

José de Almeida

A ARTE DE VENDER

o seu
superpoder
de venda



TOPBOOKS

O livro *A Arte de Vender* é a mais recente obra de José de Almeida, autor, formador e *coach* nas áreas comerciais. Baseia-se na sua experiência de vários anos no terreno como comercial e como director comercial e geral de diversos projectos em Portugal.

Os comerciais hoje em dia não necessitam de mais «teoria»: o que na maior parte dos casos faz falta é explicar de uma forma simples e prática como é que todos estes conhecimentos podem ser utilizados no terreno para aumentar a sua eficácia comercial. Foi a pensar em tudo isto que surgiu este novo livro.

Existiu um cuidado muito grande para que este livro fosse escrito por um «comercial» para comerciais. Deste modo, todos os temas são ilustrados com exemplos da história pessoal do autor como comercial para melhor integração das estratégias e ferramentas apresentadas e abordados de forma a que qualquer comercial os possa utilizar de imediato, sem grande curva de aprendizagem.

O mundo das vendas mudou, pelo que outro dos cuidados na criação deste livro foi reflectir sobre essas mudanças que têm ocorrido nos últimos anos. Assim, integra um conjunto de estratégias e ferramentas que permitirão a cada comercial aumentar a sua eficácia, mesmo no paradigma que é vender hoje em dia. Estratégias como Internet, prospecção através das novas ferramentas, geração de oportunidades através das redes sociais ou negociar e fechar negócios em tempos de crise, actualizam a prática comercial ao momento presente.

Sabemos que o que o trouxe até aqui não o irá levar até onde quer chegar em termos comerciais.

Comece hoje mesmo a ler este livro e a fazer a diferença.

Os seus resultados comerciais vão agradecer-lhe!

Título A Arte de Vender
O seu superpoder de venda

Autor José de Almeida

Todos os direitos para a publicação desta obra reservados por:

Top Books

Rua Dr. Manuel Pacheco Nobre, 77-A 2830-080 Barreiro

Tel.: (+351) 214 094 260 | Fax: (+351) 214 094 136 | Tlm.: (+351) 961 563 353

E-mail: editorial@topbooks.pt

www.topbooks.pt

www.facebook.com/topbooksportugal

Capa Addmore Branding & Architecture

Coordenação editorial Fernando Gabriel Silva

Revisão Teresa Antunes | **maSnetic**

Pré-impressão maSnetic

Impressão e acabamentos Guide Artes Gráficas, Lda.

Depósito legal 373062/14

Edição Março de 2014

ISBN 978-989-706-005-2

Reservados todos os direitos. É proibida a reprodução desta obra por qualquer meio, sem o consentimento expresso do editor. A violação destas regras será passível de procedimento judicial, de acordo com o estipulado no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos.

ÍNDICE

Agradecimentos	9
Prefácio	11
Introdução	13
Porquê este livro?	13
Alertas à navegação	13
Como tirar o maior partido deste livro	15
CAPÍTULO 1 Motivação e resiliência	17
O que é que nos motiva?	17
A importância do foco	18
Apresento-vos o Hilário	19
Sistema de activação reticular	23
Porque fazemos o que fazemos?	24
Da motivação 1.0 à motivação 3.0	28
Em resumo	35
Porque é que não atingimos o que queremos na vida?	37
Gestão emocional na venda	41
Pequenos grandes factores de sucesso na venda	51
CAPÍTULO 2 Comunicação e influência	67
Para que serve a influência?	67
O que é isto da influência?	67
O que é necessário para influenciar	69
De certeza que sabe ouvir?	70
Pilares da influência	75
Mais algumas técnicas de influência	82
A magia do <i>rapport</i>	85
Modelo DARS	104

CAPÍTULO 3 O processo comercial	117
Conceito de <i>pipeline</i>	117
Geração de contactos	121
Preparação da prospecção	129
Diferentes meios e portas de entrada	148
CAPÍTULO 4 Condução da reunião	161
Por onde começar	161
Qual o objectivo da reunião?	162
Deixar os problema à porta	162
Modelo de condução de reuniões	164
Estratégia da cunha <i>versus</i> roer o osso	169
CAPÍTULO 5 Venda consultiva	173
Qual a diferença entre venda consultiva e venda tradicional?	173
Perguntas para melhorar a exploração da dor	174
Modelo SAIV	178
Como determinar a dor do cliente	188
Ligação da dor a motivos lógicos ou emocionais	188
Porque compramos um Ferrari?	189
CAPÍTULO 6 Encerramento da reunião e próximos passos	191
A acta da reunião	192
O plano comercial do projecto	193
CAPÍTULO 7 Seguimento de propostas e oportunidades	195
O que acontece normalmente numa venda, após a entrega da proposta?	195
Máquina de fazer PING	196
10% de fechos <i>versus</i> 90% de perda – em qual apostar?	198
CAPÍTULO 8 Planos de seguimento ABC	199
CAPÍTULO 9 Objecções, negociação e fecho	203
Tratamento de objecções	204
Negociação	210
Notas finais	249
Sobre o autor	251

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, os meus agradecimentos vão para o Fernando Silva, o meu editor, que decidiu continuar a apostar em mim na escrita deste segundo livro. É sempre bom trabalhar com uma pessoa que partilha dos nossos valores.

Em segundo lugar, à Maria Vieira, a minha sócia na Ideias & Desafios, pelo seu apoio e pelos seus conselhos nos momentos mais críticos.

Em terceiro, à minha equipa da Ideias & Desafios, pelo seu apoio e encorajamento constante que foi fundamental para manter a chama deste projecto acesa ao longo destes dois anos de escrita.

Em quarto lugar, a todas as pessoas, clientes, parceiros e amigos que há mais de 10 anos seguem semanalmente a Ideias & Desafios e nos dão *feedback* positivo sobre os artigos e livros que escrevo com tanto entusiasmo, e que me incentivaram a continuar a criar e a publicar novos livros.

