



a nova
arte de
vender

JOSÉ ALMEIDA

a nova
arte de
vender

JOSÈ DE ALMEIDA

Todos os direitos para a publicação desta obra reservados por:
José Fernando Silva de Almeida
Rua Abranches Ferrão 10 Andar 8A
1600-001 Lisbon - Portugal
Tel.: (+351) 214 094 260 | Fax: (+351) 214 094 136 | Tlm.: (+351) 961
563 353
E-mail: eu@josealmeida.com

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.

ISBN: 9798826219478

Dedicatória

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

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 projeto acesa ao longo destes dois anos de escrita.

Em quarto lugar, a todas as pessoas, clientes, parceiros e amigos que há mais de 20 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.

Índice

DEDICATÓRIA	III
ÍNDICE	IV
PREFÁCIO.....	9
INTRODUÇÃO	11
COMO TIRAR O MAIOR PARTIDO DESTA LIVRO	11
POR QUE ORDEM LER O LIVRO?	12
EXERCÍCIOS.....	12
MOTIVAÇÃO	13
O QUE É QUE NOS MOTIVA?	13
A IMPORTÂNCIA DO FOCO	13
APRESENTO-VOS O HILÁRIO.....	15
SISTEMA DE ATIVAÇÃO RETICULAR.....	17
PORQUE FAZEMOS O QUE FAZEMOS?	18
SEIS NECESSIDADES HUMANAS.....	19
DA MOTIVAÇÃO 1.0 À MOTIVAÇÃO 3.0	21
MOTIVAÇÃO 1.0 – FAZ	21
MOTIVAÇÃO 2.0 – DOR VERSUS PRAZER	22
MOTIVAÇÃO 3.0 – O TRABALHO DE DANIEL PINK	24
PORQUE É QUE NÃO ATINGIMOS O QUE QUEREMOS NA VIDA?	29
O QUE É ISSO DA FELICIDADE?	31
GESTÃO EMOCIONAL NA VENDA	32
O QUE SÃO ÂNCORAS E COMO AS USAR	34
O QUE FAZER COM CLIENTES DIFÍCEIS	36
SABE QUEM É O SEU PIOR INIMIGO?	37
EM RESUMO	39
PEQUENOS GRANDES FATORES DE SUCESSO NA VENDA	40
EU, S.A.	40

O PRINCÍPIO DO DANONINHO	41
ZONAS DE CONFORTO	42
GARGALO DA GARRAFA	45
SÍNDROME DA CRUZ	47
POSICÕES DE VISUALIZAÇÃO.....	48
ESTRATÉGIAS DE MODELAÇÃO	51
COMUNICAÇÃO E INFLUÊNCIA.....	53
PARA QUE SERVE A INFLUÊNCIA?	53
O QUE É ISTO DA INFLUÊNCIA?	53
O QUE É NECESSÁRIO PARA INFLUENCIAR.....	54
DE CERTEZA QUE SABE OUVIR?	55
PILARES DA INFLUÊNCIA	59
MAIS ALGUMAS TÉCNICAS DE INFLUÊNCIA.....	64
A MAGIA DO RAPPORT	67
MODELO VAS	67
COMO CRIAMOS EMPATIA NATURALMENTE.....	70
COMO CRIAMOS EMPATIA DE FORMA FORÇADA	72
90 SEGUNDOS INICIAIS.....	76
DISTÂNCIAS DE SEGURANÇA.....	79
CRIAR RAPPORT COM VÁRIAS PESSOAS	81
MODELO DARS	82
COMO DETERMINAR O SEU ESTILO.....	86
COMO VENDER A CADA ESTILO	88
ESTILO DE DEFESA VERSUS ESTILO NORMAL	90
O PROCESSO COMERCIAL.....	92
CONCEITO DE PIPELINE.....	92
GERAÇÃO DE CONTACTOS	96
CAMPANHAS	96
PROSPEÇÃO SEMANAL	100
PREPARAÇÃO DA PROSPEÇÃO	103
FATORES DE SUCESSO NA PROSPEÇÃO	105
APRESENTAR UMA PROPOSTA DE VALOR.....	107
FORMATO IDEAL PARA ASSUNTOS DE E-MAILS.....	115
CRIAÇÃO DE UM DESENVOLVIMENTO	116
DIFERENTES MEIOS E PORTAS DE ENTRADA.....	117

ESTRATÉGIA DA CUNHA VERSUS ROER O OSSO	126
REALIZAÇÃO DE REUNIÕES OU VISITAS	129
POR ONDE COMEÇAR.....	129
QUAL O OBJETIVO DA REUNIÃO?.....	129
DEIXAR OS PROBLEMAS À PORTA.....	130
MODELO DE CONDUÇÃO DA REUNIÃO.....	131
O QUE LEVAR PARA A REUNIÃO.....	134
VENDA CONSULTIVA.....	136
QUAL A DIFERENÇA ENTRE VENDA CONSULTIVA E VENDA TRADICIONAL?	136
PERGUNTAS PARA MELHORAR A EXPLORAÇÃO DA DOR.....	137
MODELO SAIV	140
COMO DETERMINAR A DOR DO CLIENTE.....	147
ENCERRAMENTO DA REUNIÃO E PRÓXIMOS PASSOS.....	149
A ATA DA REUNIÃO	149
O PLANO COMERCIAL DO PROJETO	150
SEGUIMENTO DE PROPOSTAS E OPORTUNIDADES COMERCIAIS	152
O QUE ACONTECE NORMALMENTE NUMA VENDA, APÓS A ENTREGA DA PROPOSTA?.....	152
PLANOS DE SEGUIMENTO ABC	153
MÁQUINA DE FAZER PING.....	155
TRATAMENTO DE OBJEÇÕES.....	157
QUANDO LIDAR COM OBJEÇÕES.....	158
VACINAR A OBJEÇÃO	159
COMO RESPONDER A OBJEÇÕES.....	160
CONCORDAR, REFORÇAR, RESPONDER.....	161
NEGOCIAÇÃO E FECHO.....	163
FATORES CRUCIAIS NUMA NEGOCIAÇÃO	163
PARA ABRIR O APETITE	164
PLANO DE AÇÃO NEGOCIAL	168
QUALIDADES DE UM BOM NEGOCIADOR	169
PONTOS DE PODER.....	170
RISCO, TEMPOS OU DEADLINES	172
CONHECIMENTO OU EXPERIÊNCIA	172
JÁ OUVIU FALAR DE UMA NEGOCIAÇÃO WIN WIN?	175

COMO TRABALHAR CONCESSÕES	175
ESTRATÉGIAS E TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO E FECHO	179
AS TÁTICAS MAIS SIMPLES	180
AS TÁTICAS MAIS COMPLEXAS	182
NOTAS FINAIS	191
SOBRE O AUTOR	192

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 objetivos 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 objetivos, 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 ação 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 ação, 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.

A Nova Arte de Vender

João Falcato

***Diretor de Recursos Humanos – Transporte Aéreo da
TAP e Portugália***

Introdução

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, feitios 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 coletânea 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 atualizá-los em função do mercado atual e das ferramentas disponíveis hoje em dia. Como costume dizer, venha daí nesta viagem.

Como tirar o maior partido deste livro

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 passamos 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.

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.

Motivação

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 direto 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 impercetível, 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 fator-chave que eu

descobri em todos estes anos de trabalho – e foi efetivamente 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 objetivos que a empresa estabelece em termos comerciais. Para ele, os objetivos comerciais que a empresa lhe propõe são apenas uma ferramenta para atingir os seus próprios objetivos. 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 objetivo 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 excecionais, 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 objetivos 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 direcionamos.

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 objetivos?»

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 objetivos – 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 veem objetos 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 objetivos «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 objetivos na sua vida. São 90% do seu cérebro constantemente à procura de caminhos e soluções para conseguir chegar ao seu objetivo.

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 perspetiva 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 ativação reticular

Se quiser analisar tudo isto em termos científicos, habitualmente este fenómeno chama-se sistema de ativação 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 diretiva interna mais alargada, como, por exemplo, o caso de uma meta ou de um objetivo 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 livro
e veja o vídeo: SAR em funcionamento*

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

Segundo Tony Robbins as seis necessidades humanas são:

- Certeza ou conforto
- Incerteza ou novidade
- Significância
- Conexão ou amor
- 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 direto 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.

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.

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.

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.

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 diretamente ligada à necessidade anterior, ou seja, quanto mais nos sentimos diferentes, menos nos sentimos ligados aos outros e vice-versa.

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.

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 atualmente se envolvem em ações 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 prospeção. 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 fator 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 fatores 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.

Da motivação 1.0 à motivação 3.0

Vamos abordar agora as três etapas da evolução da motivação ao longo dos tempos e como nos podem ajudar a perceber o que nos faz correr.

Motivação 1.0 – Faz

A motivação 1.0 é simples. Já existia há muitos anos, nos primórdios da civilização, e era acompanhada apenas por uma palavra: «FAZ!». Acha que alguém discutia? Claro que não, se era para fazer, era para fazer.

Como deve imaginar, este tipo de motivação está muito ligado ao poder

que a liderança, ou quem está a solicitar a tarefa, pode ter no processo. Com o evoluir dos tempos, da mentalidade e da educação das pessoas, acabou por cair em desuso e dar lugar à motivação 2.0.

Motivação 2.0 – Dor versus prazer

Habitualmente, a motivação 2.0 é também designada «teoria da cenoura e do chicote», «do X e do Y», «da dor e do prazer». São normalmente estes os nomes mais comuns que se lhe atribuem.

De uma forma simples, esta teoria defende que as pessoas correm porque querem ganhar alguma coisa, porque não querem perder alguma coisa ou ter determinada penalização.

Esse ganho ou perda pode ser monetário, mas também pode ser de ordem psicológica. Por vezes, é mais eficaz um quadro na parede com as estatísticas de vendas por comercial do que propriamente uma conversa a alertar para os maus resultados que a pessoa está a ter, ou seja, neste caso, o que o motiva é ser visto pela equipa como alguém que não falha.

Se formos a ver bem, grande parte das nossas empresas está assente nesta estratégia no que diz respeito à motivação, o que me leva a pensar: será que é sempre eficaz? Não.

Esta teoria tem um grande problema, à partida. Se analisarmos duas pessoas, uma que se motiva pelo prazer, pelo ganho, por atingir algo de positivo, e outra que se motiva porque não quer ter um castigo ou perder algo, qual delas é que a sociedade vê com «bons olhos»? Na maioria dos casos, diremos que será a pessoa que se motiva pelo prazer ou pelo facto de atingir algo de positivo. É precisamente aqui que reside um dos principais problemas desta teoria. Tanto é válido quem se motiva pelo prazer, como pela dor, desde que se motive a agir. Contudo, a sociedade tem, de facto, tendência a ver como melhores olhos as pessoas que se motivam por prazer.

Deixe-me contar-lhe uma pequena história.

Em 2003, eu ocupava um cargo como diretor-geral de uma empresa de tecnologia de capital espanhol. Bom ordenado, boas regalias, o costume nesta situação. Tinha montado este projeto de raiz em Portugal, tendo ido a Espanha buscar um investidor para abrir as operações em Portugal.

O projeto correu muito bem nos primeiros anos, tendo rapidamente ocupado o terceiro lugar em termos de quota de mercado. O ano 2000 foi

ótimo, 2001 também, 2002 idem. A empresa implementou software de gestão e ao entrar no ano 2003 teve uma queda muito acentuada de faturação. A explicação era óbvia: a maioria das empresas tinha trocado de software em 2000; os que não o fizeram no ano 2000 fizeram-no em 2001 e 2002 por causa da transição para o Euro, ou seja, em 2003 o número de oportunidades de negócios diminuiu drasticamente.

O nosso principal concorrente – que estava em quarta posição no mercado – era Espanha, que fez uma proposta de comprar 70% do capital à empresa em Portugal. Ora, os espanhóis, perante o cenário, venderam sem hesitar.

Quase imediatamente, chegaram numa segunda-feira e disseram-me: «Mira José que la empresa ha sido vendida». E o bom do José ficou com uma mão à frente e outra atrás. Na área da tecnologia, não abundavam lugares de diretor-geral, por isso, tornou-se muito complicado a reentrada no mercado de trabalho.

Como não conseguia arranjar emprego nessa área, decidi fazer uma mudança radical de carreira e criei a Ideias & Desafios, do nada, praticamente sem capital.

Agora enquadremos a história na vertente da motivação 2.0.

O que é que acha que me motivava naqueles dias? Era imaginar que a Ideias & Desafios ia ser uma empresa de sucesso a trabalhar com algumas das maiores empresas nacionais e internacionais? Ou era uma frase que eu tinha sempre na cabeça quando acordava de manhã: «Zé, não te podes dar ao luxo de desistir!».

Claro que era a segunda hipótese. Portanto, tanto é válida a dor como o prazer desde que saibamos aquilo que nos faz correr em cada situação ou área da nossa vida.

Esta teoria é facilmente transportada para muitas situações que ocorrem atualmente nas empresas. Algumas pessoas perguntam-me frequentemente: «Mas nestas condições, com cortes de ordenados e por vezes a tirar metade das comissões que eu tirava em anos anteriores, como é que eu me hei-de sentir motivado?»

A resposta que lhes dou é quase sempre a mesma: «O que é que na sua vida lhe permite dar-se ao luxo de poder desistir?» Ao fazer esta pergunta, os olhos das pessoas muitas vezes iluminam-se e no seu íntimo acabam por ligar os pontos e perceber que, em última instância, o que importa é de facto isto.

Claro que estamos num nível muito baixo da pirâmide de Maslow, mas por vezes é necessário descer até aqui para percebermos o que nos faz correr nestas circunstâncias.

Se não quisermos ir a um nível tão baixo da pirâmide, podemos pensar noutras áreas da nossa vida. Por exemplo, no meu caso, o que é que acha que me motiva a ir ao ginásio? É o facto de ir para lá suar e cansar-me que nem um doido? Para algumas pessoas, isso pode ser suficiente, mas no meu caso não. No meu caso, trata-se de um problema de saúde ao nível muscular: se não for ao ginásio semanalmente, agrava-se e poderá vir a impedir-me de dar formação ou, em último caso, de trabalhar.

Assim, dependendo das áreas da nossa vida, poderemos ter de usar a dor para pelo menos ligar o motor da motivação e nos fazer andar.

Motivação 3.0 – O trabalho de Daniel Pink

No meu trabalho direto com as empresas, tenho observado, nos últimos anos, um fenómeno um pouco estranho no campo da motivação 2.0. Trata-se de uma situação esquisita e à partida não lógica – motivar alguém usando frases como: «Se conseguires fazer mais isto... ganhas mais isto».

Por vezes, estamos à espera de uma reação positiva e o que obtemos é apenas um grande silêncio como se aquilo não fizesse sentido nenhum.

Posso dar outro exemplo: «Olha que isto está mau! Se não conseguires atingir...». E qual é a resposta da pessoa? Exatamente a mesma: silêncio.

O que depreendo disto? Por vezes, com algumas pessoas, a motivação 2.0 – dor e prazer – não funciona.

No meu caso, em termos de trabalho, não corro por causa de dinheiro, nem de fama, mas sim pelo gozo que isso me dá e porque é uma ferramenta que tenho para atingir uma meta de vida um pouco ambiciosa no campo da responsabilidade social, como iremos ver mais adiante.

O que vou contar agora é baseado no trabalho de um senhor chamado Daniel Pink e no seu livro *Drive* (Editora Estrela Polar, 2011).

Segundo Daniel Pink, existem estudos realizados nesta área por psicólogos, que remontam já há alguns anos e que indicam que a motivação 2.0 sofre de vários problemas que podem levar a consequências bastante complicadas em termos de performance.

No que diz respeito à motivação, esta pode ter duas formas:

Interna:

Tem origem dentro da pessoa. As razões para querer avançar são geradas internamente sem o auxílio de nenhuma, ou pouca, intervenção externa.

Externa:

A motivação é conseguida através de situações externas, sejam monetárias, físicas em termos de prémio ou psicológicas. Por exemplo, um líder pode utilizar o afastamento emocional de uma pessoa da sua equipa como forma de castigo.

Nos estudos realizados, chegou-se a uma série de conclusões sobre o que é que faz a diferença em relação ao uso da motivação 2.0 ou 3.0. A motivação 2.0 tem que ver com o tipo de tarefa a realizar. Neste sentido, gerou-se um conjunto de experiências para analisar a eficácia de cada tipo de motivação. Os resultados foram no mínimo surpreendentes. Chegou-se à conclusão de que um dos fatores que poderia influenciar o processo seria o tipo de tarefa – mecânica ou rotineira versus diversificada e que permita um certo grau de autonomia e aprendizagem. Em conclusão, quando a tarefa era rotineira ou monótona, a motivação 2.0 – dor versus prazer – funcionava bem.

Pagamos mais, temos mais performance; pagamos menos, temos menos. No entanto, sempre que a tarefa exigia determinadas habilidades, por mais rudimentares ou simples que fossem, ou autonomia ou criatividade, o processo era inverso. Por mais que se pagasse, nem sempre se tinha maior performance.

A experiência foi realizada em vários ambientes nos EUA, nomeadamente no MIT, onde se criou um conjunto de prémios em função dos objetivos alcançados. No caso, pensaram que o que estava a influenciar o processo era o valor das recompensas (que poderia ser muito baixo para estudantes do MIT), então, decidiram levar a experiência para Madurai na Índia, onde os prémios significavam muito mais para as pessoas. Existiam três escalões de recompensa que correspondiam em termos de valor monetário a duas semanas de ordenado, um mês de ordenado e dois meses de ordenado. Por incrível que pareça, os resultados foram os mesmos.

Então o que é que motiva as pessoas no caso de tarefas que não sejam mecânicas ou rotineiras? Chegou-se à conclusão de que, nestas situações, os fatores que influenciavam o processo seriam três e que, como vamos ver, se relacionam com as necessidades humanas apresentadas anteriormente. Vamos ver quais.

Autonomia

Todos nós temos necessidade de sentir que controlamos as nossas vidas. Quando tal não acontece, na maior parte dos casos, existe algum grau de desmotivação.

No campo das vendas, realizei vários estudos com alguns dos meus clientes que neste momento têm as carreiras congeladas e um dos fatores que lhes sugeri para aumentar o nível de motivação dos comerciais prendeu-se precisamente com isto: o aumento do nível de autonomia no processo negocial, por exemplo, ou em algumas componentes do processo comercial.

Num dos casos, notei que os comerciais, quando queriam negociar condições especiais, tinham obrigatoriamente de falar com o seu diretor. A experiência que foi realizada passou por dar ao comercial uma maior margem em função do negócio em causa, dizendo-lhe, por exemplo, que quando o negócio estivesse dentro de determinado montante, poderia ser ele a decidir qual a percentagem de desconto a apresentar ao cliente em função de uma margem pré-acordada.

Os resultados foram bastante surpreendentes: os níveis de motivação da equipa na maior parte dos casos aumentaram.

Neste momento, pode estar a pensar: «Mas isso é lógico e faz todo o sentido!». De facto é, mas por incrível que pareça, nem sempre as empresas pensam assim.

Mestria

Mestria é o desejo de evoluirmos e sermos melhores.

