



Negociar & Lucrar – porque ser competitivo é uma questão de estratégia!

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

Em meu dia a dia recebo várias perguntas sobre resultados, equipes e estratégias de vendas e negociação, e as duas perguntas mais comuns são:

- Como eu faço para negociar melhor e lucrar mais, sem investir nada ou mudar o processo que tenho hoje?
- Como devo “cuidar” dos meus concorrentes? De que forma eles influenciam a estratégia global de minha empresa?

Em ambas as perguntas as respostas demandam análise, boas práticas e responsabilidade. Neste artigo responderei as perguntas de modo que você possa aplicar a seu negócio visando o aumento do lucro em cada negociação, melhoria dos processos e profissionalização como empresário ou gestor.

Como devo “cuidar” dos meus concorrentes? De que forma eles influenciam a estratégia global de minha empresa?

As empresas possuem suas peculiaridades, por isso, não aplicam conjunto de medidas iguais nas suas estratégias na busca da rentabilidade e crescimento. Entretanto, existem as chamadas estratégias competitivas “genéricas”, que podem ser usadas isoladamente ou combinadas. A partir delas, e possível se destacar, ganhar mercado e potencializar lucros e alianças.

Que estratégias são essas? Elas são divididas em três tipos: liderança de custo, diferenciação e foco. Acompanhe:

Liderança de custo – Talvez seja a mais conhecida. Baseia-se na racionalização de rotinas e no emprego de novas tecnologias para reduzir e até extinguir custos. Dimensiona pessoal e métodos para máxima eficiência (redução de tempo na execução de tarefas, com consequente diminuição na alocação de mão de obra), eliminando tudo o que for supérfluo ou implique valor no processo de fabricação ou serviço que está sendo executado. Esta estratégia visa a excelência dos processos e proporcionalmente o aumento no valor do que se vende,



o que por consequência gera vantagens competitivas na negociação e aumento direto dos lucros. Na prática, isso significa controle de custos rígidos, capacidade de engenharia de processos, relatórios de controle frequentes e detalhados, supervisão intensa em relação às equipes de compras e de vendas, organização e responsabilidade minuciosa por parte dos gestores, trabalhar com colaboradores treinados e leais, além de políticas de incentivo baseados em metas quantitativas, realistas e boas práticas de mercado.

Diferenciação – Buscar fixar uma identidade corporativa que diferencie a sua empresa claramente da massa de concorrentes do segmento ou nicho de mercado em que atua. Isso é possível por meio de produtos superiores, tecnologia inovadora, o “desejo” do cliente pela sua marca. Esta diferenciação pode estar relacionada a produtos ou serviços que facilitem substancialmente a vida do cliente, as características do método de atendimento desta empresa, um inusitado ponto de venda com recursos de autoatendimento, estratégias de comunicação, enfim, qualquer ação que claramente destaque, fortaleça e valorize a sua marca corporativa. O “sonho de consumo” neste tipo de liderança é que ao pensar em determinado produto ou serviço o cliente mencione a sua marca e isso se confunda ao produto ou serviço. Vemos isso em exemplos clássicos do mercado como Xerox¹ e Bombril². Outro ponto de destaque



o que por consequência gera vantagens competitivas na negociação e aumento direto dos lucros. Na prática, isso significa controle de custos rígidos, capacidade de engenharia de processos, relatórios de controle frequentes e detalhados, supervisão intensa em relação às equipes de compras e de vendas, organização e responsabilidade minuciosa por parte dos gestores, trabalhar com colaboradores treinados e leais, além de políticas de incentivo baseados em metas quantitativas, realistas e boas práticas de mercado.

¹ **Xerox:** Xerox Corporation é uma empresa americana baseada em Stamford, estado de Connecticut, que atua no setor de tecnologia da informação e documentação. É mundialmente conhecida como inventora da fotocopiadora, embora também desenvolva e fabrique outros produtos, como impressoras.

² **Bombril:** é uma empresa brasileira do setor de higiene e limpeza doméstica, cujo principal produto é uma lâ de aço, que é utilizada como produto de limpeza, específico para painéis. Com o lema “Mil e uma utilidades”, se referindo às diversas finalidades que uma pessoa pode utilizar sua lâ de aço, e propagandas com o mesmo ator representando vários personagens diferentes, a empresa chegou a conquistar cerca de 90% do mercado de lâ de aço no país.

neste tipo de liderança são as empresas que buscam esta diferenciação enquanto ambientes colaborativos, sinérgicos, criativos, “livres”, onde a área de tecnologia da informação sai na frente.