Por último, o agradecimento mais importante! À minha mulher, pelo seu constante apoio, presença e amor. *Sem ti, o meu sucesso não seria o mesmo.*

PREFÁCIO

Será que ter sucesso na área das vendas depende da sorte ou há uma metodologia e pequenos truques que permitem otimizar o processo de conclusão do ciclo de venda? Para ter resposta para esta questão, li com muito interesse o que escreveu o Zé Almeida, leitura que recomendo vivamente e de onde destaco uma técnica bem curiosa, a da garrafa do ciclo de venda. De facto, o sucesso está em conseguir passar o gargalo, porque a partir desse ponto tudo é possível...

A questão-chave é o facto de nós, frequentemente, autolimitarmos as nossas capacidades e potencialidades, o que leva a que, quando surgem as dificuldades – ou seja, o gargalo da garrafa –, desistamos de perseguir os nossos objectivos ou atribuamos as nossas dificuldades aos outros (no limite, a culpa é do sistema...).

O Zé tem a capacidade de nos fazer acreditar que o sucesso está não só no trabalho, mas também no domínio de pequenas técnicas que, se seguidas e bem aplicadas, fazem toda a diferença entre um bom vendedor e um vendedor de excelência, conseguindo, além de atingir os seus objectivos, surpreender positivamente o seu cliente. E neste ponto eu sei do que falo. Convidei o Zé para o desafio de dar formação a promotores de vendas, sendo o grupo constituído por gente com muitos

anos de experiência profissional e carreira feita no transporte aéreo. O desafio era grande porque para credibilizar a acção e obter reconhecimento dos participantes era necessário que encontrassem no formador não só conhecimentos técnicos, mas também a capacidade de os ajudar a autoconhecer-se e a conseguir identificar as características de personalidade dos seus clientes, orientando com sucesso e segurança o processo de comunicação e fecho de venda. No final da acção, ao procedermos ao *debriefing*, foi possível verificar que a opinião dos participantes foi unânime: incorporaram um conjunto de técnicas muito úteis para o desempenho da sua função, mas, mais importante, desenvolveram conhecimentos sobre si próprios que lhes permitem ser melhores pessoas e profissionais mais eficazes.

Espero que o leitor possa desfrutar das experiências e exercícios propostos ao longo desta obra, e que lhe traga, além do prazer da leitura, conhecimentos práticos que possa usar no seu dia-a-dia profissional.

João Falcato

Director de Recursos Humanos
– Transporte Aéreo da TAP e Portugália

INTRODUÇÃO

PORQUÊ ESTE LIVRO?

Desde 2003 que dou formação de vendas e liderança. Um dos pedidos que habitualmente me fazem é recomendar algum livro de vendas. Como deve imaginar, a minha casa está repleta de livros de vendas de todos os formatos, feitos e temas. Sendo esta a minha ocupação principal, tenho normalmente alguns livros que vou recomendando em função do tema que estamos a tratar na formação.

Esta foi uma das razões por que protelei até agora a escrita de um livro formal de vendas. Em 2012, tinha publicado o *Compre Já*, uma colectânea de artigos e textos organizados por temas. No entanto, nos últimos anos, tenho notado que o mundo das vendas mudou bastante, e muito do material que até à data eu recomendava em diversas situações já não se aplica, ou pelo menos já não se aplica da mesma forma. Assim, decidi voltar a pegar nos temas de vendas e actualizá-los em função do mercado actual e das ferramentas disponíveis hoje em dia. Como costumo dizer, *venha daí nesta viagem*.

ALERTA À NAVEGAÇÃO

Antes de mais, gostaria de lhe falar de um fenómeno que ocorre em muitas das minhas formações. Relaciona-se com as pessoas que vêm à formação à procura daquilo que

habitualmente designo «táticas mágicas de fecho», ou seja, táticas que nos permitem chegar ao cliente e fechar a venda imediatamente.

Se comprou este livro à procura precisamente disso, lamento desiludi-lo, mas isso não existe. Se quiser aprender táticas mágicas de fecho, nem precisa de gastar dinheiro. Basta ir ao nosso amigo «Engenheiro Google» (conhece o Engenheiro Google? Aquele que hoje em dia sabe tudo?) e pesquisar *closing techniques* – em inglês é mais fino – e aparecem milhares de páginas recheadas de fantásticas táticas.

Encontra a do Pinóquio, a da borboleta, a do cachorrinho (se bem que até gosto desta e até a vou referir quase no final do livro...). Mas fechar negócio, como deve imaginar, não se trata de nada disto. Fechar negócio, por incrível que pareça, começa por vezes muito antes de sequer chegarmos à conversa com o nosso cliente. Por exemplo, se ele liga para a empresa e é bem atendido, se o passam rapidamente ao departamento comercial, se o comercial faz um bom despiste ao telefone, se chega a horas à reunião, se o sapatinho vai engraxado, se se compromete a enviar a proposta até sexta-feira às 15h00 e antes disso a proposta está lá... Claro que tudo isto contribui para acrescentar ou retirar valor ao processo comercial. Um processo comercial é como uma balança, em que todos esses elementos são colocados no nosso prato e fazem peso.

Se tudo tiver corrido bem na fase final do processo, ou seja, quando somos espremidos (sim, porque sermos espremidos faz parte do processo!), quanto mais peso o nosso prato da balança tiver, maior segurança terá o nosso cliente em adjudicar a nossa proposta.

Assim, uma das coisas mais importantes no processo da venda, como iremos ver, é a congruência de todo o processo do princípio ao fim.

COMO TIRAR O MAIOR PARTIDO DESTE LIVRO

POR QUE ORDEM LER O LIVRO?

Não existe propriamente uma ordem fixa para a leitura deste livro. Poderá ser realizada sequencialmente ou, caso seja necessário/preferível, alternadamente, saltando de capítulo em capítulo, de acordo com as diferentes preocupações de cada dia.

Temos de ter, no entanto, em atenção que por vezes os temas se constroem em cima de matérias que já foram abordadas em capítulos anteriores.

EXERCÍCIOS

Um dos conselhos que lhe dou é que realize sempre os exercícios que vou apresentando. Foram desenhados para que possa colocar em prática imediatamente as diferentes técnicas e estratégias comerciais. A experiência diz-nos que, por melhor que seja o livro que lemos, se não utilizarmos esse conhecimento nos momentos seguintes à leitura, provavelmente ir-se-á desvanecer e desaparecer por completo dentro de poucos dias.