Pense comigo. No passado, quando numa das empresas onde trabalhou chegou àquele ponto em que já não conseguia evoluir ou aprender mais, como é que se sentiu? Se for como eu, provavelmente sentiu-se desmotivado, ao ponto de querer novos projetos e desafios.

Isto acontece mesmo no campo das vendas. Tenho vários clientes que fazem uso desta estratégia de motivação para os comerciais: dão-lhes novos desafios, novos mercados, tipos de clientes diferentes, enfim, algo que implique que eles tenham novamente uma curva de aprendizagem.

Contudo, isto não acontece somente no local de trabalho. Pense, por exemplo, na sua vida pessoal. Por vezes, começamos a aprender novas línguas, optamos por novos hobbies, desportos, apenas pelo prazer de sentir que estamos a evoluir.

Tenho um amigo que agora, aos quarenta anos, decidiu começar a

aprender a tocar guitarra. Será lógico que ele invista em aprender a tocar guitarra agora? Será que vai ganhar a vida a tocar guitarra? Claro que não. Mas é pelo gozo que lhe dá sentir que está a evoluir em algum âmbito. Quando isso não acontece, muitas vezes, estagnamos como pessoas e como profissionais.

Propósito

O ser humano tem necessidade de sentir que está a contribuir para algo maior do que ele. Por exemplo, quando o propósito da empresa onde trabalhamos é apenas o lucro, na maior parte dos casos as pessoas não se envolvem tanto, ou seja, sentem necessidade de saber que o que fazem contribui para algo maior do que elas, num sentido que nem sempre se relaciona com o lucro.

No caso da Ideias & Desafios, um dos nossos maiores objetivos consiste em, no espaço de cinco a 10 anos, 50% do tempo faturado ser alocado a solidariedade social. Neste momento, é já mais de 35%. Fazemos desde diversos projetos de formação comercial e de liderança gratuita para desempregados a projetos de formação com a maioria das IPSS em Portugal, coaching e consultoria gratuita.

Se me perguntarem o que é que, atualmente, me faz correr e ganhar dinheiro como ganho, é precisamente ter fundos para poder realizar todos estes projetos. Este é o meu caso, e felizmente alguns dos nossos clientes também já o estão a fazer. Por exemplo, uma das maiores empresas a nível nacional e internacional na sua área de atuação – desde que as carreiras foram congeladas internacionalmente – tem apostado cada vez mais nesta vertente. Ainda no outro dia, quando conversava com a sua diretora de recursos humanos, ela me dizia que se têm lembrado da Ideias & Desafios precisamente por causa de todos os projetos de solidariedade que têm promovido e nos quais os seus colaboradores se têm envolvido.

Em resumo

Ter a noção do que nos faz correr e quais as ferramentas para o fazer é fundamental para a realidade atual de um comercial. Como viu, não existe uma estratégia única de motivação que sirva a todos, mas ao percebermos como é que funcionamos, poderemos mais facilmente ligar o motor da nossa ação.

Deixo aqui um conselho: se o seu foco principal de atuação é a motivação externa, procure evoluir para a motivação interna nos próximos tempos.

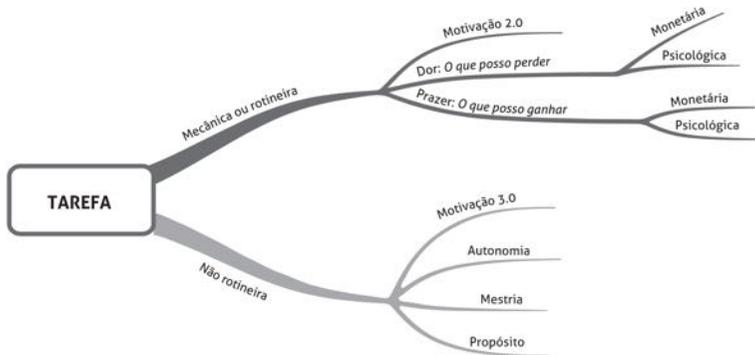
Como costumo dizer, a motivação externa tem perna curta. Existe uma quantidade finita de dinheiro ou de recompensa emocional que conseguimos colocar em cima da mesa para motivar alguém, da mesma forma que existe uma quantidade finita de penalizações ou castigos.

Poderá pensar: «Mas há algum mal em gostar de uma palmadinha nas costas e de um elogio?». Claro que não, mas vai chegar a um ponto na sua vida em que se pode deparar com uma oportunidade de subir na carreira e nessa altura, quando já não estiver lá ninguém para lhe dar a palmadinha, como é que se vai sentir?

Em termos práticos, pense na sua motivação da seguinte maneira:

> **As condições de remuneração são «normais»**

Podem não ser as ideais, mas permitem um nível de vida «honesto». Neste caso, procure perceber como funciona a sua motivação face à tarefa em causa (figura 1).



< Fig. 1 >

> **As condições de remuneração não são «normais»**

Faça a si mesmo a seguinte pergunta: «Será que me posso dar ao luxo de poder desistir? Não? Quais as razões que me impedem de o fazer?». Esta é por vezes a melhor forma de, como comerciais, nos motivarmos em dias difíceis ou quando as coisas não estão a correr como esperado. Sabendo que ter uma «atitude da treta» traz «resultados da treta» em termos de vendas, será um boa forma de analisar porque é que tem de manter sempre um sorriso na cara quando aborda determinados clientes.

Porque é que não atingimos o que queremos na vida?

Ou se quiserem... Porque é que não somos felizes?

Uma das perguntas que me é feita frequentemente por alguns dos meus clientes é: «Porque é que as pessoas não atingem o que querem na vida?». Tenho olhado para este tema com bastante atenção nos últimos tempos. Se for a ver bem, já me cruzei com vários milhares de pessoas desde que comecei a trabalhar nesta área, em 2003. Cheguei há já alguns anos à conclusão de que muitas vezes esta questão é respondida com base em três fatores.

Não estabelecer objetivos

Este parece óbvio. Se perguntássemos à minha filha Mariana, ela diria: «Dahhhh!». Mas muitas vezes ainda continua a ser o impedimento número 1 da maioria das pessoas.

Quando perguntamos a alguém o que quer da vida, a maior parte das pessoas responde que quer ser feliz. Penso, como disse anteriormente, que quando as pessoas afirmam que querem ser felizes, não é a felicidade em si que temos de analisar, mas o que tem de existir ou de estar presente na sua vida para se poderem considerar felizes. Contudo, para sabermos o que queremos da vida, é essencial promovermos níveis de resiliência que nos permitam sobreviver nos dias que correm, como já vimos.

Se não sei para onde vou, como é que sei que lá cheguei? Concluindo, um dos fatores para atingirmos o que queremos na vida é de facto sabermos o que queremos. Mas repare: sabermos o que nós queremos para a nossa vida e não o que os outros querem para a nossa vida, pois, como vamos descobrir num exercício mais adiante, nem sempre é a mesma coisa.

Além da imagem do veleiro, que já referi, por vezes também atribuo a designação «fenómeno do túnel» a esta situação. Não sei se já o fez, mas se porventura já teve a oportunidade de passar num daqueles túneis que têm vários quilómetros e em que no início nem sempre conseguimos ver o fim, como é que se sentiu quando finalmente viu aquele pequeno ponto de luz a indicar que está quase a chegar à saída? Provavelmente respirou de alívio. É exatamente esse o sentimento que saber o que queremos da vida nos provoca: tudo à nossa volta pode estar a correr mal, mas sabemos que aquele ponto de luz está lá ao fundo, à nossa espera.

Não saber o preço

«Preço? Qual preço?», poderá estar a pensar. Na minha opinião, vivemos demasiado tempo influenciados pela mensagem de «querer mais», «atingir mais», «ter tudo aquilo com que sonhamos», ou qualquer derivação destas expressões. Mas, na maioria dos casos, faltou alguém que nos dissesse o preço que tínhamos de pagar.

Tudo na vida tem um preço. Até as coisas mais simples, e se não estou disposto a pagar... qual é o sentido de querer alguma coisa?

Sofremos muitas vezes daquilo a que chamo «síndrome do querer». Quero um emprego melhor, quero uma relação melhor, quero mais e melhores clientes. Normalmente, sou o chato que lhe pergunta: «Quer isso, mas está disposto a pagar o preço? Quer um emprego melhor, mas está disposto a ir estudar à noite para melhorar as suas competências e ter mais hipóteses de o conseguir? Quer uma relação melhor, mas está disposto a investir tempo nela? Quer mais e melhores clientes, mas está disposto a mudar a sua forma de atuar comercialmente e começar a perceber mais do negócio do seu cliente para não ser apenas mais um?».

Pois é... querer é fácil. Complicado é pôr mãos à obra, certo?

Vou contar-lhe um segredo. O preço não é negociável, mas a meta, o objetivo, ou o que lhe queira chamar, é. Se não está disposto a pagar o preço, mais vale redefinir a sua meta em função do que está disposto a pagar.

Será que mereço?

Este é provavelmente o fator mais complexo dos três. Poderá pensar: «Claro que mereço!». Vamos fazer um pequeno exercício.

Imagine que tem de fazer um elogio sincero ou receber um elogio sincero de alguém que conhece bem e que é verdadeiramente seu amigo. Repare que frisei a palavra sincero. Qual das situações é que será mais fácil para si: fazer o elogio ou recebê-lo?

Acredito que a maioria das respostas será: fazer o elogio. E porquê? Se em ambos os casos o elogio é sincero, qual será verdadeiramente a questão? Na minha opinião, tem que ver com a capacidade que a pessoa tem para acreditar que merece receber e, de facto, receber. Muitas vezes, quando recebemos um elogio, sentimo-nos até desconfortáveis e dizemos: «Achas?».

O ser humano tem uma escala de capacidade de receber, tal como se fosse uma escada que vamos subindo ao longo da vida e que progressivamente

(quando existe uma evolução saudável) vai sendo aumentada a cada degrau que subimos. Contudo, por vezes, a vida faz-nos subir vários degraus de cada vez, por exemplo, quando ganhamos o Euromilhões, ou, no caso de um comercial, uma promoção para o cargo de diretor comercial. Mas se não tivermos capacidade para aceitar o que a vida nos dá, porque é que ela nos haveria de dar o que merecemos?

O que acontece ao nível do nosso inconsciente é que lhe estamos a transmitir uma mensagem muito clara: «Eu não gosto disto, eu não quero isto». Ora, se inconscientemente não queremos algo, o que é que acha que vai acontecer? De uma forma subtil e nem sempre consciente, vamos fazer tudo o que estiver ao nosso alcance para voltar à situação anterior. Normalmente, é pior a emenda do que o soneto e os resultados de tal ação são desastrosos.

Poderá pensar, então: «Mas como é que hei-de dar a volta a esta questão?» Por incrível que pareça, de uma forma que é comum a quase todas as religiões e crenças filosóficas: agradecendo! Agradecendo pelo que tem na vida.

Repare que isto não tem nada de religioso, pois estamos claramente a demonstrar ao nosso inconsciente do que é que gostamos mais ou do que é que gostamos menos. Ao reforçar esta mensagem, vamos progressivamente subindo os degraus da nossa capacidade de receber.

Fiz esta descoberta há uns anos e muito do que me aconteceu no passado passou a fazer sentido. Comecei a ver a minha atuação nessas alturas de uma forma completamente diferente.

Se me perguntar quais as práticas que tenho diariamente, uma delas (aliás, é mesmo a primeira do dia) é agradecer. Pela minha vida, pelo trabalho, pela família, pela saúde, por ter clientes que pagam a horas, enfim, por tudo o que tenho.

O que é isso da felicidade?

Esta pergunta conduz-nos a uma outra bastante pertinente: «O que é a felicidade para si?» Se quiser, a minha definição – e vale o que vale – é: a felicidade são pontos na vida, ou seja, momentos em que tudo está bem. A família está bem, há trabalho, os filhos até se andam a portar bem, há saúde, etc. A seguir pode dar asneira, e normalmente até dá, mas esse momento já ninguém mo tira.

O que acontece é que normalmente damos muito pouca importância a estes momentos, passamos por eles sem sequer os celebrar ou marcar nas nossas vidas. Estamos sempre à procura de viver, o próximo e o próximo e...

Se pensarmos em termos de resiliência, isto é fundamental para aguentarmos e atravessarmos os momentos mais difíceis das nossas vidas. Se eu estiver a passar por um mau momento, é completamente diferente se me lembrar de que já no passado tive momentos bons e maus, e o saldo acabou por ser positivo, e na altura achei que o problema não ia passar, mas passou, ou se olhar para trás e vir um vazio. Vazio porque muitas vezes não me dei ao trabalho de celebrar as pequenas coisas que conquistei ou momentos por que passei.

Gestão emocional na venda

Um dos recursos que lhe posso apresentar e que mais o vai ajudar como comercial atualmente é certamente a componente da «gestão emocional», ou seja, ir de cabeça limpa para a reunião ou visita de venda. Algo que nem sempre é fácil dadas as condicionantes pessoais e profissionais que os comerciais enfrentam no dia-a-dia.

Imagine que está à porta de um cliente para uma reunião ou visita comercial. Será que o facto de não andar a vender como vendia antes, a discussão com a Maria ou o Manuel, o problema do outro cliente, a chatice com o chefe, ou qualquer outro fator desta ordem, vai trazer valor acrescentado aos 60 minutos que se vão seguir?

Claro que não! O problema é que somos humanos e, como tal, somos permeáveis à emoção, tanto positiva como negativa. Conseguirmos limpar a mente e focarmo-nos apenas na reunião em causa é fundamental nos dias que correm. Se não, vejamos o que acontece.

Lembra-se de termos falado no fenómeno do Hilário ou, se preferir, do SAR? Muitas vezes, ao levar «bagagem mental» que não deve para a reunião com o cliente pode estar a condicionar de forma negativa as suas hipóteses de sucesso.

Existem duas situações em que isto é problemático:

> A primeira tem que ver com o lado negativo do SAR. Se se recorda, basicamente, aquilo em que nos focamos é normalmente aquilo que temos tendência a experienciar.

Imagine que coloca na cabeça, devido ao que lhe está a acontecer em termos de resultados de vendas, a seguinte frase como sendo verdadeira: «Ninguém está a comprar». Independentemente de ser ou não verdade, ao mentalizar-se disto e ao pensar nisto repetidamente, o que é que está a pedir ao Hilário? Que vá à procura de sinais e evidências que comprovem que ninguém está a comprar. Como referi, o Hilário é muito solícito e quando lhe pede, ele vai à procura. Lembra-se do exemplo do Ferrari?

Agora imagine que vai a uma reunião em que o seu cliente se chateou com a respetiva cara-metade e que por causa disso passou a noite no sofá. Como é que acha que ele estará essa manhã, com que cara, com que vontade de fazer a reunião? Por outro lado, como deu instruções ao seu Hilário para ir à procura de sinais de quem não está a comprar, face a este cenário, o que provavelmente irá acontecer é começar a criar uma imagem mental que pode ou não ser verdade: o cliente boceja e você acha que ele perdeu o interesse, ou faz uma expressão mais feia e você acha que ele não vai com a sua cara, e por aí em diante. Concluindo, está a criar uma imagem mental baseada num filtro de crença que impôs a si mesmo.

Pode até não conseguir fechar a venda, mas nesta situação qual das posturas é que lhe traz maior flexibilidade: «ninguém está a comprar» ou «tanto pode correr bem como mal, por isso vamos lá!»?

Eu prefiro claramente a segunda hipótese. É aquilo a que habitualmente chamo postura da «tábua rasa». O resultado tanto pode ser positivo, como negativo, ou seja, temos 50% de hipóteses. No primeiro caso, estamos claramente a influenciar de forma negativa as nossas hipóteses, sendo que muitas vezes, mentalmente, acabamos por desistir do processo antes de a venda ter terminado.

> A segunda situação tem que ver com quantidade de pormenores que conseguimos captar no processo comercial com o cliente.

Em cada momento, há um conjunto finito de canais de informação do SAR que conseguimos ter ativos. Embora não existam provas, alguns psicólogos e especialistas no funcionamento do cérebro falam em cerca de quatro a cinco canais ativos em qualquer momento.

Veja o exemplo do vídeo do basquetebol.

*Vá à página de suporte do livro e veja o vídeo: equipas de basquetebol
http://www.ideiasdesafios.com/livro_arte_vender_videos*

Veja-o que é fundamental. Quantos mais pensamentos que não interessam tivermos na cabeça, menor é a nossa capacidade de apanhar pormenores.

Se tem a sua cabeça cheia de problemas externos à reunião e não consegue deixá-los à porta, a sua atenção estará provavelmente muito diminuída. O problema é que, por vezes, temos de «ler nas entrelinhas» no processo comercial. Nem sempre o que é dito é a verdade, podendo ser apenas uma postura negocial para conseguir um desconto maior.

Imagine que tem dois decisores à sua frente e que, por não conseguir estar com toda a sua atenção, deixa escapar uma micro expressão – um pequeno sorriso quando se fala no preço. Se o tivesse detetado, esta informação podia ser preciosa para o desenrolar da sua estratégia na negociação.

Agora a questão que se coloca é como fazer a gestão emocional. Vou a seguir mostrar-lhe algumas ferramentas que o podem ajudar a consegui-lo mais facilmente. Chamo a atenção de que todas estas técnicas necessitam de prática, ou seja, nem sempre conseguimos ganhar à primeira. Por isso, não basta ler o livro, vai ter mesmo de as pôr em prática frequentemente para que se tornem parte de si e surjam automaticamente.

O que são âncoras e como as usar

Um das ferramentas que ensino aos comerciais que passam pelo workshop «Arte de Vender» é o uso de âncoras.

Neste contexto, âncoras são associações neuro-condicionantes, entre um pico emocional e um gesto, som ou imagem. Ocorrem naturalmente no cérebro e são amplamente utilizadas em marketing, mas também noutras áreas, como a performance desportiva, por exemplo.

Vejam um exemplo que ocorre frequentemente nas vendas. Provavelmente terá um gesto ou um sinal que faz quando fecha um negócio, para celebrar. Eu tenho. Sempre que fecho um negócio, chego ao carro e quando ninguém me vê faço o famoso «YESS». Esta é a minha âncora. Se tem um destes gestos, muito provavelmente ao recordá-lo agora teve também uma emoção e uma mudança da sua fisiologia corporal – essa é a sua âncora.

O que acontece é que às custas de tantas vezes eu fazer o «YESS» na presença da emoção de ganhar uma venda, as duas ficam ligadas em termos neuronais. Como os caminhos neuronais são bidirecionais, a emoção despoleta o «YESS», fazendo o «YESS» mesmo sem ser num fecho de venda. Se a âncora for forte, a emoção e as alterações fisiológicas associadas revelam-se.

Poderá pensar: «Mas como é que eu uso isto nas vendas?» Quando tenho algo muito importante para fazer, utilizo o «YESS» como forma de me focar, por exemplo, antes de uma palestra importante ou uma ação de formação mais desafiante, para me colocar num pico emocional.

Contudo, deixo-lhe um pequeno alerta: se porventura não tem este hábito, não vale a pena estar à porta do cliente a fazer «YESS», à espera de conseguir mudar o seu estado. Pode fazer quantos «YESS» quiser que se essa emoção não existe dentro de si, não é nessa altura que vai aparecer. Esta estratégia só funciona se para si existir uma destas âncoras.

