e 5,88% vão para uma negociação sem fazer qualquer tipo de planejamento referente a concessões. Ainda quanto ao planejamento que antecede uma negociação, 64,70% dos respondentes garantiram que planejam soluções para eventuais conflitos que possam surgir, 29,41% responderam que eventualmente pensam em alternativas de solução, e apenas 5,88% disseram não planejar.

Especificamente quanto à etapa de abertura do processo de negociação, 88,23% dos respondentes citaram que se sentem à vontade para criar um clima propício ao desenvolvimento da transação, promovendo maior abertura para comunicação, reduzindo tensão, definindo objetivos e expandindo troca de informações, 5,88% responderam que eventualmente se sentem à vontade, e outros 5,88% admitiram ter dificuldades para reduzir a tensão inicial.

Quando questionados se procuravam detectar necessidades, expectativas e motivações da outra parte durante a etapa de exploração do processo de negociação, 94,11% dos respondentes afirmaram que dispensam atenção a esse quesito, e somente 5,88% revelaram não fazer qualquer tipo de análise.

Uma das questões examinou a capacidade dos executivos de vendas em realizarem apresentação dos seus produtos e serviços, mostrando como podem atender às necessidades e expectativas do cliente; 70,58% dos respondentes asseguraram sentirem-se aptos a realizar apresentação, 17,46% responderam eventualmente estarem capacitados para apresentar os produtos e serviços, e 11,76% admitiram não ter capacidade para tal etapa da negociação.

Em relação a demonstrar e enfatizar os benefícios dos produtos e serviços ofertados ao cliente, 76,47% dos executivos de vendas afirmaram que sempre deixam claro aos clientes quais os benefícios do que estão vendendo, 17,64% responderam que eventualmente conseguem demonstrar e enfatizar os benefícios, enquanto 5,88% não conseguem.

Referente à etapa de clarificação e manejo das objeções, 76,47% dos respondentes garantiram que sempre conseguem esclarecer as dúvidas do outro negociador, e 23,52% responderam que eventualmente conseguem clarificar os questionamentos do cliente. Ainda com base nessa etapa, 70,58% dos respondentes afirmaram sentirem-se preparados para lidar com as objeções, 17,64% responderam que eventualmente estão preparados, e 11,76% assumiram não estarem preparados para tratar de objeções, como custos, duração, experiências negativas anteriores e pessoal.

De acordo com a análise dos resultados, observou-se que a grande maioria dos respondentes, ou seja, 88,24%, não conhecem técnicas de fechamento de negociação. Somente 11,76% dos executivos de venda afirmaram conhecer técnicas que facilitem a efetivação de novos contratos. Os mesmos resultados também revelaram que somente 41,17% dos respondentes se sentem aptos a identificar os sinais e as possibilidades de fechamento de negócio, contra 58,83% respondentes que assumiram ser incapazes de tal percepção.

O questionário também revelou que os executivos de vendas não costumam controlar e avaliar o que foi realizado com o que foi acertado no fechamento do negócio. Afinal, somente 35,29% dos respondentes afirmaram dar atenção para a última etapa do processo de negociação, visto que os outros 64,71% não se importam com o controle do que foi acertado com o cliente.

Quando questionados sobre quais as etapas mais complexas do processo de negociação da venda de *software* de gestão empresarial, 5,88% dos respondentes assinalaram a etapa de preparação como a mais difícil, 23,52% responderam que a etapa de abertura é responsável pela maior dificuldade em todo o processo, outros 23,52% afirmaram ter dificuldades com a etapa de apresentação, 11,76% julgaram a etapa de clarificação e manejo de objeções como sendo a mais complicada, 5,88% apontaram maior dificuldade na etapa de controle e avaliação, e a maioria dos respondentes, 29,41%, afirmou que a etapa final ou fechamento é a fase mais complexa do processo de negociação.

## 5 CONCLUSÃO

A partir da análise de resultados, constatou-se que, para o efetivo sucesso na venda de *software* de gestão, é muito importante que o negociador conheça e esteja preparado para desenvolver as etapas do processo de negociação; foi possível analisar o emprego das etapas do processo de negociação pelos executivos de vendas de uma empresa fornecedora de *software* de gestão empresarial e quais etapas eles consideram mais complexas, identificar as etapas mais utilizadas pelos negociadores e quais acabam esquecidas pela maioria dos respondentes da pesquisa durante as negociações.

Diante dos objetivos propostos neste trabalho, percebeu-se que, por meio de maior capacitação para o maior aproveitamento das etapas do processo de negociação, é possível melhorar o desempenho comercial dos executivos de vendas, desde a preparação até a etapa de controle e avaliação, proporcionando o encurtamento do ciclo de vendas de *software* de gestão empresarial.

Ainda que na percepção da maioria dos respondentes as etapas do processo de negociação estejam recebendo a devida atenção, o resultado da pesquisa aplicada revela que há um desafio da empresa em promover maior capacitação dos executivos de vendas e em alinhar as ações daqueles que não estão dispensando a devida atenção às etapas do processo de negociação durante as vendas de *software* de gestão.

Pode-se concluir com este trabalho que conhecer e entender como conduzir as etapas do processo de negociação para a venda de *software* de gestão empresarial é fundamental para ajudar na sistematização do processo de negociação e no alcance do efetivo sucesso em vendas.

### *Sales of interprise management software – steps of the negotiation process*

#### *Abstract*

*The increase in the number of business management software suppliers, the diversity of customers and increase of their level of demand have created a scenario of increasingly fierce competition, making the management software vendors to rethink the ways they lead the steps of the negotiation process. In this article the was to aim analyze how the steps of the negotiation process of the sale of business management software should be conducted to reduce sales cycles and to promote better business performance. To achieve this purpose, we performed exploratory research with a quantitative approach in a business management software supplier. Data collection was performed by applying 17 questionnaires, containing 17 closed questions. The main results showed that not all stages of negotiating in the sale of business management software receive due attention by the negotiators, and thath knowing and understanding how to conduct these steps is critical to help systematize the negotiation process, promoting the reduction of the sales cycles, and in the range of effective sales success.*

*Keywords: Steps. Trading. Software.*

## REFERÊNCIAS

BROOKS, Ian. **Seu cliente pode pagar mais**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2008.

FURLAN, Jô; SITA, Mauricio. **Ser Mais em vendas**: técnicas e dicas de grandes especialistas para melhorar a sua performance em vendas. São Paulo: Ser Mais, 2010.

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

PEREIRA, Aísa. **Vendendo software – a metodologia da engenharia de vendas para empresas de software**. São Paulo: Novatec, 2004.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SPILLER, Eduardo Santiago et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, José Guilherme Silva. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Fael, 2010.

ZENARO, Marcelo. **Marketing para empreendedores**. 3. ed. Videira: Êxito, 2011.

WATKINS, Michael. **Negociação**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.