Tive o cuidado de preparar as matérias de forma simples para que qualquer pessoa, com o mínimo de experiência em vendas, as possa utilizar e tirar partido delas imediatamente a seguir à leitura.

CAPÍTULO 1

Motivação e resiliência

O QUE É QUE NOS MOTIVA?

Ao longo dos últimos anos, assistiu-se em Portugal ao proliferar de um conjunto de livros, cursos e afins que visam falar sobre motivação. Na maior parte dos casos não é que esteja errado. No entanto, noto que muitos dos sistemas que se apresentam são de índole muito americanizada e não levam em conta os tempos em que vivemos nem as suas condicionantes. Muitos destes sistemas deixam de lado o facto de que, como indivíduos, todos somos diferentes. No que diz respeito à motivação e resiliência, gosto mais de abordar o assunto mostrando as diferentes variáveis que influenciam a nossa motivação e capacidade de resiliência, e deixar ao critério de cada um experimentar o que funciona para si e, acima de tudo, nas diferentes áreas da sua vida.

Da mesma forma que duas pessoas diferentes podem ou não ser motivadas do mesmo modo, existe ainda outra variante. No meu trabalho directo como *executive coach*, noto que a forma de as pessoas se motivarem varia também entre as diversas facetas ou, se preferir, áreas da sua vida.

Embora este livro seja sobre vendas e a motivação seja abordada nessa vertente, as temáticas aqui tratadas irão cruzar as outras vertentes da vida pessoal.

O que nos motiva é diferente de área para área da nossa vida, mas tudo acaba por estar interligado numa teia quase que imperceptível, como irá descobrir.

A IMPORTÂNCIA DO FOCO

No meu contacto diário com comerciais, uma das coisas que mais me apaixona é descobrir o que faz a diferença entre um bom comercial e um comercial médio. Se me perguntarem qual o foi o factor-chave que eu descobri em todos estes anos de trabalho – e foi efectivamente apenas um – responderei «um bom comercial sabe muito bem o que quer da vida!».

Por incrível que pareça, o que um bom comercial quer da vida não tem nada que ver com as metas e objectivos que a empresa estabelece em termos comerciais. Para ele, os objectivos comerciais que a empresa lhe propõe são apenas uma ferramenta para atingir os seus próprios objectivos.

Para mim, tanto é válida a pessoa que quer ser rica, como a que quer um Ferrari, como a que, pura e simplesmente, quer juntar algum dinheiro para estar descansada quando se reformar e não se preocupar com o facto de a segurança social estar falida. Desde que essa «chama» exista, esse objectivo de chegar mais além, há logo uma diferença fundamental na forma como as pessoas se comportam em termos de motivação e até em termos de resiliência.

Já referi várias vezes a palavra resiliência e muitas vezes nas formações perguntam-me o que significa. A melhor forma que tenho de a definir em termos simples e de fácil compreensão é «a capacidade que as pessoas têm de cair e de se levantar sistematicamente ao longo da sua vida».

A diferença entre uma pessoa que tem metas bem definidas na sua vida e uma que não tem é a capacidade da primeira em cair e

imediatamente se levantar dizendo: «Caí, mas existem mais trezentas portas para bater: vamos a isso!». Pelo contrário, as pessoas que não sabem muito bem o que querem da vida caem e assim ficam durante algum tempo, a matutar, um pouco desorientadas.

Durante as minhas formações, uso muitas vezes a figura de um veleiro como exemplo deste processo. Quando um veleiro vai do ponto A para o ponto B, vai a direito? Salvo algumas situações excepcionais, não. Segundo dizem os especialistas – entre os quais não me enquadro –, um veleiro vai à bolina e apanha uma pancada da vida e vai para a direita, uma pancada da vida e vai para a esquerda, uma pancada da vida e vai para a direita... enfim, chega ao seu destino, mas não a direito.

A importância das metas e objectivos claros nas nossas vidas é precisamente esta: dar-nos a capacidade de termos um porto de chegada para o qual, mesmo com alguma dificuldade face às situações que estamos a viver, nos direccionamos.

Eu sei que existem pessoas que dizem: «Eu quero é ser feliz!» Não há nada de errado nisto, mas conhece alguém, a não ser que seja um caso clínico, que não queira ser feliz? Claro que não! A questão não é a felicidade. A questão é o que é que para estas pessoas compõe a felicidade. Será a família bem cuidada? Os miúdos felizes e numa boa escola para poderem ter algumas oportunidades no futuro? O que será, especificamente?

Quanto mais claro tudo isto estiver dentro de nós, mais facilmente todos os processos que vamos descobrir a seguir se desenvolvem nas nossas vidas.

APRESENTO-VOS O HILÁRIO

Sabe quem é o Hilário? O Hilário é um amigo que reside no nosso cérebro, na parte designada «subconsciente» ou «inconsciente».

O cérebro está dividido em duas partes principais: uma que ocupa cerca de 10% e outra que ocupa 90%. Com certeza que já ouviu falar disto antes. Muitas vezes até utilizamos a imagem de um icebergue para o representar, em que os 10% fora de água representam a nossa mente consciente e os 90% debaixo de água representam o subconsciente ou inconsciente.

Agora, uma pergunta com rasteira... Quem é que controla a maior parte das coisas na sua vida?

Provavelmente responder-me-á: «Eu, com a minha mente consciente». Um dos grandes problemas da nossa sociedade é precisamente este. Pensar que com a sua mente consciente – que ocupa apenas 10% da capacidade cerebral – está no controlo da situação (a questão dos 10% *versus* 90% é apenas uma simplificação para exemplo; hoje em dia, sabe-se que na prática depende da zona do cérebro em uso e pode variar consoante a situação).