Pode usar esta mecânica para criar uma âncora que, através da repetição, lhe vai permitir atingir um estado muito mais focado e sem bagagem emocional.

Existe uma prática que tenho há anos e que me ajuda a focar quando o «YESS» não é a melhor opção. É uma tática facilmente replicável por qualquer pessoa que esteja disposta a investir tempo para a sedimentar dentro de si, até ser automática. Antes de uma reunião ou evento importante, paro o carro religiosamente 15 minutos antes, desligo o rádio, fecho os olhos e, na minha cabeça, visualizo toda a reunião, como quero que seja: como vou abrir a reunião, como a vou conduzir e, acima de tudo, qual é o meu objetivo.

Não é que seja mágico e que a reunião vá acontecer exatamente da forma que visiono, mas como há anos que o faço, a partir desse momento, estou completamente focado na reunião e deixo as coisas da vida no carro. Por outro lado, permite-me colocar na minha mente um foco para o objetivo que quero atingir e segui-lo.

Isto é muito semelhante ao que os desportistas fazem em provas de alta competição. Se reparar, muitos deles têm uma mecânica própria para se focar ou, como eles preferem dizer, de se «colocar em estado». Pode ser um gesto, uma rotina, uma música – é diferente de pessoa para pessoa, mas funciona sempre da mesma forma. A partir do momento em que a fazem, estão totalmente focados na prova e deixam tudo o que não interessa para trás.

No caso dos comerciais, é muito semelhante. O espaço que geramos através do uso desta técnica permite-nos criar uma gestão emocional bastante eficaz, que aumenta substancialmente as hipóteses de sucesso na reunião ou visita comercial.

O que fazer com clientes difíceis

Outras das questões claramente ligada à gestão emocional prende-se com os chamados clientes difíceis. Eu gosto de lhes chamar os «Aristides», sem demérito para quem se chama Aristides, como é óbvio. Os Aristides são aqueles clientes duros, aguerridos, que por vezes berram e tratam os comerciais de uma forma muito pouco educada. Vou contar-lhe mais um segredo. Os Aristides adoram esse jogo. O jogo de atacar, pressionar e afligir o comercial, deixando-o sem conseguir sair dali de forma ilesa.

Tem clientes assim? Provavelmente sim, todos temos ou já tivemos no passado estes perfis mais complicados como clientes. Mas é engraçado que os Aristides são também por vezes os clientes mais fiéis. Desde que se consiga ultrapassar este jogo inicial, quando ganhamos a sua confiança, somos dos poucos que conseguem lidar com eles eficazmente. E se nós tivemos todas aquelas barreiras iniciais para ultrapassar, a nossa concorrência também as terá.

No nosso estado natural, não conseguimos lidar com os Aristides, principalmente se, no estilo comportamental, formos pessoas muito orientadas para o campo das relações. Iremos analisar este tema um pouco mais adiante, na secção sobre comunicação e influência. Por outro lado, os Aristides têm uma capacidade fantástica de farejar o medo e o desconforto emocional e quanto mais o detetam, mais apertam o cerco. Então, como lidar com eles? Vou mostrar-lhe uma técnica simples que me tem ajudado ao longo dos anos.

Trata-se da técnica do burro do Shrek. Lembra-se do filme Shrek? Claro que sim, então se tiver filhos pequenos, lembra-se a duplicar, a triplicar... Feche os olhos e imagine um Aristides em particular. Torne-o o mais real possível na sua cabeça. Agora, sempre de olhos fechados, imagine que esse Aristides se está a transformar no burro do Shrek. Começam a crescer-lhe as orelhas, o nariz transforma-se num focinho, os dentes começam a crescer e a ficar salientes...

Agora pare e pense novamente no Aristides. Como é que se sente em relação a ele? Provavelmente o seu nível de emoção diminuiu. Provavelmente até se está a rir ao pensar nele. O que isto faz é dar-lhe maior flexibilidade comportamental para lidar com o Aristides e provavelmente maiores hipóteses de sucesso. Ou, no mínimo, torna o processo mais divertido e suave em termos emocionais.

Porque é que isto funciona? Não é magia, mas apenas o cérebro a funcionar como normalmente funciona. Por um lado, o nosso cérebro não dá importância a tudo o que é incongruente e o exemplo que dei passa por tornar a imagem do Aristides incongruente. Por outro lado, quando estamos na presença de duas emoções, a que for mais forte é normalmente a que prevalece, ou seja, na prática, se quiser analisar isto de uma forma simplista, no seu cérebro existia um neurónio, que representava o Aristides, ligado a um conjunto de neurónios que representavam a emoção negativa. Ao criar a imagem do burro do Shrek associada ao Aristides, deu origem a novas ligações neuronais dando-lhe maior flexibilidade de escolha em como pensar no Aristides.

Contudo, nem sempre o problema vem de fora. Vamos agora analisar quais os fatores internos que deve ter em conta em termos de gestão emocional do processo da venda.

Sabe quem é o seu pior inimigo?

Quando faço esta pergunta nas formações que dou, a resposta é invariavelmente: nós. E de facto assim é. Por vezes, é aquela vozinha que temos dentro de nós (também designada discurso interno) que diz: «Sou feio, sou magro, sou gordo, não sou capaz, não presto...».

Uma das componentes da gestão emocional consiste precisamente no controlo do nosso discurso interno no processo da venda. Porém, damos frequentemente atenção a este pormenor tarde demais, quando já não há muito a fazer. Para explicar como cheguei a esta conclusão, tenho de enquadrar tudo isto com uma pequena história.

Faço formação em matérias muito distintas, desde cursos mais tradicionais de vendas, negociação e temas afins até assuntos mais ligados ao campo da psicologia, do funcionamento do cérebro, da performance humana, etc. Grande parte do meu orçamento é usada na formação e evolução pessoal e da equipa de formadores e coaches que trabalham comigo. Se há área da empresa em que não facilitamos, a formação é uma delas.

No meu caso, ao longo dos anos, sempre que vejo um curso que penso que me pode trazer valor acrescentado, a mim e aos programas de formação que dou, faço a inscrição, meto-me num avião e aí vou eu.

Por volta de 2005, decidi inscrever-me num curso de hipnose clínica. Já

antes tinha feito coisas no campo da programação neurolinguística (PNL) que tinham trazido valor acrescentado às minhas formações e pareceu-me um passo lógico na progressão da minha aprendizagem nestas áreas. O curso durava um ano e tinha por objetivo formar e certificar profissionalmente hipnoterapeutas. Embora fosse lecionado em Portugal, a organização estava a cargo do LCCH – London College of Clinical Hypnosis.

Não trabalho como hipnoterapeuta, embora tenha carteira profissional para o fazer em Portugal e em Inglaterra, mas por vezes utilizo algumas técnicas para ajudar alguns executivos de topo que sofrem daquilo a que chamo «ansiedade de performance», ou seja, que bloqueiam quando têm de dar o seu melhor.

Ainda há uns tempos, estive a trabalhar com um senhor que, quando tinha de apresentar resultados negativos ao conselho de administração, começava a gaguejar meia hora antes e, no momento da apresentação, ficava quase sem voz. Meia hora depois, estava normalíssimo. Quando comecei a conversar com ele sobre a situação, pedi-lhe que me descrevesse o seu dia numa das ocasiões em que tinha de fazer a famosa apresentação. Ele começou por me explicar que de manhã, enquanto fazia a barba, já pensava na apresentação (aliás, mais do que isso, visualizava a cara das pessoas do conselho a olhar para ele), quando ia no carro revia mentalmente os piores cenários possíveis, e por aí em diante até ao momento do bloqueio. Ou seja, o bloqueio era uma consequência de um crescendo de emoção.

Muitas vezes, como comerciais, isso acontece-nos também no dia-a-dia. Sem nos apercebermos, vamos em crescendo emocional negativo, e quando temos de dar o nosso melhor, bloqueamos. Se queremos contrariar isto, temos de ter muita atenção aos nossos pensamentos e ao que dizemos a nós próprios. Quando notamos que estamos a entrar num discurso negativo, devemos utilizar a técnica do berro, isto é, damos um berro a nós próprios, dizendo: «PÁRA!»

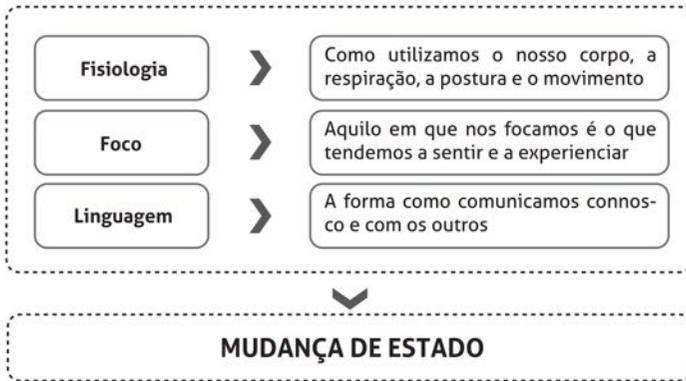
Tanto pode correr bem como pode correr mal. Vamos a isto!»

Isto faz com que vamos impedindo o crescendo emocional negativo, para que não cheguemos de facto a bloquear. Esta é uma das formas, mas podemos usar o princípio que referi há pouco da técnica do burro do Shrek – o nosso cérebro dá importância ao que é congruente e desliga quando é incongruente.

Por exemplo, se tem o hábito da autocrítica, experimente fazê-lo com uma voz sexy ou divertida. Provavelmente vai parecer-lhe estranho, porque para o seu cérebro esse conteúdo se torna incongruente e não lhe irá dar tanta atenção.

Em resumo

Num processo de venda, quando queremos fazer a gestão emocional, podemos focar-nos naquilo a que habitualmente chamamos os pólos de ação, ou seja, para mudar qualquer estado de espírito, podemos agir com base em três variáveis como apresentado na figura 2.



< Fig. 2 >

> Fisiologia

Sabemos que a forma como nos mexemos está diretamente ligada a emoções muito próprias. Por exemplo, se lhe perguntar como é que uma pessoa deprimida tem os seus ombros provavelmente responder-me-á que estão para baixo. Uma das primeiras coisas que podemos fazer nesta área é precisamente mudar a forma como nos mexemos, interrompendo o padrão emocional em causa. Podemos também, como referido anteriormente, usar uma âncora, ou seja, uma ação (ou conjunto de ações) que nos ajude a mudar o nosso estado.

> Foco

Quando falei no SAR, referi que aquilo em que nos focamos é o que temos tendência a experienciar. Por isso, se o nosso foco se centra em

questões negativas, devemos mudá-lo para questões neutras ou positivas.

> **Linguagem**

É a última componente do processo. Mudando a nossa linguagem, mudamos muitas vezes a emoção interna que estamos a sentir.

Ativando as três componentes ao mesmo tempo, na maior parte das situações com que nos deparamos no mundo das vendas, podemos mudar de uma forma relativamente fácil a emoção que estamos a sentir ou fazer uma melhor gestão emocional.

Pequenos grandes fatores de sucesso na venda

Não podemos terminar este capítulo sobre motivação e resiliência sem antes falar de um conjunto de fatores que habitualmente designo «pequenos grandes fatores de sucesso na venda». Além de estarem relacionados com a motivação e resiliência de uma forma direta, estão também ligados ao incremento do sucesso na venda. Diria que não são «mágicos», mas ajudam muito!

Eu, S.A.

O fator «Eu, S. A.» tem que ver diretamente com a motivação e resiliência no enquadramento em que vivemos atualmente.

Na formação, os comerciais colocam-me frequentemente a seguinte questão: «Mas se o meu ordenado e as regalias foram cortados, como é que eu me hei-de sentir motivado?». A pergunta é justa e pertinente. A minha resposta habitual é: «Se em vez de ser empregado, fosse uma empresa, do género «EU, Sociedade Anónima», e estivesse a vender serviços ao seu atual patrão, como é que se motivaria?».

Quando faço esta pergunta, vejo muitas vezes uma nova luz nos olhos das pessoas. De facto, se fôssemos uma empresa, a lutar por conquistar clientes, e só dependêssemos de nós, a nossa atitude perante as coisas mudava bastante. A questão aqui não é esquecer o corte do ordenado, mas ter noção da atitude que, no terreno, como comercial, lhe trará maior flexibilidade mental.

Como já disse, em última instância, tem de pensar qual é o fator que na sua vida lhe permite poder desistir.

Quando se trata de uma empresa, de facto, é por aí que se luta. O mundo das vendas está a mudar de uma forma assustadora para muitos profissionais da área. Conheço muitos casos em que diversos sectores estão já, quase na totalidade, a trabalhar de forma 100% indexada a resultados. Por isso, quanto mais depressa nos habituarmos a pensar como «Eu, S. A.», mais trunfos teremos no futuro.

O princípio do danoninho

Outro dos fatores que considero essencial está relacionado com aquilo a que chamo o «princípio do Danoninho». Lembra-se do que dizia a publicidade? «Faltou-te um bocadinho assim!»

Quando me perguntam o que distingue um bom comercial de um comercial médio, terei de responder que não são as grandes coisas, mas os «danoninhos», ou seja, os pequenos detalhes que está disposto a colocar em todos os processos comerciais.

Podemos estar a falar do cuidado que tem a rever a proposta, mais uma vez, antes de a enviar, de estar à porta do cliente às 08h00, porque é a única hora que o senhor tem para assinar o contrato, ou simplesmente de cumprir à letra todos os acordos com que se comprometeu (por exemplo, se disse ao cliente que a proposta estaria na sua mão às 17h00 de sexta-feira, estava lá a essa hora e não na segunda-feira seguinte).

Por vezes, pensamos que, em termos comerciais, para conseguirmos mais, temos de fazer o dobro dos outros. A minha experiência de trabalho com milhares de comerciais nas mais diversas áreas diz-me precisamente o contrário. Quem tem sucesso, têm-no porque apresenta algumas componentes fundamentais: o «princípio danoninho», mas também uma metodologia ou sistema comercial cumprido de forma quase religiosa em termos de disciplina. Por exemplo, fazer prospeção todas as semanas, preparar todas as visitas de venda em vez de ir à descoberta sem informação suficiente ou pura e simplesmente saber quem de facto é o decisor.

Tudo isto são pequenas coisas, que quando somadas fazem a diferença entre um bom comercial e um comercial médio.

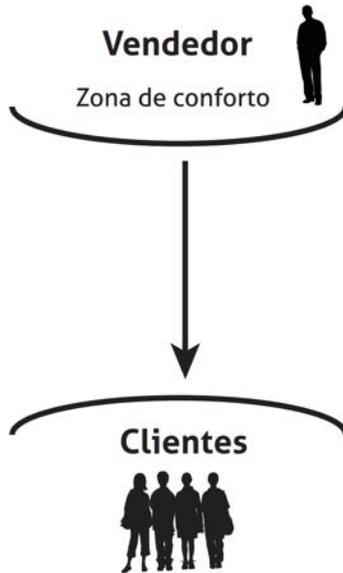
Ao longo deste livro, vai notar que nem sempre as estratégias que apresento são totalmente novas ou completamente inovadoras. Muitas são até extremamente simples. Contudo, não se deixe enganar pela sua

simplicidade, pois não é a simplicidade que é a chave para o aumento das suas vendas, mas a disciplina para colocar em prática diariamente todas essas estratégias «simples» .

Zonas de conforto

O que são zonas de conforto? Normalmente são áreas da nossa vida que já dominamos o suficiente para não termos grande curva de aprendizagem. Por exemplo, já há 10 anos que lido com este mercado, zona geográfica ou tipo de produto, pelo que já faço isto com uma perna às costas.

Porém, no presente, com as mudanças que estão a ocorrer no mercado, somos diariamente desafiados a ter de sair das nossas zonas de conforto. Numa das áreas em que trabalhei como comercial, há muitos anos, tecnologias de informação, era muito comum existir um défice de atuação comercial ao nível da prospeção. Era uma área em que até há bem pouco tempo era muito fácil encontrar um potencial projeto ou clientes. Agora, com o decréscimo de orçamentos das áreas de tecnologia, o mercado diminuiu drasticamente, obrigando as empresas a apostar fortemente na prospeção. Neste caso, a saída da zona de conforto, para alguns comerciais que estão nestas áreas, foi muito complicada, até porque na maioria dos casos tinham um perfil mais técnico-comercial do que de comercial propriamente dito. Não estou a dizer que é bom ou mau, e que todos os comerciais desta área são assim, mas é claramente uma situação em que foi necessário sair da zona de conforto e ir à luta.



< Fig. 3 >

Existem duas formas principais de sair da zona de conforto:

> A primeira é normalmente a que uso no dia-a-dia. Quando tenho de sair da minha zona de conforto em termos profissionais, lanço-me em voo, ou seja, nem penso muito no assunto e lanço-me logo ao caminho, muitas vezes sem estar totalmente preparado.

> A segunda, utilizada por algumas pessoas da minha equipa, é muito mais calma, e obedece primeiro a um processo de preparação e aprendizagem, diminuindo, dessa forma, o fosso que se cria entre a zona de conforto e «o mundo lá fora».

Qual delas é que é a mais correta? Nenhuma delas é a ideal ou funciona em todas as situações. Por exemplo, a que eu uso tem a vantagem de ser mais rápida em termos de atuação no mercado, mas tem a desvantagem de fazer com que eu bata muitas vezes com a cabeça na parede e tenha de gerir esse processo de falha em termos emocionais. A segunda é mais segura em termos emocionais, ou seja, não erramos tantas vezes, mas sofre de um problema: se esperamos até nos sentirmos prontos, normalmente esperamos até morrer.

A Nova Arte de Vender

Talvez uma pequena história o ajude a compreender qual é a estratégia ideal para si.

Há muitos, muitos anos (penso que é assim que começam as histórias) houve um grande incêndio numa floresta. Uma rã e um escorpião encontraram-se junto à margem de um rio, diante do incêndio. A rã estava descansada da vida porque nadava, mas o escorpião não, estando em sério risco de morrer queimado ou afogado.

Enquanto estava neste impasse, o escorpião teve uma ideia de génio. Virou-se para a rã e disse-lhe:

— Ó rã, tu eras uma rapariga simpática se me levasses às costas para o outro lado do rio.

Ao que a rã respondeu:

— Tu és doido! Vamos a meio da travessia, tu picas-me e morremos os dois afogados!

— Ó rã, isso não tem lógica, se te picar, morremos os dois

— respondeu o escorpião, usando a sua voz «comercial».

Ao ouvir isto, a rã ficou mais descansada, deixou-o subir para as costas e começaram a travessia. De repente, quando iam a meio, a rã sentiu uma picada e viu que o escorpião a tinha acabado de picar. Perguntou-lhe enquanto se começavam os dois a afogar:

— Ó escorpião, então picaste-me? Assim, morremos os dois...

Ao que ele respondeu:

— Desculpa lá, não consegui evitar, sou escorpião.

Esta história resume um pouco a minha abordagem às duas estratégias atrás apresentadas. Pessoalmente, adoraria conseguir fazer as coisas com calma e evitar tantas cabeçadas, mas é mais difícil para mim a espera do que iniciar rapidamente a saída da minha zona de conforto. E o inverso também é verdadeiro, eu gostaria que algumas pessoas da minha equipa fizessem a saída da zona de conforto de uma forma mais rápida, mas para elas isso também seria muito difícil.