Foco – Seu principal aspecto é concentrar esforços em um determinado segmento de mercado, em uma linha de produtos específica, em uma área geográfica estratégica ou até mesmo um público especialista. E para obter este tipo de liderança, ela irá envolver tanto estratégias de diferenciação, quanto de custo. É praticamente impossível conseguir liderança em foco geográfico se os seus custos de distribuição são elevados ou você possui um processo logístico complexo e de alto valor agregado. Assim como obter liderança em foco na venda de produtos odontológicos *Premium*³ e não possuir e investir em uma equipe especializada, capacitada e remunerada para atender a este público exigente e diferenciado. A ideia é estudar e viabilizar este tipo de liderança a fim de fugir do mar de concorrentes que atuam neste mercado generalista.



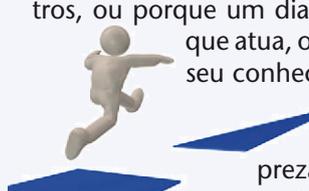
Conhecendo estes tipos de liderança, como posso identificar qual o meu diferencial em relação às outras empresas? Como avaliar isso?

Essa análise se dá por meio da concorrência e por meio de seus processos de negociação. Só ela permite uma estratégia direcionada a um posicionamento diferenciado, que maximize o valor das características que distinguem a empresa da concorrência direta e brutal. Ao permitir a compreensão da estratégia, dos pontos positivos e negativos dos concorrentes, e por qual tipo de lucro você deseja competir, aí sim, terá uma análise essencial mínima de evidências de oportunidades e ameaças para o negócio, também conhecida como análise SWOT⁴, bem como reações e táticas que devem ser monitoradas em curto e médio prazo.

Muitos empresários negligenciam a concorrência e por que isso ocorre?

Os motivos são variados, mas, normalmente o empresário que ignora a concorrência comete um dos três erros clássicos seguintes:

- **Autoconfiança excessiva em seu segmento** – em relação ao seu nicho ou prepotência em relação a sua capacidade como executivo naquele negócio. Neste caso o indivíduo acredita que não precisa se preocupar com os outros, ou porque um dia dominava sozinho o segmento que atua, ou por que acredita piamente que seu conhecimento não pode ser superado.



Em ambos os casos, os sucessos passados o fazem menosprezar concorrentes e capacidade de recuperação e superação dos demais.

- **Ideias equivocadas** – O “empresário” insiste no erro e mostra-se incapaz de aprender com os vencedores. E, se decide fazer algo, sua estratégia será baseada em espionagem industrial, plágio⁵, contratação da concorrência, tentará um método fácil e curto. Aplicar uma estratégia de sucesso através de *benchmarking*⁶ é saudável e recomendável, pois eleva o nível das empresas de forma geral e incentiva a inovação. Este é o tipo de ação que se espera.



- **Falta de informação** – O “empresário” se mantém fechado em sua “caverna”, e abomina a mudança e a inovação. É incapaz de perceber tanto as oportunidades quanto os desafios. Ao mesmo tempo, não sabe como obter dados sobre as outras empresas, nem como aplicá-los na formulação e na revisão de suas estratégias. A verdade é que nem acredita que esta revisão é necessária, pois “em time que está ganhando, não se mexe”. Este tipo de comportamento em um período de curto para médio prazo possivelmente levará a empresa a falência, pois se tornará obsoleta e indiferente no mercado.



O empresário esquece que novos concorrentes podem surgir a qualquer momento, pois o mercado, os consumidores, a economia, são todos fatores muito dinâmicos e impessoais. Não existem garantias de exclusividade, ou pelo menos não por um tempo muito longo. Os novos concorrentes costumam surgir em cinco situações principais:

1. Devido à **expansão de mercado**, quando uma empresa de outra região ou país passa a atuar na sua praça;
2. No caso da **ampliação de linhas de produtos**, quando uma companhia que trabalha com itens diferentes, mas de um mesmo segmento, inclui um produto similar ao seu

³*Premium*: tem diversos significados. Neste caso, a qualidade do que torna algo desejável. De qualidade superior.

⁴*SWOT*: do inglês, é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A análise SWOT ou análise FOFA ou FFOA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em português é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970.

⁵*Plágio*: significa copiar ou assinar uma obra com partes ou totalmente reproduzida de outra pessoa, dizendo que é sua própria, e é um termo oriundo do latim. Ocorre quando um indivíduo copia o trabalho de alguém e não coloca os créditos para o autor original. É considerado crime previsto no Código Penal Brasileiro e na lei 9610 [www.significados.com.br].