Quer fazer uma pequena experiência para ver como isto não funciona assim? Se estiver sentado, levante o seu pé no ar e rode o pé para o lado direito. Agora, sempre a rodar o pé, desenhe com um dedo o número 6 no ar. O que é que acontece? A não ser em situações muito raras, o seu pé automaticamente começou a rodar para o outro lado. Então, perante esta experiência, até que ponto é que acha que está no controlo? Dá que pensar, não dá?

O normal é que quem esteja no domínio da situação seja precisamente o Hilário, com os seus 90% de ocupação. Se assim não fosse, seria muito complicado. Ele controla quase tudo em que a sua atenção consciente não esteja focada. Por exemplo, a respiração, a fala, se nos desviamos quando alguém vem contra nós...

No caso da respiração, é evidente: a não ser que esteja a dar atenção consciente à respiração, provavelmente nem lhe dará importância. No caso da fala, por incrível que pareça, é o mesmo: a não ser que esteja a «medir as palavras» que diz, provavelmente lembra-se do significado do que transmitiu, mas não da forma como o fez e com que palavras.

Poderá estar a pensar: «Mas o que é que isto do Hilário tem a ver com motivação, resiliência ou com atingir metas e objectivos?»

Pense comigo e veja se não lhe aconteceu já isto. Vamos imaginar que queria comprar um Ferrari, vermelho, lindo, ou qualquer outro carro de que goste bastante. A partir do momento em que toma uma decisão – que muitas vezes até inclui na sua lista de metas e objectivos – o que é que acontece? Quando sai à rua, começa a ver muito mais Ferraris a passar à sua frente.

Outro exemplo: quando as senhoras estão grávidas, saem à rua e começam a ver muito mais grávidas à sua volta ou por onde circulam só vêem objectos relacionados com bebés.

A questão que se coloca é os Ferraris ou as grávidas aparecem de facto mais vezes? Claro que não! O que acontece é que o Hilário, que normalmente está a dormir, despertou quando o ouviu falar de Ferraris e de bebés.

Quando disse para si próprio «Este ano vou comprar um Ferrari», quando escreveu na sua folha de metas e objectivos «Comprar um Ferrari vermelho até ao final do ano», quando começou a imaginar-se ao volante do Ferrari, a ouvir o barulho do motor, a sentir o sol e a brisa na sua cara, o nosso amigo Hilário entusiasmou-se e decidiu ajudá-lo a encontrar o seu Ferrari. E ao ver o Ferrari passar pelo canto do olho, quando normalmente nem sequer repararia nele, o Hilário levantou a bandeirinha e assinalou a passagem do Ferrari. E o que é que você pensa? Provavelmente pensa: «Mais um caramelo que comprou um Ferrari igual ao que eu queria!».

Se o Hilário tem esta influência numa coisa tão simples como comprar um Ferrari, imagine o que não faz com a questão da motivação, resiliência e com a vontade de atingir metas e objectivos na sua vida. São 90% do seu cérebro constantemente à procura de caminhos e soluções para conseguir chegar ao seu objectivo.

Porque é que isto funciona assim? Uma das suas principais necessidades, e do seu cérebro, é a congruência. Temos de ser congruentes entre o que dizemos e o que fazemos, entre o que acreditamos

que somos e a forma como agimos. Um exemplo prático: as pessoas que passam a vida a dizer «Sou tímido, sou tímido, sou tímido». De facto, quando olhamos para elas, parecem as pessoas mais tímidas deste mundo. Mas quando são colocadas em frente a uma audiência de 500 pessoas, a falar de um tema que as apaixona, e depois de quebrado o gelo inicial, transformam-se em fantásticos palestrantes. Então onde é que ficou a timidez? A questão é precisamente: congruência.

Se pensarmos bem, a congruência acompanha-nos desde o tempo das tribos na Antiguidade. No passado, o que é que acontecia a quem vivesse numa tribo e não fosse congruente com os padrões da tribo? Se tivesse sorte, seria expulso; se não tivesse sorte, provavelmente seria morto. Porque ao não estar de acordo com os padrões estabelecidos, poderia colocar em perigo os restantes elementos.

Será que hoje em dia já não é assim? Nas nossas empresas, nas nossas famílias, no nosso círculo de amigos? Claro que é. Se eu não estiver de acordo com os padrões do grupo, não sou morto, mas serei muitas vezes posto de parte.

Por exemplo, quando ouvimos frases como: «Vais ficar a rever a proposta mais uma vez? Mas já passa das 18h00! Grande maluco!» Isto nunca acontece nas nossas empresas, pois não?

Porém, existe um momento em que deixamos de ser «grandes malucos» e passamos a ter outros nomes. Quando temos sucesso, passamos a ser empreendedores, visionários, líderes, etc. Enfim, a perspectiva na sociedade muda rapidamente.

Se quiser, podemos dizer que, em última instância, existe sempre uma necessidade humana que tem de ser satisfeita: a necessidade de conexão, como iremos ver mais à frente quando falarmos das seis necessidades humanas.

SISTEMA DE ACTIVAÇÃO RETICULAR

Se quiser analisar tudo isto em termos científicos, habitualmente este fenómeno chama-se sistema de activação reticular, SAR para os amigos. Eu sei que parece o nome de uma doença, mas é de facto este o nome técnico.

No fundo, o nosso cérebro é uma grande base de dados de experiências e conhecimento. Conscientemente, estamos limitados ao número de pedaços de informação que conseguimos guardar em sequência ou processar em simultâneo. Inconscientemente, essa limitação não existe, ou está, pelo menos, dependente da capacidade que o nosso cérebro tem de criar novas ligações entre os neurónios. Ou seja, no dia-a-dia, o nosso cérebro é bombardeado por cerca de um a dois milhões de estímulos por minuto. Seja o barulho do ar condicionado que está ao fundo da sala, e em que provavelmente nem reparamos, seja o barulho da rua, seja qualquer coisa que se passa periféricamente e a que na maioria dos casos nem atentamos.

Ora, se o nosso cérebro com a sua capacidade de processamento consciente finita se focasse em tudo isto ao mesmo tempo, muito provavelmente «fundiria», isto é, não existe capacidade de processamento que permita absorver de uma forma consciente tudo o que está à nossa volta. É, então, aqui que entra o SAR. O SAR funciona como um filtro que só deixa passar para a atenção do consciente a informação pertinente para a tarefa em questão, ou que esteja ao abrigo de uma directiva interna mais alargada, como, por exemplo, o caso de uma meta ou de um objectivo específico.