Contudo, existe um aspeto comum nas duas estratégias: ambas implicam a saída da zona de conforto. Sair da zona de conforto é comparável a um músculo que se trabalha. Pessoalmente, aproveito todas as ocasiões para me expor a experiências novas em que possa falhar sem grande risco. Por exemplo, uma das mais recentes foi inscrever-me num curso de stand up comedy. Tenho literalmente milhares de horas de palco, de formação, palestras, eventos, até já cheguei a fazer palestras para mais de mil

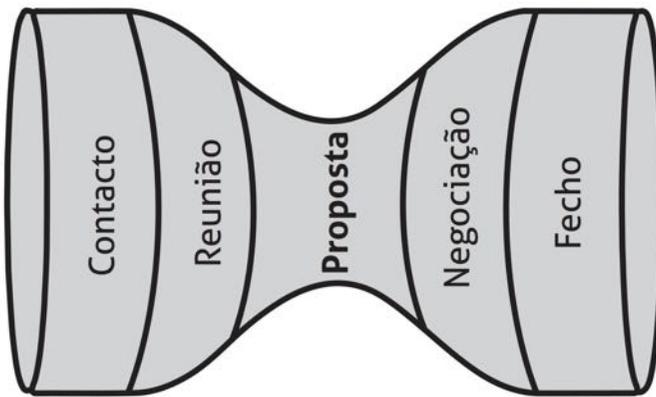
pessoas. No entanto, no dia da estreia, espalhei-me por completo. Descobri que as piadas que faziam sentido na minha cabeça não faziam na do público...

Como esta, existem milhares de oportunidades ao nosso alcance para sair da zona de conforto. Basta estar atento e dar o primeiro passo. Quando for necessário sair da zona de conforto em termos profissionais, vai ver que todo esse trabalho «muscular» valeu a pena e o processo, embora difícil, vai ser muito simplificado.

Gargalo da garrafa

Um dos conceitos que se liga diretamente ao ponto anterior das zonas de conforto ou, se quiser, de desconforto é o fator «gargalo da garrafa». O conceito do gargalo da garrafa é fácil de explicar.

Imagine um ciclo comercial composto pelas fases apresentadas na figura 4.



< Fig. 4 >

Na figura temos o gargalo precisamente na fase da proposta. O que é que adianta ser espetacular a fazer prospeção se depois for uma nódoa a apresentar ou a defender as propostas? Ou o que é que adianta ser fantástico a negociar ou a fechar negócios se as oportunidades não passam da fase de proposta?

Uma das máximas que aprendi há muitos anos com um grande senhor das vendas – Brian Tracy – foi que não somos avaliados na venda pelo que

fazemos bem, mas sim pelo que fazemos mal. Confesso que, quando ouvi isto pela primeira vez, estranhei. Contudo, efetivamente, o problema está aí, ou seja, eu sou avaliado na venda por este ponto que não deixa que a minha performance melhore. Poderei melhorar todas as outras áreas, mas enquanto não trabalhar esta, não consigo de facto os resultados que poderia obter.

Como conseguimos determinar o nosso «gargalo da garrafa»?

Fazendo o exercício que se segue.

Exercício «gargalo da garrafa»

Este exercício é feito listando em primeiro lugar todas as áreas ou conhecimentos na venda que contribuam para o seu processo comercial. No exemplo que se segue, encontramos várias ações, mas são apenas indicativas. Terão de ser adaptadas em função da sua realidade.

Depois de as ter listado, deverá, de uma forma muito honesta consigo mesmo, dado que mais ninguém irá olhar para isto, atribuir-lhes uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 mau e 5 muito bom.

Quanto terminar o exercício, terá um mapa das zonas onde tem de agir em primeiro lugar em termos de aprendizagem, ou, se preferir, zonas de desconforto para melhorar as suas vendas. Depois, é só criar um plano específico para cada área, dos valores mais baixos para os mais elevados.

Áreas ou conhecimentos na venda		Avaliação pessoal
1.	Conseguir a reunião/prospecção	☹️ 1 2 3 4 5 😊
2.	Capacidade de apresentação	☹️ 1 2 3 4 5 😊
3.	Estabelecer empatia	☹️ 1 2 3 4 5 😊
4.	Colocar questões	☹️ 1 2 3 4 5 😊
5.	Saber ouvir	☹️ 1 2 3 4 5 😊
6.	Gerir objecções	☹️ 1 2 3 4 5 😊
7.	Pedir a venda	☹️ 1 2 3 4 5 😊
8.	...	☹️ 1 2 3 4 5 😊

Imagine que, no quadro, a prospeção tinha 1. Um plano para colmatar isto poderia ser pedir a ajuda de um colega que é espetacular a fazer prospeção, ler um livro sobre o tema, fazer um curso nesta área, entre

outros. Quanto mais específico, melhor. Depois, é trabalhar os pontos em que tem 2, 3 e por aí adiante.

Qual é a vantagem deste exercício? Na maioria dos casos, quando quero melhorar as vendas, se eu não estou ciente dos meus «gargalos da garrafa», tenho tendência a apontar para classificar tudo com 4 e 5. Porquê? Porque são, normalmente, as minhas zonas de conforto na venda. Ao fazer o exercício, o processo torna-se muito mais consciente e tenho menos hipóteses de fugir à realidade.

Síndrome da cruz

O fator que se segue é habitualmente designado «síndrome da cruz». É algo que nos acontece a todos, mais cedo ou mais tarde, como comerciais e provavelmente também já lhe aconteceu a si.

Temos tendência a reforçar comportamentos ou a utilização de determinadas estratégias quando o resultado que obtemos é positivo. Faz parte do processo evolutivo. No entanto, por vezes o mesmo também acontece quando o resultado é negativo, ou seja, não estamos a ter resultados, mas continuamos a insistir na estratégia que estamos a utilizar. Este é um dos maiores problemas que ocorre nas áreas comerciais hoje em dia: não percebemos que aquilo que nos trouxe até aqui, e que até há bem pouco tempo funcionava, não é o que nos vai levar onde queremos chegar. O mundo mudou, a forma de vender mudou, os nossos clientes mudaram. Então, porque é que continuamos a fazer as coisas da mesma maneira e a esperar resultados positivos?

A síndrome da cruz pode manifestar-se em aspetos mais alargados, como estávamos a falar anteriormente, em termos de estratégia comercial, mas também nas pequenas coisas do dia-a-dia. Atente ao exemplo seguinte e lembre-se de como funcionava tão bem há alguns largos anos em termos de prospeção: «Olá, boa tarde. O meu nome é Indivíduo XY. Gostava de falar com o vosso Diretor-geral para agendar uma reunião. Não se preocupe que não é para vender nada, é apenas para vos conhecer e ver se podemos trabalhar em parceria...»

Porque é que isto funcionava? Porque não existiam tantos comerciais a fazer prospeção, existia muito mais mercado, os decisores não recebiam tantas chamadas. Enfim, qualquer que seja o fator, o que é certo é que funcionava. Atualmente, como todos os comerciais são forçados a fazer

prospecção, quanto mais não seja porque a sua carteira de clientes ativos diminui muito face ao aumento de agressividade por parte da concorrência, quantas chamadas, e-mails, cartas, é que um decisor recebe por dia? Provavelmente o dobro ou até o triplo do que recebia antigamente.

Então, a conversa de antigamente deixa de funcionar e passamos a ter de conseguir diferenciar-nos da concorrência na abordagem, ou até encontrar outros canais mais eficazes que nos façam chegar às falas com o nosso cliente. Portanto, a regra é: se não está a funcionar, não é por fazer mais do mesmo que vai resultar.

Outro fator que é importante perceber está relacionado com a postura em relação à falha. A emoção da falha vai-se acumulando. Imagine que está a fazer prospecção telefónica. A cada chamada que faz para marcar reuniões, recebe um não. Ao fim de sete ou oito não, o que é que acha que acontece? Naturalmente, o corpo começa a fechar, a sua disposição começa a mudar, até a voz deixa de ter o tom calmo que antes tinha.

Nestas situações, o ideal é interromper o processo, ir dar uma volta, e voltar a fazer prospecção de uma forma diferente, ou pelo menos com uma abordagem ou mensagem diferentes. O mesmo é válido, por exemplo, para um dia de visitas ou reuniões comerciais. Por vezes, se está a ter demasiados não, vale a pena parar, respirar fundo e, se tiver com os vidros fechados, dizer aquelas palavras que não deve dizer e interromper a acumulação de emoção negativa. Pare, nem que seja para um café ou dois dedos de conversa com um colega, pois isso, por vezes, é suficiente para baixar o nível de stress e ter uma melhor performance a seguir.

Posições de visualização

Se está nas vendas há alguns anos, como eu, muito provavelmente já usou ou já ouviu a expressão «colocar-se nos sapatos do cliente». Esta expressão mais não quer dizer do que ter a capacidade de olhar para a venda com os olhos do cliente.

É mais fácil de dizer do que de fazer. Há alguns anos, para ajudar os comerciais e até chefias e diretores comerciais que passam pelos meus cursos a conseguir fazer isto mais facilmente, decidi criar uma estratégia específica para este fim. Pesquisando em várias áreas de conhecimento da psicologia, performance, PNL e afins, adaptei diversas mecânicas numa

ferramenta que, como poderá depois experimentar por si, nos permite fazer precisamente isto e mais algumas coisas.

Qualquer cena pode ser observada de três formas distintas.

> 1.ª posição de visualização:

posso observar a cena pelos meus próprios olhos, ver e analisar tudo o que está à minha volta, mas sempre a partir de mim mesmo.

> 2.ª posição de visualização:

posso observar a cena, quando envolve terceiros, como seria o caso de uma venda, como se estivesse a olhar pelos olhos do cliente, ou seja, observando- -me a mim próprio.

> 3.ª posição de visualização:

posso observar a cena como se fosse uma câmara de filmar que paira sobre a venda e que observa de fora o que se está a passar, vendo o cliente e eu a interagir.

Para que serve tudo isto?

Ao observar a cena de diferentes perspetivas, estamos a pedir ao nosso cérebro que analise a situação com premissas diferentes.

Quando observamos a cena de fora, na 3.ª posição de visualização, como se fosse uma câmara de filmar, dá-se um fenómeno engraçado que na PNL se denomina «dissociação»: o facto de não ter emoção associada à cena. É útil, por exemplo, para analisar algo friamente, sem deixar que a emoção contagie o processo.

Imagine que tem uma discussão com um daqueles clientes que chamámos Aristides e no dia seguinte vai ter de lidar com ele novamente, dado até ser um bom cliente. Se quiser perceber o que correu mal na interação e se recordar o processo na 1.ª posição, vai reviver a cena com toda a emoção associada. Agora se fizer o exercício que lhe vou mostrar e analisar de fora a situação, provavelmente vai recordar pormenores que antes, pela dimensão emocional da cena, não conseguiu.

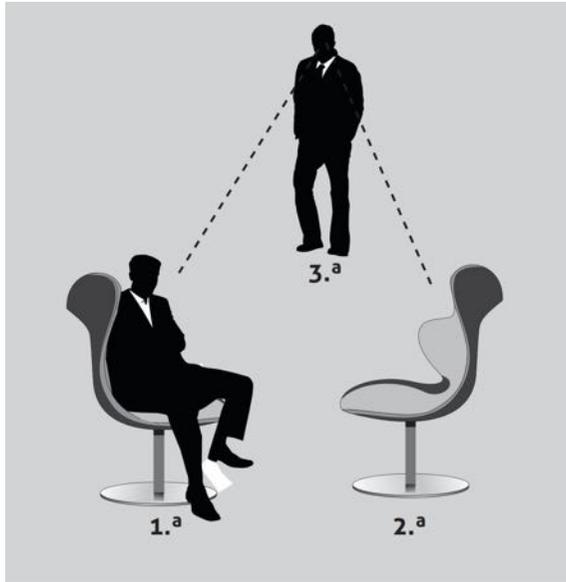
Por seu turno, a 2.ª posição de visualização é útil para analisar a cena como se fosse o cliente. Pode ser feito verbalmente, ou seja, perguntando a nós próprios «se eu fosse o cliente, como é que olharia para esta situação?» ou, então, fisicamente, como vamos ver.

Exercício «posições de visualização»

A Nova Arte de Vender

Para realizar este exercício, irá necessitar de duas cadeiras e pensar num familiar, amigo ou cliente com quem tem normalmente alguma dificuldade em lidar, ou não entende bem a perspetiva dele.

Coloque as cadeiras uma em frente à outra, como se fosse ter uma pequena conversa, sentado, com essa pessoa. Durante todo este processo, esteja em silêncio e não cruze os braços ou as pernas.



< Fig. 5 >

Depois de ter feito este exercício, tenho duas questões para si:

> Qual das posições foi mais forte em termos emocionais ou em qual delas teve maiores descobertas: a 3.ª ou a 2.ª posição?

> Quando voltou à 1.ª posição, no ponto 4 do exercício, a forma como olhou para a situação foi igual?

Não existem respostas certas ou erradas a estas perguntas, mas o que é certo é que a maioria das pessoas tem normalmente alguma descoberta na 3.ª ou na 2.ª posição. Mesmo que isso não aconteça, é curioso que, muitas vezes, quando lhes faço a segunda pergunta, dizem-me que agora olham para a pessoa ou situação de forma diferente, quase como se a um nível inconsciente tivessem (e de facto têm) mais informação.

Com o tempo e com a prática, este exercício é perfeitamente passível de ser feito sem cadeiras, apenas mentalmente. No início, as cadeiras ajudam

imenso a experienciar o processo.

Agora já sabe: quando quiser analisar alguma situação de venda em que considera que não está a ter toda a informação ou a perceber porque é que se está a desenrolar assim, faça este exercício e divirta-se com o resultado.

Estratégias de modelação

Modelar trata-se de perceber qual a estratégia que alguém está a utilizar para agir com o objetivo de duplicar o resultado que tem vindo a obter. Pode ser utilizada não só para aprender alguma coisa, como também para melhorar a performance nas áreas onde seja necessário. O princípio subjacente é: se a roda já está inventada, porquê reinventá-la?

Já há alguns anos que falo e pratico regularmente esta estratégia. Desde as primeiras vezes que falei em público profissionalmente que dei por mim a observar grandes oradores e a aperceber-me das pequenas estratégias que utilizavam. Um gesto, uma forma de falar, uma forma de responder a uma questão, enfim, tudo aquilo que conseguia observar. Depois, quando tinha oportunidade, experimentava o que vira nas minhas intervenções. Se funcionasse, funcionava e passava a ter mais uma ferramenta; se não funcionasse, esquecia.

Hoje em dia é uma prática constante na minha vida. Quando vejo alguém a fazer alguma coisa bem, esforço-me por ficar a par do processo ao ponto de o replicar na íntegra até o dominar, e depois inovar a partir daí.

Lembro que uma das razões pelas quais evolui de forma tão rápida na minha carreira de vendas foi precisamente a capacidade que sempre tive de abordar os comerciais mais seniores da equipa e de os questionar sobre aspetos específicos da venda, que na minha opinião eles faziam muito melhor do que os outros.

Primeiro elogiava-os – «Olha, adorei a forma como abordaste aquele cliente!» –, para lhes enaltecer o ego, e depois fazia-lhes perguntas – «Como é fazes aquilo e porque é que o fazes assim?». Isto permitiu-me aprender as bases do processo de venda muito mais depressa e evoluir de uma forma bastante rápida e sustentada.

Em termos de negócio, também podemos fazer o mesmo. Tento estar a par de tudo o que se faz em Portugal e no mundo no que diz respeito a estratégias comerciais e de marketing, e quando deteto algo que pode ser usado, e muitas vezes melhorado, implemento-o na minha atividade

A Nova Arte de Vender

comercial.

Praticamente não existem limites para quem, ou que empresas ou estratégias, podemos modelar.

Comunicação e influência

Para que serve a influência?

Com este capítulo, pretendo mostrar que fatores 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 reação 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 objetivo que se tenha na venda.

Quando foi a primeira vez que influenciou alguém ou algum ato? 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 ato 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 direcionar 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 direcionar a palestra noutra sentida, 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 detetado 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 ato 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 micro expressões que apresenta quando conversam sobre determinado tema.

Quer ver o que lhe pode passar despercebido numa venda?

A Nova Arte de Vender

Vá à página de suporte do livro e veja o vídeo: cena de um crime

http://www.ideiasdesafios.com/livro_arte_vender_videos

A única coisa que tem de fazer é descobrir quem é o assassino, apenas observando. Verá a quantidade de coisas que lhe passam por debaixo do radar...

Para aprender mais sobre linguagem corporal, aconselho vivamente o livro de Allan Pease, *Linguagem Corporal* (Bizâncio, 2005). É um livro bastante acessível e uma tarde bem passada a aprender sobre um tema que o vai ajudar em muito no processo da venda.

Lembre-se sempre de que a leitura da linguagem corporal não pode ser feita isoladamente. Não podemos pegar num qualquer gesto isolado e atribuir-lhe um significado. Se, por exemplo, estiver a interagir com uma pessoa e ela cruzar os braços, pode existir a tentação de interpretar esse gesto como um «fecho», sinal habitualmente negativo na compra. Na prática, pode não ser nada disso.

Imagine a seguinte situação. Numa negociação, a pessoa com quem está a negociar está inclinada para a frente com os braços sem estarem cruzados e a interagir normalmente. No decorrer da negociação, coloca-lhe uma proposta em cima da mesa, após a qual a pessoa se inclina para trás e cruza os braços. Aqui, sim, estamos perante uma situação passível de ser interpretada como um «fecho».

Temos o contexto, que é a negociação, temos a mudança de estado de aberto para fechado, após a proposta. Em termos de linguagem corporal, a análise é sempre em função do contexto, do agrupamento de gestos ou posturas e das mudanças que venham a ocorrer.

Outra característica que abordo nas formações é a leitura de micro expressões, algo que deriva do trabalho do professor Paul Ekman, um dos maiores especialistas nesta área. Se pesquisar pelo nome ou for ao seu site (www.paulekman.com), poderá aprender um pouco mais sobre tudo isto.

Genericamente, o que ele fez foi investigar quais as emoções consideradas emoções-base, ou seja, que existem em todas as culturas. Viajando por todo o mundo, visitou tribos que tinham muito pouco contacto com o mundo exterior precisamente para verificar se nessas mesmas culturas a expressão dessas emoções-base era igual à do resto do mundo. Para sua surpresa, era.

Existem várias emoções-base: medo, nojo, alegria, tristeza, raiva, surpresa, desprezo, que são visíveis através da representação exterior das

chamadas micro expressões. Cada micro expressão ocorre durante cerca de 1/5 a 1/25 de segundo. São, portanto, muito rápidas. Caso não estejamos com muita atenção, passarão facilmente despercebidas. No site referido, existem até alguns programas de formação que nos ensinam a detetar e identificar corretamente as emoções-base, caso esteja interessado.