⁶*Benchmarking*: é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e pró-ativo por meio do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma de realizar a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking, e as cargas usadas são chamadas de benchmark [wikipedia.org].

para completar portfólio⁷, mesmo que este não traga lucro direto ou imediato;

3. Ocorrem movimentos dentro da cadeia produtiva, onde um *serviço ou produto passa a ser terceirizado*. Neste exemplo, ao invés de buscar opções já existentes no mercado, a empresa que antes internalizava este processo passa a existir no mercado também como um fornecedor. Assim, além de já possuir um cliente “garantido”, também estará concorrendo na prestação de serviços para outros clientes;
4. Na *fusão ou incorporação*, onde normalmente o objetivo é o fortalecimento de algum nicho e busca pela dominação no mercado e;
5. Do espírito empreendedor, onde ex-colaboradores, investidores, visionários, enfim, qualquer cidadão que identifique uma boa oportunidade, irá montar uma *concorrência direta* na sua base de clientes.

Quais são os maiores riscos e como evitá-los de forma estratégica?

As maiores ameaças, com chances significativas de disputar sua fatia de mercado e atacar a sua clientela diretamente sempre existirão. Porém é necessário estar preparado e saber como parar a concorrência, indiferente de quem ela for e de onde vier. Como fazer isso?

Primeiro, analisando a sua concorrência! Eu utilizo uma série de perguntas que denomino “Análise das 4 Estratégias”, que apresento a seguir:

Estratégia 1: Qual o tipo de lucro que eu busco em curto, médio e longo prazos?

A partir destas respostas, ficará mais coerente traçar e mediar as demais estratégias. São quatro fatores a se considerar antes de fechar um contrato:

- **Rentabilidade:** É a margem de lucro que você consegue obter no negócio. Trabalhando nos custos e no preço final, é a negociação que irá definir o maior ou menor valor pecuniário⁸ obtido. Contrato baseado unicamente em números e análises financeiras.
- **Recorrência:** Neste tipo de contrato, normalmente a margem é menor, mas compensada pela recorrência de receita em determinado período. Também caracterizado por clientes que apresentam maior fidelidade a sua marca, o que na prática significa uma chance maior na renovação de novo contrato. Lembre-se que o custo para obter um novo cliente é superior ao de manter um da carteira.
- **Aprendizado:** Alguns contratos representam o desafio da inovação, de experimentar uma tecnologia, de aprimorar uma técnica, ou simplesmente agregar conhecimento. Este tipo de experiência e aprendizado é difícil de mensurar em valores, pois depende dos olhos de quem realiza o investimento. Para alguns uma “perda de tempo”, e para outros a oportunidade que não tem preço.
- **Indicações:** A flexibilização do preço é “paga” pela indi-

cação direta ou indireta. Quando direta, seus clientes o indicam para outros clientes, de forma simples e objetiva. Quando indireta, seu cliente é uma referência, tem forte participação em associações empresariais, entidades de classe, grupos especializados da área, enfim, sua opinião é respeitada e exerce forte influência neste nicho de mercado. Vale lembrar que em muitas áreas, uma compra só é efetivada quando existe uma indicação ou quando uma referência endossa aquela negociação.

Estratégia 2: De que forma o meu concorrente trabalha?

É importante realizar uma pesquisa de mercado e entender como os seus principais concorrentes estão estruturados, qual o principal canal de vendas, se eles possuem planos de expansão, se estão adotando uma nova tecnologia, entre outros. Para apoiar na busca de algumas informações relevantes para esta sua análise, segue a lista de perguntas:

- Como meus concorrentes agrupam seus clientes?
- Quais são os segmentos que eles procuram atender?
- Eles obtêm lucros com esta estratégia?
- Que tecnologia e processos eles utilizam para produzir, acompanhar e vender seus produtos e serviços?
- Eles estão satisfeitos com a situação atual?
- O que orienta as ações da empresa?
- Com quem eles estão competindo atualmente?
- Qual é o marketing mix⁹ destes concorrentes?
- Eles possuem equipes de alto desempenho?
- Qual a política de preços? Fazem pesquisas regularmente? Tem ética nas vendas?
- Possuem uma estrutura de distribuição diferenciada?
- Como utilizam seus recursos de comunicação? São mais eficientes que os nossos?
- Quais são os prováveis movimentos e estratégias que meus concorrentes adotarão nos próximos dois anos e que podem afetar os nossos negócios? Estas estratégias servem também para o nosso negócio?
- Alguma metodologia, ferramenta ou técnica foi utilizada pelo concorrente e é um case de sucesso? Quanto é o nosso investimento de benchmarking para realizar o mesmo feito?