Assim, quando o Ferrari passa pelo canto do olho e eu não ligo, o SAR levanta a bandeirinha e coloca-o em evidência, dado ser um pedaço de informação relevante.

Vou mostrar-lhe como é que isto acontece na realidade.

Vá à página de suporte do livro¹ e veja o vídeo:

▶ SAR EM FUNCIONAMENTO

PORQUE FAZEMOS O QUÊ FAZEMOS?

Para perceber porque fazemos o que fazemos, tenho de o levar por uma pequena viagem através de um conjunto de temas que irão contribuir para uma melhor compreensão da motivação. Iremos analisar o que são necessidades básicas e como é que as teorias da motivação evoluíram ao longo dos anos.

Chamo a atenção novamente para o facto de, como referi, nenhuma destas ferramentas ser mágica ou servir para todos ou em todas as situações. Caberá a cada pessoa a adaptação de cada estratégia e analisar qual delas terá maior impacto.

SEIS NECESSIDADES HUMANAS

Para começarmos a analisar porque fazemos o que fazemos, teremos obrigatoriamente de passar pelo trabalho de alguns mestres. Começemos por lembrar as teorias da motivação de Maslow, a sua famosa pirâmide de necessidades e o que ele dizia sobre isto: o ser humano tem determinadas necessidades básicas que estão organizadas numa série de fatias e quando uma dessas necessidades é satisfeita, deixa de nos motivar e passamos a ser motivados por necessidades acima.

Passando agora para o tão conhecido trabalho de Anthony Robbins, verificamos que este leva esse conceito muito além e

¹ http://www.ideiasedesafios.com/livro_arte_vender_videos

permite-nos perceber de uma forma simples alguns dos factores que contribuem para o nosso grau de motivação em cada situação ou área de vida.

Segundo Tony Robbins as seis necessidades humanas são:

1. Certeza ou conforto
2. Incerteza ou novidade
3. Significância
4. Conexão ou amor
5. Crescimento
6. Contribuição

Segundo Robbins, as primeiras quatro necessidades – certeza, incerteza, significância e conexão – estão presentes em todas as pessoas. Já as duas últimas nem sempre. No entanto, não podemos olhar para as necessidades humanas apenas para atestar se existem ou não, pois na prática o que acontece é que funcionam como uma escala (por exemplo, de 1 a 10). Podemos ter 8 na certeza e 4 na incerteza ou em qualquer das outras necessidades.

No meu trabalho directo com as pessoas, tenho verificado diariamente a validade desta teoria e tem sido valiosa para perceber, em situações mais complexas, o que é que faz mover as pessoas.

Vamos então analisar cada uma das necessidades.

1. Certeza ou conforto

Como seres humanos, temos necessidade de ter algum grau de certeza na vida, por exemplo, chegar a casa e saber que temos as nossas coisas, o nosso conforto, a família, o carro, o ordenado ao final do mês.

2. Incerteza ou novidade

Da mesma maneira, é para nós essencial também termos incerteza ou novidade. Se assim não fosse, a vida na maior parte das situações seria muito monótona e cinzenta. Por isso é que

algumas pessoas têm necessidade de estar constantemente a fazer coisas novas, a dedicar-se a novos desafios, enquanto outras nem tanto.

3. Significância

Temos também necessidade de significância, ou seja, de nos sentirmos importantes, especiais, apreciados pelos outros, de brilhar – embora, em extremo, esta necessidade se possa revelar negativa, principalmente ao nível do ego, por exemplo.

4. Conexão ou amor

Todos temos necessidade de algum tipo de ligação aos outros. Quer seja numa relação íntima, quer seja numa ligação com os nossos amigos ou colegas de trabalho. Esta necessidade está directamente ligada à necessidade anterior, ou seja, quanto mais nos sentimos diferentes, menos nos sentimos ligados aos outros e vice-versa.

5. Crescimento

Na vida, quase tudo está a crescer ou a morrer. Com os seres humanos acontece o mesmo. Embora esta necessidade nem sempre esteja presente de uma forma muito acentuada nas pessoas à nossa volta, quando está, impele-nos a querer ser melhores, a aprender, a evoluir e a fazer coisas novas, mas no sentido da aprendizagem e da evolução. Quando tal não acontece, sentimo-nos muitas vezes estagnados.

6. Contribuição

Além de nós, existe também a necessidade de estarmos a contribuir para os outros ou para algo maior do que nós. Não é à toa que muitas pessoas e empresas actualmente se envolvem em acções de solidariedade social. Embora nem sempre esteja presente nas pessoas à nossa volta, quando existe, é uma força

motriz interna muito eficaz e faz-nos avançar com iniciativas que se calhar não aplicaríamos em nós próprios.

E agora? O que fazer com tudo isto? Poderá estar a pensar: «Isto é giro, mas o que é que eu faço com tudo isto? Como é que esta teoria pode impactar de forma positiva ou negativa a minha motivação ou resiliência?» Vamos, então, analisar alguns casos.

Para o propósito, chamemos-lhe «Indivíduo X». Tem, por exemplo, uma necessidade de certeza muito alta – de 1 a 10, um 9 – e uma necessidade baixa de incerteza – no caso, 2.

Profissionalmente, o Indivíduo X é um comercial e o seu foco principal é a angariação de novos clientes, com muito trabalho de prospecção. O que é que acha que vai acontecer ao Indivíduo X? Pensa que se vai sentir motivado para o fazer? Principalmente nos tempos que correm, em que o factor incerteza é muito mais exacerbado na vida de um comercial? Na maior parte dos casos, ao não ter a sua necessidade de certeza «violada», o que vai acontecer é que, sem se aperceber, o Indivíduo X vai lutar de uma forma inconsciente contra o processo.