Agora poderá pensar: «Mas para que é que preciso disto?» Imagine o seguinte cenário. Está numa reunião, num processo de venda e enquanto o seu cliente vai falando das diferentes áreas da empresa, numa delas em particular, nota uma micro expressão de desprezo. À partida pode não ser nada, mas mentalmente pode tomar nota do ocorrido, e caso tenha de abordar aquela área, poderá fazê-lo de uma forma mais cautelosa. Como pode ver, o conhecimento das micro expressões ajuda-nos a ter um conjunto de informações adicional na venda que se pode revelar muito útil.

Ouvir com orelhas de ouvir

Ao ouvir com orelhas de ouvir, pretendemos ouvir por «debaixo» das palavras. Neste caso, estamos a procurar dar atenção a:

- Tom de voz.
- Pequenas hesitações.
- Tremores na voz.
- Pausas fora do contexto.

(Enfim, tudo o que possa dar outra «cor» à voz.)

Esta informação permite complementar as palavras que estamos a ouvir com outro conjunto de informações que pode ser útil na venda. Por exemplo, perguntam-me muitas vezes se é possível detetar se alguém está a mentir apenas pela voz. Se estivermos com muita atenção, sim. Mas o processo não é imediato.

Imaginemos que quando falamos de um tema dúbio, o nosso interlocutor tem um pequeno padrão vocal, por exemplo, um pequeno tremor na voz. Mais à frente, noutra situação que pode ser dúbia, aparece o mesmo tremor na voz, e no resto do discurso mais duas ou três vezes. Até aqui, não conseguimos atribuir significado a este marcador vocal, chamemos-lhe assim. Agora imagine que num dos assuntos que estamos a abordar,

sabemos que o que o nosso interlocutor nos está a dizer não é bem assim, e novamente o tremor está lá. Agora, sim, temos uma ligação entre o marcador vocal e o seu significado.

O que acontece neste caso é que mentir dá muito trabalho ao cérebro. Na prática, o processo envolve a criação de uma realidade que não existe na nossa mente e isso consome bastante energia cerebral. Ora, o que o nosso cérebro faz por uma questão de poupança é utilizar as mesmas estratégias para mentir, repetindo muitas vezes estes pequenos sinais.

Este é apenas um exemplo entre muitos que poderia referir no que diz respeito a ouvir com orelhas de ouvir.

Ouvir com barriga de sentir

Neste caso, estamos claramente a referir-nos a ouvir com a nossa intuição. Aquela que habitualmente se manifesta na boca do estômago. A razão para isso acontecer prende-se com o facto de, na zona abdominal, existir o maior número de terminações nervosas do corpo humano, por isso, o medo, a excitação, a intuição e outras emoções que nos afetem mentalmente têm tendência, somaticamente, a ser aqui manifestadas.

Quem é que nunca passou pela experiência de ter um feeling de que ia fechar uma venda e fechou mesmo? Ou de que a venda não se ia concretizar e de facto não se concretizou? De onde é que pensa que essa informação vem?

O ser humano tem muito mais informação à sua disposição do que aquela que conscientemente pensa que tem. A explicação para isto está interligada com o fenómeno do SAR.

Se se recorda do tema, o que expliquei foi que para não termos uma overdose sensorial, o nosso cérebro apenas dá importância, conscientemente, aos pedaços de informação pertinentes para a tarefa em questão. Tudo o resto passa por debaixo do radar, sem ser analisado ou percebido conscientemente. Essa informação desaproveitada é, no entanto, captada pelo nosso Hilário, ou seja, o nosso subconsciente apanha todos esses pedaços de informação e armazena-os.

O nosso cérebro é uma máquina de análise de padrões. Por uma questão de poupança de energia consciente, cria um padrão agregado de informação. Por exemplo, quando pensa em carros, pensa em todos os carros que existem no mundo? Claro que não: pensa no padrão carro.

Uma das coisas que conseguimos fazer com muita facilidade é identificar alguém conhecido numa multidão. Esta capacidade é própria apenas dos

sistemas mais evoluídos, alguns dos quais usados pelas forças de segurança e pelos casinos, e mesmo assim demoram algum tempo. O nosso cérebro faz isso em segundos.

Então, quando temos um feeling, o que o nosso cérebro está a fazer é analisar o padrão de informação que passou por debaixo do radar à nossa frente, em termos conscientes. Por exemplo, um dos decisores olhou para outro e esboçou um pequeno sorriso. Inclinou-se para a frente e descruzou os braços. Ora, o seu Hilário, perante este padrão de informação, vai varrer a sua experiência de vida toda e analisa que, em 1990, 2000, 2011 e, mais recentemente, em 2012, quando este padrão de informação apareceu, você fechou uma venda. Então, para o avisar, dá-lhe um feeling, normalmente na boca do estômago. Porquê? Porque o Hilário não se expressa por palavras, apenas por feelings.

Esta capacidade foi desenvolvida pelo ser humano por uma questão de sobrevivência. Perante uma situação de risco, não é possível estar a parar para processar conscientemente toda a informação e tomar uma decisão, temos de decidir em segundos. Com o tempo e com a programação da sociedade, fomos perdendo o acesso a esta ferramenta, que é de facto fabulosa.

Hoje em dia, quando estou na dúvida perante algo, paro um pouco mentalmente e pergunto ao meu Hilário: «Sentes que deves fazer assim ou não?». Depois fico atento, pois muitas vezes a resposta vem sob a forma de um feeling, que pode ser usado no processo de decisão. Não que seja apenas esse o único contributo para decidir, mas ajuda a complementar a decisão de uma forma bastante eficaz.

Pilares da influência

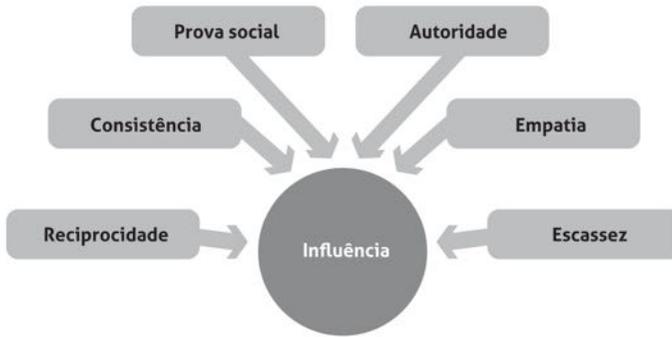
Quando queremos entender um pouco mais sobre influência ou sobre vendas, existe um autor e um dos seus livros em particular que é de leitura obrigatória. Trata-se de Robert Cialdini e do seu livro *Influência - A Psicologia da Persuasão* (Sinais de Fogo, 2008).

Robert Cialdini é um psicólogo que, ao longo de mais de três décadas de investigação, procurou perceber quais os fatores principais que levam a que algumas pessoas tenham maior capacidade de influência do que outras. De entre alguns dos estudos que fez, uma grande parte passou pelo acompanhamento e entrevista a comerciais de diversos sectores de

atividade. Todo este trabalho culminou depois neste fabuloso livro.

Uma das partes que gosto sempre de referir nas minhas formações prende-se com aquilo que ele chama os «seis pilares da influência», que ajudam em muito a perceber as diferentes técnicas de venda e o que têm por base em termos dos seus princípios orientadores.

Os seis pilares são os que encontramos na figura 6 e que explico de seguida.



< Fig. 6 >

Reciprocidade

Quando damos alguma coisa a alguém, essa pessoa fica em dívida para connosco e aumenta o nosso grau de influência sobre ela. Esta técnica é de tal maneira utilizada que até a podemos encontrar onde menos esperamos – alguns pedintes, nos semáforos, oferecem um pacote de lenços de papel ou um folheto e depois passam à volta a pedir dinheiro.

No caso da venda, utiliza-se com bastante eficácia em alguns meios, através de ofertas de produtos ou serviços gratuitos. Irei mostrar-lhe mais à frente, quando falar das estratégias de prospeção, que algumas destas técnicas podem passar por este pilar de influência.

Se pensarmos em termos históricos, porque é que este pilar funciona? O ser humano evoluiu há muitos anos para uma economia de troca. Antes de existir dinheiro, trocavam-se bens. Muitas pessoas provavelmente já o esqueceram, mas o termo «salário» tem origem na altura em que o sal era um bem muito precioso pela capacidade de conservação dos alimentos e os pagamentos eram feitos em sal.

Eu tenho raízes na província, e quando lá estou, observo uma situação que

ocorre imensas vezes. Por exemplo, quando vão levar alguma coisa à minha mãe, seja uma galinha, um queijo ou qualquer outra oferta, a minha mãe retribui sempre. Esta mecânica está muito marcada no nosso inconsciente coletivo.

Consistência

Com base nos estudos feitos, sabemos que quem é mais consistente ou congruente num processo comercial tem maior capacidade de influência.

A maior parte das sociedades são construídas sobre algum tipo de congruência. Se pensarmos em termos históricos, tal deveu-se ao facto de que, no passado, se a pessoa não fosse congruente com a sua tribo, poderia, em última instância, colocá-la em perigo. Quando alguém não era congruente com a sua tribo, muitas vezes era posto de parte ou até expulso, para não dizer pior.

Será que nos dias de hoje tudo isso mudou? Claro que não! De uma forma mais subtil, muitas vezes este fenómeno está lá. Dou-lhe um exemplo da minha vida pessoal. Tenho um amigo, o Daniel Sá Nogueira, que é formador de desenvolvimento pessoal. O Daniel tem uma particularidade engraçada: gosta de usar um sapato de cada cor. Quando vou almoçar com o Daniel, o que é que acha que acontece? Todas as pessoas, embora ainda que disfarçadamente, ficam a olhar para os sapatos dele. Será que existe algum mal em usar um sapato de cada cor? Claro que não, mas não está de acordo com a norma da sociedade.

Por estas razões é muito importante que, num processo comercial, tudo seja o mais consistente e congruente possível. Muitas vezes, antes sequer de o cliente chegar, já o processo da venda está inquinado. O cliente vai passar todo o processo a medir as diferentes incongruências. Quanto mais congruente for, mais capacidade de influência terá na fase final de fecho do negócio.

Contudo, se chegar atrasado, não levar os documentos necessários, não cumprir a data de entrega de uma proposta, etc., quando chegar à fase final, se chegar, o que é que vai acontecer? O cliente vai analisar os diferentes comerciais e as empresas que representam, mas como na maior parte das fases só lidou com o comercial, é por aqui que se vai guiar, fazendo o paralelo entre a congruência dele e a congruência da empresa que representa.

No final do processo, todos são «espremidos». Porém, a forma como o são é que pode ser contrabalançada com o nível de congruência que o

comercial teve em todo o processo comercial. O cliente pode fazer facilmente o seguinte raciocínio: este é mais barato, mas falhou aqui e ali no processo comercial; este é mais caro, mas até agora não falhou em nada. Qual deles é que o vai deixar mais descansado?

Embora este raciocínio não seja sempre assim tão linear, dado que podemos estar a negociar produtos não diferenciados, também designados por "commodities", muitas vezes este fator tem efetivamente peso na venda.

Prova social

Prova social, que é como quem diz: «Quem já está a usar o nosso produto/serviço?». Não é eficaz com todos os estilos comportamentais, como vamos ver mais adiante, mas nos que funcionam orientados às relações humanas tem por vezes um peso determinante. Aconselho o uso de testemunhos, casos de estudo, referências, listas de clientes ou qualquer outra variante nas suas propostas.

Uma das perguntas que mais aparece nas reuniões de vendas é muitas vezes: «Com quem é que já trabalharam nesta área?».

Autoridade

Alguns perfis sociais têm tendência a ter maior capacidade de influência do que outros. Por exemplo, discute com um médico? Hoje em dia, já muitas pessoas dizem que sim, mas há alguns anos, o que um médico dissesse era lei. Da mesma forma que ninguém ousaria discutir com um polícia ou com um juiz, por exemplo.

Poderá estar a pensar, mais uma vez: «Mas o que é que isto tem que ver com vendas?». Dou-lhe um exemplo. Nas vendas, o comercial pode ter dois perfis: comercial ou técnico, também designado especialista. Qual deles, na sua opinião, tem maior poder sobre o cliente? Em geral, é o especialista. Como é que um comercial chega a esse estatuto? Mostrando ao seu cliente que domina o negócio ao ponto de falar a mesma linguagem que o cliente, em vez de pegar numa apresentação e verbalizar apenas argumentos de marketing.

Vamos ver, no capítulo sobre venda consultiva, que esta técnica de venda vive precisamente deste pilar de influência. Atualmente, se assim não for, o comercial arrisca-se a ser uma carta fora do baralho. Se, como comercial, não trouxe valor acrescentado ao seu cliente, para que é que ele precisa de si? Para ter informação, basta muitas vezes ir ao site da sua

empresa.

Empatia

Quanto mais empatia houver, mais capacidade de influência existe no processo comercial.

No outro dia, um comercial que passou pela minha formação relatou a seguinte situação, a respeito deste tema: «Tenho um cliente com uma taxa de penetração nos produtos que lhe forneço de 85%, aproximadamente. Sempre me fez confusão porque é que não consigo chegar aos 100% neste cliente, visto que tenho o melhor preço do mercado. Então, após muita conversa e investigação, o cliente acabou por me confidenciar: “Já trabalho há trinta anos com o Sr. Nunes”, ou seja, não quer colocar a relação de amizade em risco, mesmo tendo de pagar todos os meses mais uns euros.»

Na maior parte dos casos, a empatia facilita muito o processo comercial.

Escassez

Quanto mais escasso for o bem ou o serviço que temos para fornecer, maior é a nossa capacidade de influenciar o negócio. Conhece com certeza aqueles casos de comerciais que dizem ao cliente: «Olhe que acho que já estou quase sem stock em armazém, pelo que o melhor é fazer já hoje a encomenda».

Claro que, nos dias de hoje, o cliente pensa: «Sim, sim... Deves ter o armazém cheio!», por isso, nem sempre funciona. Mas pode de facto ser muito eficaz se a escassez for verdadeira e, nesse caso, este discurso pode ser utilizado, mas sempre com o devido cuidado.

Uma das coisas que habitualmente funciona nestas situações é usar algo que se chama, em termos técnicos, um «selo de amnésia». Não se assuste que não se trata de um «selo» que deixe o cliente amnésico.

Todo o discurso tem uma componente consciente e uma componente inconsciente. Esta técnica permite jogar com o fator inconsciente. A mente consciente em termos de discurso consegue apenas processar uma ideia de cada vez. Já a mente inconsciente consegue processar imensas ideias e pedaços de informação ao mesmo tempo. Em vez de estar a forçar o argumento da escassez, vai fazê-lo de forma muito suave. Por exemplo, colocando-o em cima da mesa, mas não lhe dando muita ênfase. Depois muda o foco da conversa e deixa que o argumento fique a «bailar» no inconsciente, a fazer pressão.

Conheço uma comercial do sector imobiliário que, após passar pela formação, criou a seguinte técnica: quando vai mostrar uma casa a um homem, consegue perceber, pela forma como o homem observa a casa (quase que tira as medidas com os olhos) e por outros pequenos sinais, se é comprometido, e, conseqüentemente, a probabilidade de comprar a casa. Se ele for casado, dificilmente a compra é feita sem a presença da esposa. Um dos fatores fundamentais para o sucesso futuro da compra é ter algum tipo de compromisso, seja uma proposta de negociação ou algo similar, mesmo que em termos legais não tenha validade. Então, para influenciar o cliente a fazer uma proposta ao proprietário, ela diz-lhe o seguinte: «Pelo que pude perceber, o senhor gostou da casa». Se o cliente lhe responder que sim, ela avança: «O que é que o impede de fazer uma proposta já? É o facto de não ter aqui a sua esposa?». Se o cliente confirmar, ela continua: «Não tem problema, se quiser, eu vou cá estar logo às 16h30 a mostrar a casa a um casal que já cá vem pela terceira vez. Se o senhor quiser, esteja cá com a sua esposa às 17h00, que eu terei todo o gosto em acompanhá-los numa nova visita. E já agora, as outras casas que vimos, o que achou?».

O que ela está a fazer aqui é colocar suavemente em cima da mesa a pressão e depois mudar de assunto para que o cliente fique internamente a pensar: «A casa é boa, e se a perdemos... Pode ser bluff, mas ela nem fez muita pressão...». Enquanto o agarra, em termos de consciente, com a conversa das outras casas, a pressão fica ali, ao nível do inconsciente a «bailar»...

Mais algumas técnicas de influência

Além dos seis pilares de influência, existe também um conjunto muito diversificado de estratégias e técnicas que podemos usar. Vou apresentar apenas algumas, as que costumo usar com maior frequência.

Esvaziar o balão

Está a ver aquelas reuniões ou negociações muito pesadas, em que o ambiente parece de cortar à faca? Nessa linha de emoção, a nossa capacidade de influência está muito diminuída. Se não conseguirmos tirar as pessoas desse nível emocional, dificilmente chegamos a um bom resultado.

Uma das estratégias que uso nestas situações é a que habitualmente

denomino «esvaziar o balão». Imagine que numa situação destas alguém comete uma gaffe, que faz com que todos desatem a rir. Qual é a sensação que tem? Não é a de alguém que abriu o pipo ao balão, e toda aquela tensão sai de rompante, como quando respiramos fundo após um momento de tensão?

Se estivermos atentos, por vezes conseguimos provocar uma pequena gaffe, uma palavra trocada, uma pequena incongruência, após a qual fazemos um ar aflito que despoleta muitas vezes o riso ou a gargalhada da sala, gerando a descontração dos presentes.

Porque

Um dos estudos que Cialdini fez no campo da influência prendeu-se com a palavra «porque». Descobriu que sempre que a palavra «porque» aparecia durante uma venda, as pessoas discutiam menos os argumentos e o nível de influência aumentava substancialmente. Como se o cérebro se desligasse quando ouvia um «porque».

Um dos testes que fez decorreu numa universidade dos EUA, numa loja de fotocópias. No primeiro dia, uma pessoa chegava à fila e perguntava: «Posso passar à frente?». Uma percentagem muito alta das pessoas disse que não. No segundo dia, introduziram o «porque»: «Posso passar à frente porque tenho de apanhar um avião?». Neste caso, deu-se precisamente o contrário, uma alta percentagem das pessoas disse que sim. No terceiro dia, decidiram manter o «porque», mas retirar ou tornar quase nula a razão que vinha a seguir, fazendo-o da seguinte forma: «Posso passar à frente porque tenho de tirar uma fotocópia?». Por incrível que pareça, uma alta percentagem das pessoas, embora não tão alta como na situação anterior, disse que sim.

Isto leva-nos a pensar se não devemos usar sempre um «porque» quando apresentamos argumentos de venda.

Citações

«Ainda no outro dia ouvi...»

Já ouvimos, de facto, esta frase dezenas de vezes. Na prática, é uma variante do «porque». Onde é que a ouvi, se a fonte era fidedigna, se fazia sentido, tudo isso muitas vezes fica em segundo plano.

Está muito em voga uma variante desta técnica: o nosso já conhecido «Engenheiro Google». Quantas vezes é que um amigo lhe disse: «Vi no Google uma estatística que diz...». Quem fez a estatística, quais foram os

dados utilizados ou a validade das fontes fica muitas vezes em segundo plano.