⁷ **Portfólio:** é uma lista de trabalhos/produtos de um profissional ou empresa. Refere-se a uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização relacionado com o alcance dos objetivos do negócio. Toda organização tem um portfólio, mesmo que não o reconheça especificamente [wikipedia.org].

⁸ **Pecuniário:** do latim pecuniarius, significa que se pode referir a pecúnia (dinheiro). Que pode ser caracterizado ou representado pelo dinheiro [www.dicio.com.br].

⁹ **Marketing mix:** do inglês, significa composto de marketing e é um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e consiste naquilo que a empresa pode fazer no sentido de influenciar a procura pelo seu produto, visando alcançar o nível desejado de vendas junto do seu mercado-alvo. Também conhecido como 4P's, é um conjunto de ferramentas classificadas em quatro grupos amplos, que são: produto, preço, praça (ou canal) e promoção (ou comunicação). Esses termos vêm do inglês Product, Price, Place and Promotion.

Estratégia 3: *Quais são os números dos meus concorrentes?*

Não estamos sugerindo que você realize um trabalho de espião ou de auditoria nos números dos concorrentes, mas é fundamental que você tenha em mente e em mãos os números da sua concorrência. Diversos indicadores e metas são importantes para avaliação, mas aqui abordaremos algumas perguntas relacionadas diretamente ao número de vendas:

- Há informações sobre o volume de vendas dos concorrentes?
- Como é o desempenho no processo de fechamento das vendas?
- Existem programas de fidelização? Eles geram benefícios para clientes da base?
- Quantos clientes eles perderam para nós?
- Quantos clientes nós perdemos para eles?
- Qual é a fatia de nosso mercado que os concorrentes controlam hoje?
- Qual é a fatia de mercado que eles não controlam?
- Em qual delas investiremos para nos fortalecermos?
- Quais são as margens de lucro dos concorrentes?
- As informações de vendas divulgadas no mercado sobre este concorrente são confiáveis ou sofrem manipulação para obtenção de vantagens?
- Eles possuem alianças estratégicas com algum parceiro para gerar oportunidades?
- Qual o nível de preparação da equipe comercial?
- Existe estratégia diferenciada para clientes da base, *prospects*¹⁰ e *leads*¹¹?

Estratégia 4: *Qual o “pulo do gato” dos meus concorrentes?*

O fato de chamá-lo de concorrente indica que esta empresa existe e que ela disputa com você os clientes. E se ela ainda está no mercado, algo diferente ou pelo menos corretamente ela faz para merecer este lugar na “briga”. Tentar descobrir qual é o “pulo do gato” do seu concorrente é sua grande missão, e aí vão alguns temas que merecem ser pesquisados:

- Pontos fortes x Pontos fracos;
- Produtos x Qualidade x Lucratividade;
- Canais de distribuição;
- Canais de comunicação;
- Capacidade de vendas;
- Capacidade financeira de controle e investimentos;
- Administração de recursos humanos;

- Custos diretos e indiretos;
- Pós venda;
- Treinamento e;
- Tecnologia.

Espero que este guia de perguntas e reflexões o auxilie a responder as perguntas iniciais que fiz a você, e que negociar melhor e lucrar mais seja apenas uma questão de tempo e dedicação... Pois o lucro é a semente do amanhã!

Quanto aos concorrentes... *Quem? Onde? Já eram!*

Como cortesia nós presentearmos você com dois artigos exclusivos com os temas:

- Oito lições de comunicação empresarial e de VIDA;
- Como chegar ao sucesso como palestrante através da fala e influência.

Para recebê-los mande um e-mail no endereço: falecom@paulosilveira.com.br com o título: Negociar & Lucrar com a Ferramental.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

¹⁰*Prospect*: é uma conta ou contato que está no processo de prospecção, ou seja, você ou sua equipe está interagindo com ele e tem uma data final para concluir esse relacionamento, quando então o mesmo será convertido em cliente ou voltará para o posto de *suspect* [www.bobsoftware.com.br].

¹¹*Leads*: é um contato com quem você trocou cartão em um evento, que foi indicado por alguém ou que chegou até sua empresa por meio de seu site, por exemplo. No entanto, você ainda não levantou informações suficientes para saber se ele é um cliente potencial ou não [www.bobsoftware.com.br].

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.800 palestras em sua carreira em 18 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 600 artigos editados. Mentor e líder do Projeto Liderança Made in Brazil. Autor de 20 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - A Virtude dos Vencedores*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões* em parceria com a Revista Ser Mais. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas, negociação e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br