Imaginemos agora a situação inversa: o caso do Indivíduo Y, uma pessoa com um alto grau de incerteza ou novidade na sua vida e baixo grau de certeza. Profissionalmente, lida com um trabalho de muita burocracia, em que tem de estar sentado atrás de uma secretária a validar números e a carimbar papéis. Pensa que o Indivíduo Y vai estar motivado? Provavelmente não.

Estes casos servem também para as restantes necessidades humanas. Por exemplo, se eu tenho um alto grau de necessidade ou conexão e o ambiente de trabalho da minha empresa é de cortar à faca, isso terá claramente um impacto no meu grau de motivação.

Como pode ver, por vezes existem factores quase «invisíveis» que podem influenciar a nossa motivação, e que têm de ser levados em linha de conta no processo global da motivação e da resiliência.

CAPÍTULO 2

Comunicação e influência

PARA QUE SERVE A INFLUÊNCIA?

Com este capítulo, pretendo mostrar que factores contribuem para se ser um melhor comunicador e influenciador no processo da venda. Por exemplo, como é que pode estabelecer mais facilmente *rapport* ou, se preferir, relação de empatia com o seu cliente?

Embora não seja mágico, quanto mais *rapport* existir no processo da venda, mais confiança existirá por parte do seu cliente em si. De igual modo, a sua tarefa de chegar ao conjunto de informação de que necessita para vender será em parte muito facilitada. Por exemplo, saber se existe orçamento ou não, se o cliente de facto está preparado para comprar ou se está apenas a sondar o mercado.

Os temas de que lhe irei falar vão ajudá-lo a perceber como otimizar a sua comunicação e o seu processo de influência a nível comercial de forma a conseguir isto e muito mais.

O QUE É ISTO DA INFLUÊNCIA?

Muitas vezes na formação perguntam-me se *isso* da influência não é mau. Costumo responder que não é mau nem bom, apenas é.

Costuma existir alguma reacção negativa por parte da maior parte das pessoas em relação a este tema. Para mim, a influência é como um bisturi, ou seja, tanto corta para matar, como corta para curar. As técnicas e estratégias que lhe vou ensinar a seguir podem ser utilizadas para influenciar positivamente, mas também podem ser utilizadas para ganhar vantagem ou «enganar» o cliente em proveito próprio.

Existe, no entanto, uma salvaguarda. Trata-se do «Hilário» do cliente. Por vezes, o cliente sente a pressão e é influenciado num sentido que não quer, mas, por uma questão de timidez ou de não querer entrar em conflito, aceita. Embora nesta situação possamos ter ganho, podemos vir a perder a seguir, quer porque o cliente sente remorso na compra e devolve o produto ou pede o reembolso do serviço, quer porque se calhar vendemos uma vez, mas podemos vir a não vender mais. Influenciar poderá ser positivo ou negativo em função do objectivo que se tenha na venda.

Quando foi a primeira vez que influenciou alguém ou algum acto? Muito provavelmente quando chorou pela primeira vez ou, diria melhor, berrou após o seu nascimento. Esse processo foi de tal maneira eficaz que, imediatamente, os seus pais lhe deram atenção.

Penso que é difícil o ser humano existir sem influenciar. É algo que ocorre todos os dias e a toda a hora. A única diferença é que para algumas pessoas é um acto inconsciente e para outras não.

Nada do que iremos falar é novidade para o seu cérebro. No entanto, são processos que habitualmente estão em modo automático. O que iremos aqui fazer é colocar o holofote da mente consciente a apontar para estes processos.

Ao analisá-los, irá notar que a sua capacidade de influenciar aumentará e passará a dar atenção a coisas que antes estavam lá, mas não as via. Um pouco como o exercício anterior.

Quanto à comunicação, o processo passa muito por otimizar a forma como comunica, em função das pessoas que estão à sua frente. Muitos comerciais fazem isto por intuição, adaptando-se em

função do tipo de cliente. Ao percebermos o que são estilos comportamentais e como os utilizar na venda, fazemos com que não existam tantas barreiras à comunicação eficaz.

O QUE É NECESSÁRIO PARA INFLUENCIAR

Por incrível que pareça, para influenciar, em primeiro lugar, é necessário saber ouvir. Um influenciador que não saiba ouvir é geralmente menos eficaz do que um que saiba ouvir. A explicação para isto é simples. Se não estivermos a ouvir, não conseguimos direccionar ou adaptar a nossa comunicação em função do *feedback* não verbal que estamos a ter.

Mesmo quando estou a fazer uma palestra, momento em que até se poderia pensar que não é necessário ouvir, dado que a comunicação supostamente está a ir só num sentido, é essencial ouvir. É, no entanto, um ouvir ao qual a maior parte das pessoas não está habituada.

Eu costumo dizer que se deve:

- > Ouvir com olhos de ver.
- > Ouvir com orelhas de ouvir.
- > Ouvir com barriga de sentir.

Por exemplo, quando estou a dar uma palestra, estou constantemente à procura de «ouvir com olhos de ver», ou seja, estou atento aos pequenos sinais de concordância ou abandono que a audiência me está a transmitir. Um pequeno acenar da cabeça, alguém que se enterra na cadeira e desliga, tudo isto é informação que me permite, se estiver atento, adaptar o discurso e direccionar a palestra noutra sentido, se for caso disso.

Numa reunião comercial, o processo é similar. Devemos estar atentos a sinais a que normalmente não damos atenção conscientemente. Um breve olhar entre os dois decisores, uma pequena hesitação na voz, algum nervosismo detectado pela linguagem corporal, enfim, tudo é informação que pode e deve ser analisada.

DE CERTEZA QUE SABE OUVIR?

Muitas vezes faço esta pergunta na formação e a resposta é claramente afirmativa. Contudo, após a realização de alguns exercícios, a maioria das pessoas chega à conclusão de que de facto não sabe ouvir.

O problema é que ouvir não é estar a ouvir as palavras do cliente e estar já a pensar com que argumento é que lhe vai responder, da mesma forma que não é estar a acenar ligeiramente com a cabeça e por dentro estar a pensar em tudo menos no que a pessoa está a dizer. Ouvir é estar focado na pessoa à sua frente com toda a atenção, como se não existisse mais ninguém neste mundo naquele momento à sua volta.