Histórias

Uma das técnicas de influência mais fantásticas que conheço é o uso de histórias. Quem é que nunca ficou literalmente enterrado na sua cadeira numa palestra ou formação quando o orador começa a contar uma história?

Alguns dos maiores oradores que tive o prazer de conhecer são contadores de histórias fenomenais. Quando começam a contar uma história, toda a audiência fica presa a cada palavra.

A razão disto prende-se muitas vezes com a tradição de passar o conhecimento de forma oral nas antigas tribos e culturas. Quando não existia o registo escrito, a forma de preservar a História era precisamente sob a forma de história. As histórias têm um poder quase mágico de passar as barreiras do consciente e falar diretamente ao nosso inconsciente.

No caso das vendas, prefiro mil vezes contar uma história do que apresentar uma lista de argumentos de venda. «Vou contar-lhe um caso que aconteceu com um cliente no Norte...» – esta pode ser perfeitamente uma boa forma de começar uma história.

Regra dos três – padrão de concordância

Já lhe referi que o nosso cérebro é uma máquina de análise de padrões, ou seja, sempre que pode, em vez de representar alguma coisa de uma forma unitária, agrupa-a e dá-lhe um nome. No processo de venda, existe uma forma de utilizar isto que se denomina «padrão de concordância». É muito utilizada em alguns meios da seguinte forma: procuramos a concordância do cliente para criar uma pressão interna para o sim.

Por exemplo: «Quanto a esta questão, Sr. Cliente, isto faz sentido para si? E os objetivos da proposta estão de acordo com o que falámos? E os "timings" de implementação? Se a resposta do nosso cliente for positiva nas três situações, a partir da terceira começa a criação de uma congruência interna para o sim final, dada a necessidade interna que o cliente tem de ser congruente.

Existem várias formas de fazer isto no processo de venda, sendo de facto uma estratégia bastante eficaz e subtil quando bem utilizada.

A magia do rapport

Quando pensamos em rapport, pensamos normalmente na capacidade que temos de criar empatia com outra pessoa. Provavelmente, já experienciou criar quase imediatamente uma ligação de empatia com algumas pessoas com que se cruza e com outras quase imediatamente um afastamento. Isto não demora nem 10, nem 20, nem 30 segundos. É imediato. Quase como se algo dentro de si, inconscientemente, dissesse: «Hum, aqui está alguém como quem me vou dar bem».

O rapport assenta em diversas variáveis. O que eu pretendo mostrar no decorrer desta secção é precisamente a razão por que o rapport se cria, e, quando não se cria naturalmente, quais as ferramentas que tem ao seu dispor para conseguir chegar a esse mesmo resultado.

No entanto, gostaria de chamar a atenção para o facto de que a maior parte do que vou explicar não é novo para o seu cérebro. Tudo isto já acontece no seu dia-a-dia, naturalmente, como um processo inconsciente. O que vamos fazer é trazê-lo para o consciente, analisá-lo e afinar o seu processo de criação de empatia, para que seja ainda mais eficiente.

Modelo VAS

O modelo VAS é oriundo da PNL, criada por volta de 1970 por Richard Bandler e John Grinder nos EUA. Atualmente, este modelo é bastante comum a nível mundial e influenciou muitas das áreas que abordo neste livro.

Um dos aspetos investigados nessa época estava ligado à comunicação, quer interna, quer externa. Desses estudos, derivou mais tarde o conhecimento do modelo VAK, no seu original, que aqui abordamos como VAS (visual, auditivo e sensitivo) por uma questão de ser mais simples a sua compreensão. O modelo VAS divide, então, as interações de comunicação entre as pessoas em três formas distintas: visual, auditiva ou sensitiva.

Não é que se possa dizer que alguém é visual, auditivo ou sensitivo. Isso não existe. Mas quando comunicamos, dependendo do estado em que estamos, podemos ter preferência por utilizar mais um estilo do que o outro. Embora se possa utilizar qualquer um dos estilos, é interessante perceber que normalmente as pessoas têm um estado preferencial e outro acessório. Por exemplo, eu tenho tendência a ser muito mais visual

quando estou a trabalhar, mas quando estou em casa sou normalmente muito mais sensitivo.

O que é interessante, e extremamente pertinente para a questão do rapport, é o facto de que, quando estamos num desses estados, temos tendência a funcionar também de forma diferente. Vamos analisar cada estado mais detalhadamente.

Visual

Quando estamos num estado visual, temos tendência a interagir mais rapidamente, seja na forma de falar ou de pensar. Procuramos referências visuais na comunicação, como imagens, textos, esquemas, para facilitar a nossa compreensão do que nos estão a dizer.

Temos também tendência a ser mais rápidos no entendimento das questões, tão rápidos que, por vezes, quando a outra parte demora demasiado tempo a explicar-nos, aborrecemo-nos. Além disso, temos ainda tendência a representar a realidade do que estamos a pensar com gestos. Não é que isto não aconteça nos outros estados, mas neste é mais evidente.

As expressões que utilizamos são igualmente mais visuais: «Isto está muito negro», «Está a ver o que estou a dizer?», «Estamos entre a espada e a parede», «Não vejo bem as coisas dessa forma», «Quando penso no futuro, este não está claro»...

Quando estamos neste estado, somos mais sensíveis aos aspetos visuais da comunicação e um deles é, de facto, a linguagem corporal. Normalmente, sabemos, por instinto, o que um determinado gesto ou postura quer dizer. Por exemplo, uma pessoa que tenha tendência a estar num estado mais visual sabe, sem que lhe tenhamos de explicar, que alguém que cruza os braços é entendida como estando à defesa.

Quando interagimos com pessoas que estão em estado visual e queremos criar rapport mais facilmente, devemos:

- Acelerar o nosso discurso, igualando sempre que possível a sua velocidade.
- Utilizar o máximo de referências visuais, como catálogos, propostas, folhetos, etc.
- Ir direto ao assunto e não fazer perder tempo.
- Utilizar preferencialmente referências visuais na comunicação,

como a cor, a forma, a dimensão, etc.

Auditivo

Quando estamos num estado auditivo, temos tendência a dar maior primazia aos aspetos da audição e da fala, pelo que determinados aspetos da comunicação, que passam despercebidos à maior parte das pessoas que estão nos outros dois estados, são muito mais evidentes. Pequenas pausas na voz, tremores ou a utilização de palavras específicas, por exemplo, são muitas vezes pedaços de informação que nos ajudam a perceber melhor quando estamos num estado auditivo.

Quando no estado auditivo, as pessoas detetam mais facilmente as incongruências na comunicação verbal dos seus interlocutores e consequentemente as mentiras que dizem.

Em termos de atuação, são pessoas que estão «no meio», ou seja, não são tão rápidas como os visuais, nem são tão calmas como os sensitivos.

Uma das suas características mais curiosas é o tom e o timbre de voz, que são normalmente muito bem colocados. As vozes são melodiosas e agradáveis, sendo que as pausas que fazem na comunicação são utilizadas criteriosamente, para criar impacto nas pessoas à sua volta.

As expressões que utilizam têm muitas vezes características auditivas: «Não estou a gostar do que estou a ouvir», «Isso não me soa nada bem», «Aquilo que estou a dizer soa-te bem?», «Vê lá se percebes isto alto e em bom som»...

Quando interagimos com pessoas que estão em estado auditivo e queremos criar rapport mais facilmente, devemos:

- «Desligar» as referências visuais ou minimizá-las.
- Ter um registo de velocidade intermédio ou pelo menos próximo da velocidade do nosso interlocutor.
- Focar-nos na comunicação verbal com o nosso interlocutor.

Sensitivo

Quando estamos num estado sensitivo, procuramos, acima de tudo, fazer sentido da realidade à nossa volta na forma de sensações. É comum estarmos a ouvir ou a falar e fazermos pausas frequentes para processar o que sentimos em relação ao que ouvimos, ou o que sentimos em relação ao que dizemos. Devido a esse fenómeno, a comunicação é muitas vezes

intercalada com pequenas muletadas entre as frases, como o famoso «hum». Se quiserem, pensem no Paulo Bento, o treinador da Seleção Nacional, e têm aí um bom exemplo de uma pessoa num estado sensitivo.

São pessoas mais calmas em termos de atuação, mais relaxadas e que não gostam muito de ser apressadas. Gostam de tocar para experienciar a realidade. Quando lhes damos uma proposta para as mãos, por exemplo, observamos que tocam no papel para sentir a qualidade, ou tocam nas pessoas durante a interação com elas.

Em termos das expressões que utilizam é comum encontrarmos as seguintes: «Sinto que algo está mal», «Há qualquer coisa que não bate certo», «Sinto-me frustrado em relação a isto», «Esta informação é sólida»...

Quando interagimos com pessoas que estão em estado sensitivo e queremos criar rapport mais facilmente, devemos:

- Desacelerar a comunicação, funcionando ao seu ritmo.
- Dar-lhes tempo para pensar sem as apressar.
- Estar preparados para que nos toquem.
- Utilizar referências na comunicação baseadas no «sentir».

Como criamos empatia naturalmente

Se bem se lembra, um dos fatores fundamentais para criar empatia com qualquer um dos estados descritos é adaptarmo-nos à velocidade e forma com que interagem. Se falam de forma mais rápida, falamos mais rapidamente; se falam de forma mais calma, falamos de forma mais calma; se são visuais, utilizamos mais referências visuais; se são auditivos, desligamos o resto dos estímulos e focamo-nos mais na comunicação auditiva; se são sensitivos, funcionamos mais no domínio do sentir.

A minha experiência diz-me que, na maioria dos casos, só por nos adaptarmos, 80% das vezes criamos empatia com a pessoa que está à nossa frente. Ficam de fora 20%, que iremos analisar mais adiante.

Mas a questão que provavelmente está a colocar a si próprio é: «Mas porque é que isto funciona?». Tem razão em fazer essa pergunta e a explicação prende-se com um tipo específico de neurónios que temos,

designados neurónios-espelho.

Os neurónios-espelho são aqueles que nos permitem sentir emoção e estão normalmente ativos quando à nossa frente temos alguma forma de similaridade em termos de comportamento humano. Esta capacidade nasce connosco e é fundamental nos primeiros anos de vida, para que a criança crie empatia com o adulto que vai cuidar dela.

Sem entrar em grandes explicações, dado que existe muito material na Internet que se pode consultar sobre isto, estas estruturas neuronais são responsáveis pelo fenómeno do rapport. Por exemplo, o ser humano tem tendência para criar empatia mais facilmente, pelo menos numa primeira instância, com pessoas que sejam mais próximas do seu registo natural. Não quer dizer que não criemos empatia com os outros; podemos e normalmente até o fazemos, mas é algo que já demora o seu tempo. Ou seja, eu até sou muito diferente do Joaquim, mas aprendi a gostar dele e a perceber como é que ele funciona.

No entanto, no que diz respeito à criação de rapport instantâneo, este acontece mais facilmente quando a outra parte está próxima do nosso registo. Exceção seja feita no que diz respeito aos relacionamentos, pois, neste caso, a regra é normalmente o inverso: por uma questão biológica, vamos normalmente à procura daquilo que não temos nas nossas vidas.

EXERCÍCIO «Determinar o meu estado VAS»

Para determinar o seu estado principal e acessório selecione apenas uma opção em cada linha e faça o somatório de cada coluna no final.

	Visual	Auditivo	Sensitivo
Operar um equipamento	Leio as instruções	Peço uma explicação a alguém	Sigo a minha intuição e talvez lá chegue
Pedir direções	Vejo um mapa	Peço direções a alguém	Sigo a minha intuição e talvez lá chegue
Cozinhar um prato	Sigo uma receita	Telefono a um amigo e peço uma explicação	Sigo o meu instinto, provando de vez em quando
Ensinar alguma coisa a alguém	Escrevo um conjunto de instruções	Explico verbalmente	Demonstro como se faz e deixo-os tentar
Provavelmente diria:	«Vejo o que queres dizer»	«Estou a ouvir o que estás a dizer»	«Percebo o que sentes»

A Nova Arte de Vender

Provavelmente diria: «Mostra-me»	«Diz-me»	«Deixa-me experimentar»	
Provavelmente diria: «Vê como faço»	«Ouve como é que é»	«Experimenta»	
Reclamar um produto defeituoso	Escrevo uma carta	Telefone	Envio ou levo-o de volta para a loja
Lazer	Museus, galerias, exposições, cinema	Música, conversa com os amigos	Desporto
Comprar presentes	Livros	Música	Livros Música Ferramentas, utensílios ou gadgets

Como criamos empatia de forma forçada

Como referi, com 20% das pessoas com que nos relacionamos não criamos empatia naturalmente. Nesses casos, utilizamos aquilo que habitualmente se designam «técnicas de espelho ou duplicação».

Temos, no entanto, de ter algum cuidado. Se estivermos a utilizar a duplicação de gestos ou posturas, como vamos ver a seguir, não o devemos fazer, por razões óbvias, ao mesmo tempo que a outra pessoa. Devemos fazê-lo de forma subtil e disfarçada.

A razão pela qual esta estratégia funciona, quando é bem utilizada, prende-se com a comunicação ao nível do inconsciente, que acontece aquando da duplicação. Na prática, o inconsciente da outra pessoa é levado a pensar: «Esta pessoa funciona como eu, logo, posso abrir caminho para o estabelecimento de rapport.»

Técnicas de espelho

No que diz respeito à duplicação, ou técnicas de espelho, abordo a seguir algumas das que habitualmente utilizo.

Postura

Quando estamos sentados, adotamos determinadas posturas. Se observar os seus interlocutores numa reunião, irá conseguir aperceber-se de pequenos detalhes, como a postura dos ombros, a forma como se sentam ou até a inclinação do corpo. A ideia é subtilmente duplicar estas posturas

típicas, de forma suave, para criar o efeito de espelho.

Tom de voz

Ao analisarmos o modelo VAS, vimos que a velocidade com que falamos é, em muito, responsável pela criação ou não de rapport. No entanto, a voz tem muitas outras nuances, como o tom, o timbre, por exemplo. Para duplicarmos a voz, podemos ter estes aspetos em consideração.

Uma das coisas que faço frequentemente na formação é adaptar a velocidade ou a doçura da voz automaticamente em função das pessoas com quem estou a comunicar. Quando pergunto ao grupo se notaram essa adaptação, a quase totalidade dos presentes admite que não tinha dado conta.

Poderá achar estranho, mas pense comigo. Já ouviu a sua voz gravada? Identificou-se na gravação? Na maior parte dos casos, as pessoas não se reconhecem numa gravação. Isto deve-se ao facto de estarmos habituados a ouvir a nossa ressonância interna, e a gravação é a ressonância externa.

Pior do que isso é o facto de que falar é, em geral, um ato inconsciente. Quanto falamos, recordamos o significado, ou seja, do conteúdo do que dizemos, mas raramente nos lembramos da forma específica como o fazemos, das palavras ou da velocidade – exceção seja feita aos momentos em que estamos a «medir as palavras», ou seja, a dar-lhes atenção consciente.

Mesmo em grupos com diversas pessoas, adapto a voz ligeiramente ao interlocutor que tenho à frente, no que diz respeito à velocidade com que falo e, na maioria dos casos, isso não parece de todo estranho.

Termos utilizados

Se procurar a palavra «parafrasear» nos livros de vendas mais antigos, encontra-a normalmente associada ao tema «reunião». Em geral, encontramos algo como: se quer dar a entender ao seu cliente que percebeu o que ele lhe pediu, parafraseie, ou seja, repita por palavras suas o que ele lhe pediu. Embora isto não seja errado, pode, no entanto, perder alguma carga emocional que as palavras transportem. Vejamos o seguinte exemplo.

Imagine que vou ao Sr. João comprar um Ferrari e digo:

— Sr. João, quero um Ferrari vermelho, descapotável.

E o Sr. João, à boa maneira do modelo de venda antigo, diz-me:

— Sr. José, se bem percebi, o que o senhor pretende é um desportivo topo de gama, tipo Ferrari, encarnado, sem capota.

Ora bem, quando leu o parafrasear do Sr. João, o que é que sentiu? Provavelmente, algo como: «É mais ou menos isso».

A razão é que um Ferrari é um Ferrari; desportivo topo de gama, não desfazendo, pode ser um Fiat...

Vermelho é vermelho; encarnado...

Descapotável é um carro a sério; sem capota...

Concluindo, as palavras e expressões têm cargas emocionais muito fortes, diferentes para cada pessoa. O excelente para mim não é igual ao excelente para qualquer outra pessoa.

Uma das coisas que procuro fazer frequentemente é estar com atenção às expressões que as pessoas utilizam e utilizá-las de volta quando quero dar a entender à pessoa que aquilo a que me estou a referir é igual em termos emocionais ao que ela disse.

Pode parecer estranho estarmos a repetir estas pequenas expressões, mas lembre-se de que como, na maior parte dos casos, falar é um ato inconsciente: o seu cliente não se recorda de que palavras específicas utilizou. Apenas o conteúdo ou a emoção nelas contida.

Gestos específicos

No que diz respeito aos gestos, temos de ter algum cuidado. A regra base aqui é não fazer ao mesmo tempo. Se não, pareceria no mínimo um pouco estranho, ou seja, o cliente levantava um braço e nós levantávamos um braço, o cliente inclinava-se para a frente e nós inclinávamo-nos para a frente. Seria no mínimo assustador.

A forma correta de o fazer será criar na nossa cabeça aquilo que habitualmente designo uma «biblioteca de gestos ou posturas». Por exemplo, se noto que o cliente utiliza um determinado gesto com a mão para acentuar um ponto importante, guardo isso na minha cabeça, e mais tarde, quando lhe quero dar a entender que o que lhe estou a transmitir é tão importante como o que me transmitiu antes, utilizo então esse mesmo gesto. Se noto que quando o cliente está a ouvir interessado o que lhe estou a dizer se inclina para a frente e tomba ligeiramente a cabeça, quando lhe quiser dar a entender que o estou a ouvir com atenção, faço precisamente o mesmo.

Quando existem estas correspondências, estamos a ativar no cérebro do nosso cliente estas estruturas neuronais de emoção, abrindo o caminho a

um nível de rapport ainda mais profundo.

Estado de espírito

Uma das componentes menos entendidas das técnicas de espelho é precisamente a questão da duplicação do estado de espírito. Muitos dos comerciais que observo no terreno abordam os clientes com excesso ou déficit de energia emocional. Em ambos os casos, ao estarmos desfasados do nosso cliente, estamos a afastar a possibilidade de criar rapport.

Se o cliente se sente deprimido e você muito está excitado, imagine que entra e dá um daqueles sonoros: «Bom dia, caro cliente. Que dia fantástico está hoje!». Caso o cliente esteja deprimido devido à corrente situação económica, irá com certeza afastar-se de si pela distância do nível de emoção que apresentou.

Outro problema com o nível de energia emocional prende-se com aquilo que na formação habitualmente designo «comercial psicólogo», ou seja, o comercial «copia» as emoções negativas do cliente e reproduzi-las. Por exemplo, numa reunião de vendas, o cliente chora e o comercial chora com ele; noutra reunião, o cliente chora e o comercial chora; noutra reunião... Ao fim de algum tempo, cria-se uma âncora negativa entre o comercial e a emoção negativa. Provavelmente, na próxima vez que o comercial ligar ao cliente para marcar uma nova reunião já o cliente está a chorar do outro lado.