Ouvir é o acto que maior empatia cria na humanidade. Quando ouvimos alguém com toda a nossa atenção é como se estivéssemos a fazer uma massagem ao ego da outra pessoa. Quando de facto conseguimos chegar a este nível... é mágico.

Vamos então ver os três tipos de ouvir que existem.

OUVIR COM OLHOS DE VER

Ouvir com olhos de ver é dar atenção a todos os pormenores da venda que habitualmente passam por debaixo do radar, seja a linguagem corporal da pessoa que está à sua frente, sejam as

CAPÍTULO 3

O processo comercial

CONCEITO DE *PIPELINE*

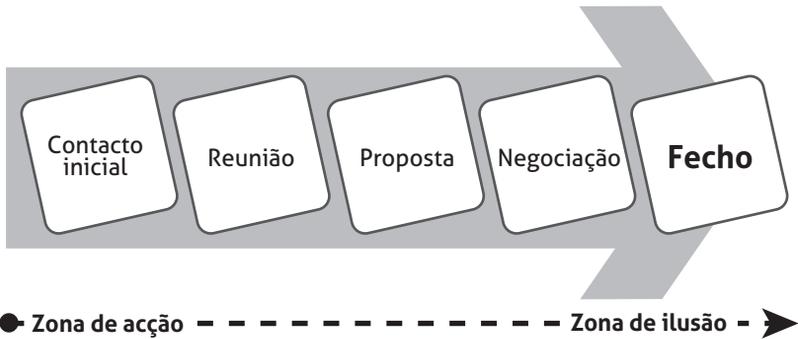
Um dos conceitos que devemos ter bem definido enquanto comerciais é o de *pipeline* ou, se preferir, funil de vendas.

O conceito é simples. Dependendo do tipo de venda, quase todas as oportunidades começam o seu ciclo de vida pelo contacto inicial, progridem para uma reunião ou visita, é apresentada uma proposta, entra-se na fase de negociação e, se tudo correr bem, temos um fecho.

A cada uma destas etapas chamamos fase da venda. Dada a diversidade de processos comerciais que existe, nem todos os processos de venda têm estas fases. Alguns têm mais, quando são mais complexos, outros têm menos. Por exemplo, quando era comercial de sistemas de gestão (ERP) na área das tecnologias de informação, antes de chegarmos à proposta, tínhamos ainda mais algumas etapas. Por seu turno, com alguns dos nossos clientes acontece precisamente o contrário: por exemplo, com um deles, que fornece equipamentos de ar condicionado, só se tem mesmo a parte da proposta e do fecho.

Enfim, depende muito do tipo de venda, da duração do ciclo comercial e do mercado em que estamos inseridos. Mas seja de uma forma mais simples ou de uma forma mais complexa, este conceito aparece em quase todos os tipos de venda.

Muitas vezes, na formação, apresento a figura 10 e faço a seguinte pergunta: «De todas estas fases da venda, qual delas é que acham que controlam?»



< Fig. 10 >

As respostas são muito diversas. Uns pensam que é a prospecção, outros a reunião, alguns a proposta. Não existe um padrão de resposta. A única constante é que a maioria das pessoas não sabe que a única área que de facto controlam é fase de contacto inicial.

Quando lhes digo isso ficam, à partida, um pouco chocadas. Mas a realidade é essa. Não é que você vá descurar alguma das fases da venda. Não se trata disso. Mas por mais profissional e eficiente que seja, as outras fases dependem em muito do seu cliente para poderem avançar, ou seja, pode fazer tudo bem, mas devido a algum aspecto do lado de lá que não controla, não progride no ciclo comercial. Quanto ao contacto inicial, esse só depende de si. Daí eu chamar-lhe muitas vezes zona de acção, *versus* o resto que designo zona de ilusão.

Como comerciais, todos nós já passámos por uma fase nas nossas vidas em que tínhamos na mão aquilo que achávamos ser uma oportunidade comercial fantástica. Se progredirmos no tempo onde é que essa oportunidade está?

CAPÍTULO 4

Condução da reunião

POR ONDE COMEÇAR

Quando falamos de condução de reuniões comerciais, existem normalmente duas abordagens principais: a abordagem do catálogo e a abordagem da venda consultiva.

Para muitos comerciais, a pergunta de morte numa reunião é: «Então fale-me lá sobre o que é que vocês fazem». Normalmente o comercial puxa do seu catálogo de produtos ou serviços, também por vezes designado «apresentação da empresa» e passa a descrever exaustivamente tudo o que lá está. Após esta odisseia, muitas vezes o cliente diz: «Interessante... Deixe-me a vossa apresentação e quando precisarmos nós entramos em contacto».

O problema desta abordagem é que não deixa espaço de manobra ao comercial caso não exista uma necessidade concreta da parte do cliente.

Devido a esta dificuldade, os melhores comerciais perceberam já há muitos anos que teriam de trabalhar a reunião comercial de uma forma diferente. Daí surgiu, então, a abordagem da venda consultiva, que iremos apresentar um pouco mais à frente.

QUAL O OBJECTIVO DA REUNIÃO?

Outra das questões que surge habitualmente prende-se com a necessidade de foco. Muitos comerciais abordam as reuniões sem foco, com a habitual desculpa: «Vamos lá ver no que dá». Normalmente dá asneira, ou quando não dá asneira, a probabilidade de trazer de lá uma oportunidade concreta é muito baixa.

Já falei da questão do consciente *versus* inconsciente. Se muito do que fazemos está em modo automático, é fulcral que à partida se defina um objectivo concreto para a reunião, mesmo que esse objectivo concreto não venha a ser atingido. Claro que isto carece de algum investimento de tempo na preparação da reunião, coisa que nem todos fazemos quando estamos cheios de trabalho e stressados, com mil e uma coisas na nossa cabeça.

O objectivo concreto pode ser detectar uma oportunidade, chegar às falas com o verdadeiro decisor, perceber qual o seu orçamento, ou qualquer outro que seja adequado para o enquadramento da reunião. Importa que exista um foco e que a reunião não seja levada com demasiada leveza. Se o trabalho de preparação da prospecção foi bem realizado, já deve nesta fase ter informação da potencial proposta de valor que pode levar; se não, está na altura de fazer alguma investigação sobre a empresa e a pessoa com quem se vai reunir, como vimos na secção «Prospecção semanal».

DEIXAR OS PROBLEMA À PORTA

Numa das primeiras secções deste livro, abordei a gestão emocional e a sua importância no processo da venda. Quando vamos fazer uma reunião, nem sempre o nosso estado de espírito é o correcto. Devido a problemas, chatices e tudo o que temos na nossa

mente, muitas vezes entramos com demasiada bagagem. Quantos de nós é que chegam em cima da hora e se apressam para entrar na empresa e reunir com o cliente sem sequer respirar fundo e fazer um pequeno compasso de espera? Uma das coisas que faço sempre antes de uma reunião importante é a minha rotina de gestão emocional.

Para mim, funciona como uma âncora, como disse. Depois de a realizar, normalmente deixo os problemas no carro e foco-me completamente em dar o melhor na oportunidade comercial que tenho à minha frente. Esta rotina é a minha; para si, poderá ser igual ou ter algumas componentes muito suas. No entanto, convém que seja sempre a mesma, de forma a criar uma âncora para o estado emocional ideal na reunião.

No meu caso passa por:

1. Ir com tempo, ou seja, pelo menos 15 minutos antes.
2. Desligar o rádio.
3. Fechar os olhos e respirar fundo algumas vezes centrando a respiração um pouco abaixo do umbigo.
4. Visualizar na minha mente todo o processo da reunião e como quero que aconteça.

Por exemplo, qual o meu objectivo, como vou abrir a reunião, que assuntos vou colocar na mesa, como vou abordar as diferentes questões, como vou negociar se for uma negociação e com que estratégias.

Crie a sua técnica, conforme lhe seja mais adequado. Não espere resultados imediatos, mas com o tempo, este momento de preparação vai ajudá-lo a criar um espaço mental de 30 a 60 minutos, permitindo-lhe fazer o seu melhor na reunião e deixar os seus problemas à porta.

José de Almeida liderou ao longo dos anos diversos projectos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de actividade. A sua experiência profissional começou como vendedor, tendo depois feito carreira como director comercial e director-geral de várias empresas nacionais e internacionais. É autor de diversas publicações no âmbito comercial e de liderança comercial, incluindo o livro *Compre Já*.

Actualmente é o *partner* responsável pela Ideias & Desafios, uma empresa dedicada à formação de empresas e à realização de processos de *Business & Executive Coaching*. Ao longo da vida, dedicou grande parte do seu tempo ao estudo de áreas tão distintas como vendas, *performance* pessoal, liderança, persuasão, influência, hipnose, psicologia, programação neuro-linguística, *executive coaching*, entre outras. Sendo um apaixonado do conhecimento, estudou com algumas das maiores figuras mundiais, de entre as quais podemos destacar Richard Bandler, Anthony Robbins, Brian Tracy, Tony Jeary, Tony Alessandra, entre outros. Os seus programas de formação assentam não só no conhecimento teórico adquirido ao longo dos anos, mas também em toda a sua experiência prática.

Em cerca de oito anos de actividade, conseguiu formar um número recorde de mais de 5000 pessoas em vendas e liderança em Portugal. Um dos seus factores de sucesso é a capacidade de pegar em matérias e temas bastante complexos e transformá-los em ferramentas simples que qualquer pessoa pode utilizar para o seu próprio sucesso. Acredita que todos temos uma capacidade fantástica para atingir o sucesso, apenas necessitamos de que nos mostrem o «caminho das pedras».

O seu objectivo de vida é:

«Mudar o mundo, mudando uma pessoa de cada vez, ajudando-a a descobrir o seu próprio caminho para o sucesso.»

O Zé tem a capacidade de fazer acreditar que o sucesso está não só no trabalho, mas também no domínio de técnicas que, se seguidas e bem aplicadas, fazem a diferença entre um bom vendedor e um vendedor de excelência, que consegue, além de atingir os seus objectivos, surpreender positivamente o seu cliente.

João Falcao
Dir. Recursos Humanos – Transporte Aéreo da TAP e Portugalia

Criar nas equipas comerciais uma atitude de venda persistente e consistente é um desafio árduo e complexo. Não é tarefa para amadores ou «teóricos laboratoriais». Experimentei a forma como o José de Almeida aglutina na prática as ideias que defende e difunde. Considerá-lo Mestre em tão fundamental Arte, de que dependem a maioria das empresas, é um acto de justiça elementar.

Timóteo Gonçalves
Director-Geral – Halcon Viajens

Tenho acompanhado o percurso do José de Almeida na área da formação em Liderança e Vendas e considero-o uma referência de qualidade na área. Aprecio o equilíbrio que apresenta entre as componentes teóricas e práticas, pois sabe que o melhor conhecimento é aquele que vem do «terreno», no dia-a-dia das vendas. A sua permanente actualização e acompanhamento das tendências na área do *Marketing* e Comunicação torna-o um formador sempre relevante. Parabéns pelo novo livro!

Nuno Gomes
*Melhor Vendedor da Europa
Broker Remax Prestige*

Recebemos dezenas de *e-mails* a apresentar empresas e serviços. O que faz a diferença é a forma como se transmitem as ideias. Foi o que me levou a trabalhar com a Ideias & Desafios e com o José. Acredito que o factor do seu sucesso se deve à capacidade de pegar em matérias complexas e comuns à vida das empresas e transformá-las em ferramentas e métodos simples de usar.

Obrigada José e obrigada a toda a equipa por continuar a apoiar a Xerox!

Alexandra Pires
Dir. Recursos Humanos – Xerox

Vender é influenciar e influenciar é liderar. Sempre a par das últimas tendências no mundo das vendas, o trabalho do José de Almeida tem como fim a criação dos líderes de amanhã. Recomendo o seu trabalho a quem procura melhorar as suas competências.

Rui Alves
CEO InvoiceXpress



TOPBOOKS