Como proceder nestas situações? Deve entrar com um nível de emoção um pouco acima do do cliente, nem muito alto nem muito baixo. Depois, ao longo da reunião, lentamente, vai-se sincronizando com as técnicas que expus atrás. Atenção: deve fazê-lo mesmo lentamente.

Quando existe rapport, o cliente tem tendência a acompanhá-lo no processo, e quando termina a reunião, estará com certeza muito mais bem-disposto.

Atualmente, como é óbvio, a venda nem sempre acontece – eu diria que não é só de agora, mas é claramente mais frequente. Nestas situações, depois de investir tanto para chegar às falas com o cliente, não podemos desaproveitar esta oportunidade de lançar as bases para uma futura oportunidade. Tal é feito deixando-lhe valor na reunião e deixando-o num estado de espírito mais positivo.

O que queremos é que, ao terminar a reunião, o cliente tenha na sua mente: «Olha, nem me vendeu nada, mas deixou-me mais bem-disposto e até me deu algumas dicas que podem ser bem interessantes».

Quando no futuro existir uma oportunidade concreta de venda, de quem é que acha que o cliente se vai lembrar com maior probabilidade? Claro que será do comercial que não esteve preocupado em vender-lhe alguma coisa e até lhe deixou valor, sob a forma de conselhos ou dicas.

Ter sempre em conta...

Resta dizer que, no que diz respeito ao processo de duplicação, é importante manter a congruência, ou seja, não mudar de ritmo abruptamente e, acima de tudo, ter confiança no processo. Depois, é deixar que o rapport se estabeleça e se criem bases de relacionamento comercial mais eficazes.

90 segundos iniciais

Noventa segundos é normalmente o máximo que demoramos a criar ou não criar empatia com alguém. Nestes 90 segundos iniciais, existem alguns fatores que são fulcrais e que convém analisar.

Calibrar

Já lhe falei sobre este assunto, mas nunca é demais lembrar que devemos atuar o mais próximo possível do registo do nosso cliente, seja na velocidade de interação e da fala, seja em todas as outras técnicas que abordámos anteriormente.

Sorrir

No que diz respeito ao sorriso, parece básico. No entanto, muitas pessoas desconhecem o verdadeiro poder do sorriso numa interação comercial.

É certo que nos dizem que devemos sorrir no primeiro contacto. Embora tal seja senso comum, ainda continuo a ver muitos comerciais no terreno com caras sérias e um ar «profissional», ou seja, nem toda a gente se sente confortável a sorrir.

A questão que se coloca agora é qual a verdadeira importância do ato de sorrir na venda.

O sorriso é um ato condicionado pela humanidade, somos treinados para sorrir desde tenra idade, desde os primeiros momentos que os nossos familiares chegavam ao berço e, ao sorrirem para nós, nós sorriamos de volta. Ainda hoje em dia, isto é notório, pois quando socialmente alguém sorri para nós, mesmo que não queiramos, acabamos por retribuir o sorriso. Pode ser um sorriso falso, mas mesmo assim sorrimos.

Ora, o inconsciente não distingue entre um sorriso falso e um sorriso verdadeiro, por isso, mesmo quando o sorriso do outro lado é falso, libertam-se algumas substâncias no nosso corpo que nos fazem sentir bem. As mais conhecidas são a serotonina e as endorfinas, substâncias naturais do cérebro. Portanto, quando sorrimos, estamos a provocar na outra pessoa, mesmo que ela não se aperceba, a libertação destas substâncias, o que pode contribuir para uma maior boa disposição durante a venda.

Olhar nos olhos

Se lhe perguntar como é que se apanha um bom mentiroso, provavelmente dirá: «É fácil: não olha nos olhos». O problema é que um bom mentiroso, e repare que tive o cuidado de referir que era um bom mentiroso, sabe precisamente isso, então, normalmente, tende a ter uma maior imposição do seu olhar, tornando por vezes o processo desconfortável.

Então, como devemos abordar a questão do olhar no processo da venda? Vamos imaginar dois cenários.

No primeiro, o cliente aguenta 10 segundos a olhá-lo nos olhos e você aguenta 50, o que não levanta problemas desde que saiba lidar com esta questão. Foca o olhar no cliente e quando ele desviar o olhar, você desvia também para não estar a haver imposição a mais da sua parte.

No segundo cenário, vamos trocar os papéis. O cliente aguenta uns fantásticos dois minutos a olhá-lo nos olhos e você apenas aguenta 10 segundos. Aqui, sim, tem um problema, dado que o cliente, quando se aperceber de que você tem de desviar o olhar, poderá pensar que não pode confiar em si, e isso, inconscientemente, provoca um afastamento em termos de rapport.

Então, o que fazer nestas situações? O meu conselho é que foque o seu olhar num ponto entre os olhos, ou seja, na pequena depressão que ocorre logo por cima do nariz e entre as sobrancelhas, como mostra a figura 7. Desta forma, os olhos do vendedor ficam alinhados com os do cliente, dando a impressão de que está a olhar nos olhos, mas sendo muito mais confortável para o vendedor.



< Fig. 7 >

Aperto de mão

Outro aspeto que me parece ser abordado de forma errada na venda é a questão do aperto de mão. Se lhe perguntar como deve ser um aperto de mão de um comercial, a resposta que provavelmente sairá da sua boca é: «forte e confiante». Não é que esteja errado... Na maior parte das situações poderá até nem causar nenhum dano, mas em termos de influência avançada isto é uma generalização que pode levar a um erro grave na criação de rapport na venda.

Até hoje, não consegui encontrar um paralelo com isto no terreno. Tenho lidado com profissionais ao mais alto nível em Portugal e um pouco por todo o mundo, principalmente quando estou envolvido em algum processo de executive coaching com altos quadros nacionais e internacionais, mas nunca verifiquei um paralelo entre poder e aperto de mão forte. Muitas vezes, é precisamente o contrário, têm um aperto de mão muito suave; em extremo, aquilo a que se chama habitualmente aperto de mão tipo «peixe morto».

Vamos pegar nos dois extremos da escala e analisar o que se passa em relação aos apertos de mão. De um lado, imagine uma pessoa com um aperto de mão «mole», mas mesmo muito mole, tipo «peixe morto». Do outro lado, imagine alguém com um aperto de mão quebra-ossos, daqueles que apertam a mão com tanta força que até temos medo que os ossos se partam. Agora imagine que os dois se vão cumprimentar: o que é que acontece ao nível do inconsciente? A pessoa com o aperto de mão tipo «peixe morto», quando sentir os ossos a serem esmagados, provavelmente irá pensar: «Que grande bruto!» A pessoa com o aperto de mão quebra-ossos irá pensar: «Ora bolas! Apanhei mais um destes...». Na prática, o que é que estamos a comunicar por debaixo do radar? «Eu não sou igual a ti...»

Como já vimos, as pessoas criam rapport mais facilmente quando estão na presença de outras mais próximas do seu registo natural. Então, veja a quantidade de informação que está a passar por debaixo do radar, a um nível inconsciente.

Assim, quando me pergunta como deve ser o aperto de mão ideal numa venda quando quer criar empatia, diria que deve ser com a força aproximada com que o nosso cliente lhe aperta a mão. Desta forma, não corre o risco de estar a criar barreiras à criação de rapport.

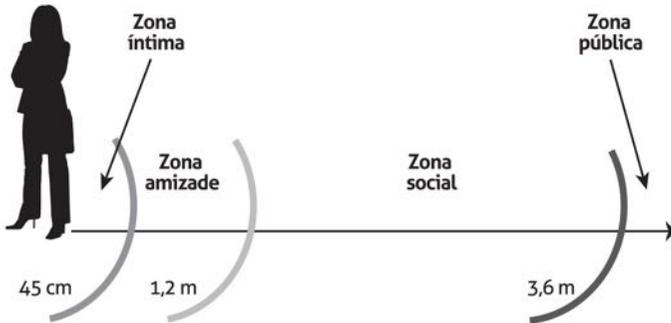
Convém, no entanto, fazer aqui uma ressalva. Numa negociação em que quer marcar a sua posição, poderá utilizar esta técnica precisamente ao contrário, ou seja, ao ter um aperto de mão forte e confiante, estará a passar para o outro lado uma imagem de força e segurança. Mas, como referi, trata-se de uma situação excepcional.

Distâncias de segurança

No que diz respeito à distância de segurança, lembro-me sempre do filme Shrek. Particularmente uma das cenas em que ele se vira, se a memória não me falha, para o burro e diz: «Ogres são como cebolas... têm camadas». As pessoas também têm «camadas», que habitualmente são designadas por distâncias de segurança.

Quando alguém se aproxima mais de nós e entra na nossa zona de segurança, instintivamente começamos a afastar-nos, e quando já não o podemos fazer mais (devido a algum obstáculo) começamos a virar-nos um pouco de lado, por uma questão de proteção.

Existem várias distâncias de segurança, como pode ver na figura 8.



< Fig. 8 >

As distâncias de segurança variam muito devido a vários fatores. Os valores apresentados na figura 8 são apenas indicativos.

Um dos fatores é o padrão VAS. Uma pessoa visual tem tendência a necessitar de maior segurança. A explicação em termos evolucionais prende-se com o facto de precisar de ver a pessoa à sua frente na sua totalidade para prevenir qualquer ameaça. Uma pessoa sensível está normalmente no outro extremo, ou seja, a sua distância de segurança é muito menor, dado que funciona muito menos com aspetos visuais e muito mais com o que sente ou intui.

Além disso, fatores como género, cultura ou raça também podem influenciar fortemente a distância de segurança de cada pessoa.

Uma forma simples de testarmos a distância de segurança de alguém é através do aperto de mão. Ao fazê-lo, invariavelmente, entramos na distância de segurança da outra pessoa. O engraçado é que o nosso inconsciente consegue calibrar automaticamente esta distância, isto é, ao recuarmos depois do aperto de mão, temos tendência a ficar na distância de segurança correta. Se tal não acontecer, irá logo notar que a pessoa se afasta ou se aproxima de si, conforme o caso.

À semelhança do olhar, o problema existe quando, por exemplo, a nossa distância de segurança é de 1,5 metros e a da outra pessoa é de 50 centímetros, pois quando essa pessoa se chega a nós, vamos inconscientemente começar a afastar-nos, o que irá provocar um afastamento em termos de rapport.

Ora se queremos vender, é a nossa distância de segurança que importa ou a do cliente? Como já deve ter percebido é claramente a do cliente que interessa. Por isso, este é um dos aspetos que, embora por vezes não seja confortável para nós, deve ser tido em atenção nas interações em pé na venda.

Criar rapport com várias pessoas

Temos estado a falar de criação de rapport de um para um. Então e quando é de um para muitos? O processo é similar. No entanto, não posso deixar de chamar a atenção para algumas diferenças.

Em termos de velocidade de interação – que é o aspeto mais visível –, deve manter uma velocidade média e depois, conforme vai interagindo com os diferentes perfis, acelerar ligeiramente (com os visuais) e desacelerar ligeiramente (com os sensitivos). Posteriormente, deve trabalhar muito com a duplicação de gestos e posturas e verá que ao fim de algum tempo o rapport começa a estabelecer-se.

Temos de ter em atenção um pormenor que pode aumentar a rapidez da nossa capacidade de criar empatia com o grupo de pessoas com que estamos a interagir: existem ou não «alfas» no grupo? Um alfa, à semelhança do que acontece numa matilha de cães, é o líder. Numa reunião, por vezes também existem alfas e nem sempre é a pessoa/pessoas com o perfil hierárquico mais elevado.

Pode ser, por exemplo, aquela pessoa que se encontra num dos lados da mesa e que não intervém, mas quando saímos da reunião, se vira para o chefe e diz: «Ó Sr. Eng.º, vai comprar aquilo? Olhe que eu não sei...». E, como se costuma dizer na minha terra, está o caldo entornado. Então, é fundamental trazer sempre os alfas para o nosso lado.

Caso exista um alfa, a lógica indica-nos que devemos, em primeiro lugar, trabalhar esse alfa em termos de rapport, dado que, ao trazê-lo para o nosso lado, os outros mais facilmente nos seguirão. Depois de ter trabalhado o alfa, ou alfas, seguimos por ordem de importância hierárquica.

Provavelmente estará a pensar: «Mas como é que eu identifico os alfas?» Existem várias formas, mas a mais simples e prática é ter atenção ao olhar. Quando o decisor tem de tomar uma decisão ou está a avaliar alguma situação, para quem é que olha pelo canto do olho? Quando

estamos a interagir, para quem é que as pessoas da mesa têm tendência a olhar para ver como é que vai reagir? Esses alvos dos olhares são normalmente os alfas. A questão é que o decisor sabe que se o alfa não estiver de acordo, poderá criar uma enorme confusão a seguir e boicotar o projeto/processo, evitando que este vá avante. Por isso, muitas vezes procura validar visualmente qual a sua reação, para a seguir não ter problemas.

Caso esteja na dúvida, não deixe ninguém de fora da interação, mesmo aqueles que entram mudos e saem calados na reunião. Não custa nada ter atenção e chamá-los a intervir. Algo como: «O senhor, que ainda não nos deu a sua opinião, o que é que acha disto?». Desta forma, estamos a dar-lhe importância e a salvaguardar o futuro da venda.

Modelo DARS

Quando falamos, em influência, de comunicação e de otimizar o processo comercial em função do cliente, nada para mim é mais eficaz do que o modelo DARS. Aliás, quando me pedem para fazer uma intervenção prática sobre vendas e para a qual só tenha duas a três horas, normalmente é este o tema que escolho.

O modelo DARS é uma adaptação do modelo DISC, em que a Ideias & Desafios é certificada. É utilizado por nós com frequência em processos de recrutamento comercial ou em programas de liderança avançados. No entanto, sempre considerei que o modelo necessitava de alguns pequenos ajustes para que, na formação comercial ou de liderança, pudesse ser ainda mais eficaz e simples de utilizar. Há uns anos, quando tentava melhorar algumas das ferramentas do curso «Arte de Vender», deparei-me com uma adaptação do DISC que achei que fazia todo o sentido. Com base nessa informação e com a adequação da ferramenta em função da minha experiência de terreno como comercial, surge o modelo DARS.

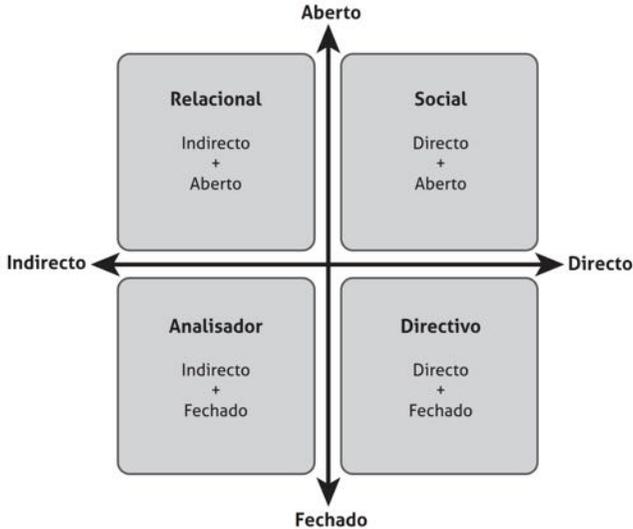
DARS é o acrónimo para diretivo, analisador, relacional e social, que são os quatro estilos presentes no modelo.

Se o modelo VAS nos ajuda a otimizar a nossa comunicação e a facilitar o processo de criação de rapport, o modelo DARS permite-nos ir muito mais longe, ou seja, adaptar toda a interação com o cliente no que diz respeito não só à velocidade, mas também à orientação para as relações ou eficácia, otimizar a informação que lhe vamos fornecendo ao longo do

A Nova Arte de Vender

processo comercial e perceber e adaptar a nossa forma de fechar a venda, entendendo o que é que ele necessita para poder decidir.

A figura 9 serve de base a todo o modelo.



< Fig. 9 >

Existem dois eixos distintos:

- Um referente à velocidade de interação, com dois extremos, indirecto e directo. Pessoas indirectas são normalmente pessoas mais calmas na interação; pessoas directas são pessoas mais rápidas na interação.
- O outro refere-se à orientação das pessoas: se as pessoas são mais orientadas para as relações, ou seja, pessoas abertas ou são orientadas para os processos, ou seja, pessoas fechadas.

Da intercepção destes dois eixos, surgem os quatro tipos comportamentais: relacional, social, analisador e directivo.

Os nomes que atribuí aos estilos foram seleccionados por serem fáceis de entender e de recordar no dia-a-dia. Convém referir, no entanto, algumas particularidades dos estilos, antes de proceder à sua análise mais detalhada:

- Ninguém corresponde apenas a um dos estilos. Todos nós apresentamos características dos diversos estilos. Mais à frente,

irei mostrar um questionário que determina o estilo em que cada pessoa se enquadra melhor.

- Não há estilos bons ou maus. Todos têm características boas e menos boas, em função da tarefa ou atividade em causa.
- A identificação dos estilos no dia-a-dia é muito simples. Quando encontramos alguém pela primeira vez, a primeira característica a que devemos estar atentos é se tem um sorriso aberto ou se tem tendência a ser mais fechado, aquilo que habitualmente chamamos «cara de póquer». Atenção que não me refiro a ser antipático, mas apenas a não mostrar muita emoção no rosto.

Caso a pessoa abra o sorriso, estamos na presença de um relacional ou de um social. Caso não o faça, estamos na presença de um analisador ou diretivo.

Depois disto, fica apenas a faltar a variável do direto ou indireto. Esta é determinada pela velocidade de interação da pessoa. Se for uma pessoa que abre o sorriso facilmente no primeiro contacto e é calma, trata-se de um relacional, mas se for mais rápida, trata-se de um social. Da mesma forma, se não abre o sorriso e é calma, trata-se de um analisador, e se é rápida, de um diretivo.

Portanto, como vê, o modelo é fácil de usar no terreno.

Vamos, então, analisar as características principais de cada estilo.

Relacional

Os relacionais são pessoas calmas que no primeiro contacto abrem o sorriso mesmo quando não nos conhecem. São pessoas muito orientadas às relações, para as quais é mais importante a relação connosco, como comercial, do que com a marca ou com a nossa empresa. Devido a este fator devemos guardar espaço para a criação de uma relação pessoal – esse deve ser, aliás, o nosso foco primário antes sequer de tentar vender-lhes alguma coisa. Se não confiarem em nós a nível pessoal, claramente não avançarão para a compra.

São também pessoas que não gostam de conflitos, nem gostam de pessoas muito efusivas ou com egos muito inchados. Em conflito têm tendência a não se manifestar dado que não é uma situação que lhes agrade. Não quer dizer que não defendam os seus direitos caso sejam ameaçados, mas se o que estiver em causa não for significativo, preferem deixar passar só para não entrarem em choque.

Nas equipas são normalmente as pessoas que colocam a água na fervura quando existe alguma confusão.

Se pensarmos no modelo das seis necessidades humanas apresentado no capítulo anterior, as suas maiores necessidades são muito provavelmente a necessidade de certeza e a necessidade de conexão.

Social

Os sociais são normalmente a alma da festa, por assim dizer. Sorriem no primeiro contacto e são rápidos na interação. São pessoas que normalmente não passam despercebidas e que se aborrecem e irritam com coisas chatas e aborrecidas. Costumo dizer que habitualmente são os que não conseguem estar calados mais do que cinco minutos, e se têm de o fazer, demonstram logo o seu desconforto, pois passam a vida a mexer-se na cadeira.

Têm normalmente muitas ideias e gostam de as discutir, tornando por vezes o processo da venda muito cansativo, dado estarem sempre a saltar de ideia em ideia.

Gostam acima de tudo de brilhar nos ambientes em que estão inseridos, procurando a interação com os outros.

No que diz respeito às seis necessidades humanas, as duas mais evidentes são a necessidade de novidade ou de incerteza e a necessidade de significância.

Analizador

Os analisadores não abrem facilmente o sorriso no primeiro contacto e são normalmente bastante calmos e ponderados.

Costumo brincar na formação com o seguinte exemplo. São aqueles clientes que lhe dizem: «Aqui na proposta, na página 3, no segundo item, na sub alínea b, esta vírgula está aqui a fazer o quê?».

São pessoas muito precisas, cujo maior medo é cometer erros. Por isso, têm muita atenção a todos os pormenores. Com este perfil, existe um risco muito grande quando lhes damos argumentos de venda não comprovados. Por exemplo, se lhes referirmos que o equipamento tem uma eficácia de 30%, o analisador vai com certeza perguntar-nos quais os testes que foram feitos e como é que o comprovaram.

Dado gostarem de analisar tudo, não convém que os apressemos. Muitas vezes, ficam em silêncio enquanto interiormente estão a validar o que lhes estamos a dizer.

Acima de tudo é um perfil que não quer, em primeira instância, ser seu «amigo» na venda; quer é um processo comercial eficaz e profissional. Se lhe der o ónus da amizade na continuação da venda, isso já será só mais adiante. No primeiro instante, em geral não acontece.

Em termos das seis necessidades humanas, a mais evidente é a necessidade de certeza.

Diretivo

Os diretivos são pessoas que não abrem o sorriso no primeiro contacto, mas que, ao contrário dos analisadores, são muito rápidos na interação e até na decisão.

São pessoas diretas, que não perdem tempo com pormenores, preferindo habitualmente a imagem global ao detalhe da informação que lhes estamos a transmitir.

São por vezes tão rápidos na decisão que o comercial à sua frente nem dá conta de que já decidiram e continua a vender, normalmente com resultados desastrosos.

São pessoas pouco emocionais no registo de trabalho e, tal como os analisadores, também não querem ser seus amigos na venda. Procuram eficácia e rapidez.

Apanham habitualmente as ideias no ar, não necessitando de grandes explicações. Detestam acima de tudo que lhes façam perder tempo.

No que diz respeito às seis necessidades humanas, uma das mais marcadas é a necessidade de incerteza ou de novidade.

Como determinar o seu estilo

Vamos agora determinar o seu estilo. Para tal, preencha o questionário abaixo, lendo cada uma das frases e marcando com uma cruz a frase com a qual mais se identifica: a da direita ou a da esquerda.

Quando terminar um dos quadros some o número de cruces na coluna da esquerda e o número de cruces na coluna da direita. Passe depois ao segundo quadro.

Cada quadro representa um dos eixos, podendo depois ser descodificado o seu estilo consoante a pontuação que obteve (por exemplo, se teve 8 diretos e 6 abertos, o seu estilo será social). Apenas importa a pontuação mais alta de cada quadro.

Se no decorrer do preenchimento dos quadros surgir alguma dúvida sobre

A Nova Arte de Vender

com qual das frases se identifica mais, por se identificar com ambas, procure perceber qual delas é mais frequente na sua vida.

Acima de tudo lembre-se de que isto é apenas um exercício e não stresse. O formulário foi desenhado apenas para orientação e não se trata sequer de um formulário oficial. É apenas para ficar com uma ideia aproximada do seu estilo.

<input checked="" type="checkbox"/>	Comportamentos indiretos	Comportamentos diretos	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tenho tendência a demorar o meu tempo.	Tenho tendência a ser mais acelerado.	
	Normalmente oiço mais do que falo.	Normalmente falo mais do que oiço.	
	Tenho relutância em expressar a minha opinião.	Tenho facilidade em expressar a minha opinião diretamente.	
	Reajo mais lentamente quando enfrento novas decisões ou situações.	Reajo rapidamente quando enfrento novas decisões ou situações.	
	Tomo decisões depois de ter todos os factos disponíveis.	Tomo decisões quer tenha ou não todos os factos disponíveis.	
	Pareço menos assertivo do que os outros.	Pareço mais assertivo do que os outros.	
	Tenho tendência a «morder a língua» quando não concordo com alguém.	Digo o que penso quando não concordo com alguém.	
	Fico frustrado quando as coisas se movem muito rapidamente.	Fico impaciente quando as coisas se movem muito lentamente.	
	Evito conflitos.	Não evito conflitos.	
	<input checked="" type="checkbox"/> Total	Total <input checked="" type="checkbox"/>	
<input checked="" type="checkbox"/>	Comportamentos abertos	Comportamentos fechados	<input checked="" type="checkbox"/>
	Tenho facilidade em partilhar os meus sentimentos com os outros.	Prefiro guardar os meus sentimentos para mim partilhando-os apenas quando necessário.	
	Prefiro socializar antes de começar uma tarefa.	Prefiro acabar as tarefas antes de socializar.	
	Tenho tendência a exibir expressões faciais alegres em conversa com os outros.	Tenho tendência a exibir expressões faciais mais fechadas em conversa com os outros.	
	Fico motivado quando tenho de lidar com pessoas diariamente.	Fico stressado quando tenho de lidar com pessoas diariamente.	
	Prefiro trabalhar com outras pessoas ou em grupo.	Prefiro trabalhar de forma independente.	

A Nova Arte de Vender

	Sou fácil de ser abordado em situações sociais.	Tenho tendência a ficar à parte em situações sociais.	
	Sou fácil de conhecer.	Demora bastante tempo até me conhecerem.	
	Valorizo mais os sentimentos/sensações, em vez dos factos.	Prefiro factos, em vez de sentimentos.	
	Tenho uma péssima gestão de tempo.	Sou disciplinado em termos de gestão de tempo.	
	<input checked="" type="checkbox"/> Total	Total <input checked="" type="checkbox"/>	

Como vender a cada estilo

Relacional

Perante um relacional, deve ser caloroso, usar a emoção, dar-lhe garantias baseadas em si. Por exemplo: «Esteja descansado que vou tratar do seu processo pessoalmente».

Deve minimizar o conflito. No que diz respeito à mudança de hábitos de uma organização, o relacional fica normalmente preocupado com o facto de o que lhe está a vender possa não ser adotado com facilidade pelas pessoas, ou seja, possa provocar conflitos, que é a última coisa que ele quer. Nestas situações, deve disponibilizar-se para falar com as pessoas ou validar com ele se existe algum aspeto relacionado com isso que não esteja a prever.

Deve apresentar-se calmo, acima de tudo, não o apressando para a compra, dado que o relacional primeiro tem de ganhar confiança em si como pessoa para poder avançar com a decisão.

Se tiver ao seu dispor diversas opções de produtos ou serviços, deve apresentar-lhe apenas as que estão testadas e que têm o mínimo risco de falhar ou de causar conflito com o resto das pessoas da sua equipa ou empresa.

Social

O social tem um registo completamente diferente de interação. Sente-se bem a falar, a discutir novas ideias e com muitas «pipocas no ar», como costume dizer. Assim, deve procurar o máximo de interação possível com ele, colocando-lhe questões e fazendo com que ele brilhe na conversa. Por

exemplo: «A sério?! E nessa situação o que é que fizeram? Fantástico... qual foi o seu papel nisso?»

Entre todas estas perguntas, deve introduzir os seus argumentos de venda, o que por vezes não é fácil, visto que o social está sempre a saltar de assunto ou de ideia. Acima de tudo, privilegie a interação e a rapidez.

Deixo ainda um conselho: quando terminar a reunião, passe tudo por escrito e mande-lhe como resumo. Na maioria dos casos, foram tantos os assuntos que ele próprio já não se recorda.

Se tiver ao seu dispor diversas opções de produtos ou serviços, apresente-lhe as que têm alguma novidade ou que são a última moda, por assim dizer, pois o social tem tendência a gostar de experimentar o que de mais recente existe no mercado.

Analizador

Quando estiver a vender a um analisador, deve ser calmo, não usar registos emocionais e basear a interação comercial em argumentos sólidos e testados, que não possam ser postos em causa.

Dê-lhe tempo para pensar e não o apresse, pois normalmente dá muito maus resultados.

Se os dois perfis anteriores até têm alguma flexibilidade em termos de atrasos, no caso do analisador tal não acontece. Mesmo que o atraso possa ter uma justificação, na prática, ele tinha o seu dia programado e, ao atrasar-se, digamos que lhe desorientou todo o seu planeamento.

No que diz respeito ao detalhe da informação que lhe fornece, não poupe esforços para lhe dar tudo. E quando digo tudo... é mesmo tudo. Este é daqueles perfis que vai analisar tudo o que está disponível sobre o que lhe estão a vender. Tenha especial cuidado com os argumentos vagos de venda e que não têm muitas vezes sustentação sólida, que são facilmente questionados pelo analisador e, se tiverem falhas, são logo detetadas.

O analisador prefere soluções que não tenham risco, por isso, deve acima de tudo procurar propor-lhe algo que esteja testado e com provas dadas no terreno, de preferência que ele possa comprovar.

Diretivo

O diretivo, na minha opinião, é o cliente a quem é mais fácil vender. Deve ser direto e apresentar os argumentos de venda de forma sucinta, não o fazendo perder tempo com detalhes.

Não procure ser amigo dele porque, à semelhança dos analisadores, não

estará interessado.

Deve ser, acima de tudo, rápido na interação e, caso a venda não se concretize, partir rapidamente para outra oportunidade. O diretivo tem pelo menos a vantagem de não o fazer perder tempo e dar feedback rapidamente sobre a viabilidade ou não do negócio.

Em termos do que lhe propõe, aceita perfeitamente soluções novas que por vezes não tenham sido muito testadas, desde que lhe provemos as vantagens de forma sucinta.

Estilo de defesa versus estilo normal

Quando estava a responder ao seu questionário, provavelmente veio-lhe à cabeça o seguinte: «Estou a preencher este questionário, mas com base em que papel da minha vida?»

No início desta secção, tive o cuidado de lhe referir que ninguém se enquadra somente num estilo. Pode existir bastante preponderância de um, mas muitas vezes as pessoas têm tendência a variar consoante diversas situações. Por exemplo, eu posso ser diretivo em termos de trabalho, mas extremamente relacional em termos de família. Consoante o papel que tenho na vida, o meu estilo muda.

Por outro lado, os clientes podem apresentar apenas um estilo, mas na maioria dos casos tal não acontece.

Existe um fenómeno no modelo DARS chamado estilo de defesa. Estilo de defesa é aquele estilo que temos tendência a adotar quando não estamos à vontade ou, se quiser, quando estamos em stress. Uma venda é claramente uma dessas situações, dado que envolve algum risco, o cliente ainda não nos conhece e não tem confiança total em nós. Quando a confiança se instala, ou quando conseguimos criar rapport, por vezes emerge o seu estilo natural, que pode ser completamente diferente do de defesa. Já me cruzei com clientes em que existe uma coincidência muito grande nas duas situações, mas é pouco frequente.

Devido a este facto, na formação, tenho sempre tendência para reforçar que não nos devemos prender a um estilo particular do cliente. Devemos, sim, estar preparados para dançar consoante a música que ele vai tocando. Ao longo dos meus anos de experiência no terreno como comercial, já observei todas as mudanças de estilo possíveis. Por exemplo, tenho clientes que no primeiro impacto são analisadores, mas que, quando

A Nova Arte de Vender

ganham confiança, passam a relacionais. Por outro lado, também tenho pelo menos dois clientes cujo estilo de defesa é o relacional, ou seja, são muito simpáticos e calmos no primeiro contacto, não criando conflitos, mas quando estão à vontade mudam para analisadores. Se não estivermos preparados para estas mudanças, pode ser completamente desconcertante. Portanto, o conselho que lhe deixo é de não se prender ao estilo que observa no primeiro contacto, mas estar preparado para seguir o estilo para o qual o seu cliente saltar.

Tendo em mente esta regra, podemos, como já percebeu pela leitura dos diferentes estilos, adaptar a nossa forma de nos relacionarmos, de vender, de providenciar informação ou de fechar a venda com toda a eficácia e seguindo um modelo muito simples.

O processo comercial

Conceito de pipeline

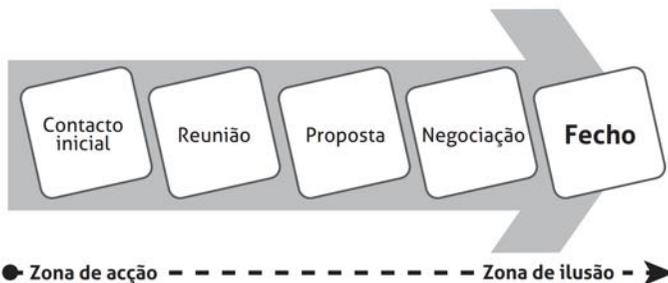
Um dos conceitos que devemos ter bem definido enquanto comerciais é o de pipeline ou, se preferir, funil de vendas.

O conceito é simples. Dependendo do tipo de venda, quase todas as oportunidades começam o seu ciclo de vida pelo contacto inicial, progredem 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?»



As respostas são muito diversas. Uns pensam que é a prospeção, 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 aspeto 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 ação, 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?

Na formação, perguntam-me frequentemente como é que atualmente posso ser mais eficiente a negociar e não ser tão apertado pelos clientes. A resposta que lhes dou nem sempre é a que estão à espera, e passa pelo exemplo atrás apresentado.

Numa negociação, existe um conceito designado BATNA (best alternative to a negotiated agreement) que em português significa a melhor opção para um não-acordo. É um conceito muito usado e indica que quem tiver o melhor BATNA habitualmente está mais bem posicionado para ganhar uma negociação. Sejamós nós, com o número de propostas em fase de negociação, seja o nosso cliente com o número de concorrentes aos quais pode adquirir o produto ou serviço em causa.

Ora, na venda, existe aquilo a que chamamos habitualmente por piada «matemática comercial». Não se assuste se não gosta de matemática, que não é necessário fazer grandes contas.

Por exemplo, se eu quiser vender 100 mil euros este ano, a primeira coisa que tenho de fazer é perceber qual é a minha venda média. Neste caso, 10 mil euros, para simplificar as contas. Se quisermos vender 100 mil euros e a nossa venda média for 10 mil euros, teremos de conseguir fazer 10 vendas. No entanto, para fazer vendas, temos de fazer propostas e orçamentos, ou dar preços, como é habitualmente referido na gíria

A Nova Arte de Vender

comercial. E, como é óbvio, não fechamos todas as propostas para as quais damos orçamento. Existe, portanto, um rácio entre as propostas apresentadas e o número de vendas. Para o exemplo, vamos considerar 10%. Neste caso, se tínhamos de fazer 10 vendas, teríamos de apresentar 100 propostas. Mas para apresentar 100 propostas, temos de fazer reuniões. E da reunião para a proposta também existe um rácio. No exemplo, consideramos 50%, ou seja, em cada duas reuniões, conseguimos apresentar uma proposta. Desta forma, teríamos, pelas nossas contas, de fazer 200 reuniões. Mas para fazer 200 reuniões, teríamos de as marcar. Vamos imaginar que, novamente, o rácio seria de 50%. Nesse caso, teríamos de fazer 400 contactos para marcar 200 reuniões.

Tudo isto está encadeado. Portanto, se eu quero ter uma maior eficácia comercial na fase de negociação e conseguir sustentar a minha margem no negócio, tenho de ter muitas mais propostas nesta fase no meu pipeline. Como já vimos, não controlamos as outras fases da venda. Apenas a fase do contacto inicial. Por isso, a única opção que temos é estar constantemente a alimentar o nosso pipeline com contactos, para virmos a ter o maior número possível de negócios.

Poderá pensar que 400 contactos é muito, mas se dividir 400 por 222 dias úteis, chegamos a um número mais exequível. Mesmo que esse número seja, no seu caso, superior, devido às percentagens do seu tipo de atividade comercial, não se assuste. Por contactos entenda-se todo o tipo de formas ou estratégias que nos permitem abrir a porta do nosso cliente, que, como vai ver a seguir, são muito mais do que telefonemas de prospeção ou envio de e-mails.

Objetivo comercial	100 000 €
Valor da venda média	10 000 €
Número de vendas	10
Número de propostas	100
Número de reuniões	200
Número de contactos	400
A dividir por 222 dias úteis	1,8 por dia



// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

A Nova Arte de Vender

Mesmo que a sua empresa não lhe peça estas estatísticas, crie-as para si. É uma ótima forma de avaliar a saúde do seu *pipeline* de vendas e perceber se num determinado mês tem probabilidade de atingir os seus objetivos de vendas ou não. Muito provavelmente, a sua empresa já tem uma destas ferramentas em uso, habitualmente designada CRM (*Customer Relationship Management*).

Geração de contactos

Como vimos antes, o processo de geração de contactos é fundamental para o sucesso das vendas. É indispensável que exista da sua parte um período semanal ou até mesmo diário, se for caso disso, para fazer angariação de contactos comerciais com vista à marcação de reuniões.

Mesmo que tenha uma boa carteira de clientes, é muito importante que esteja sempre à procura de a reforçar. Se existe asserção certa nas vendas é que toda a carteira de clientes está diariamente a diminuir caso não seja alimentada. Afinal de contas, é esse o papel da sua concorrência.

Há duas formas de abordar a geração de contactos:



No caso das campanhas, podem ser realizadas por um departamento de marketing da empresa, caso exista. Mas também podem ser realizadas pelo comercial, por exemplo, quando envia uma campanha por e-mail ou faz um envio massivo de cartas de apresentação.

A ideia é balançar a atividade de geração de contactos entre uma ação mais personalizada, que designámos prospecção semanal, e outra mais massiva, que designámos campanhas.

No caso das campanhas, vamos ver – quando falarmos mais aprofundadamente das estratégias alternativas para geração de contactos – que existem muitas outras além das que apresento de seguida. Contudo, nesta fase, interessa apenas que assimile os conceitos mais importantes em termos de eficácia.

Campanhas

Quando pensamos em fazer uma campanha, a maioria dos comerciais pega numa qualquer base de dados, por vezes segmentada, por vezes não, e envia cartas de apresentação ou e-mails de pedido de reunião. Contudo, o segredo de uma campanha é fazer o envio de acordo com a lei de Pareto, que pode ser aplicada de várias formas e em diversos sectores de atividade, mas que nas vendas se revela assim: 80% das vendas tendem a vir de 20% dos clientes.

É usual utilizarmos esta regra no seguimento de clientes, como iremos ver, mas no caso das campanhas, o que proponho é uma pequena variação.

Quando trabalhamos pela primeira vez uma base de dados de potenciais clientes, essa base de dados não é toda igual em termos de potencial de compra de cada possível cliente. Assim, se aplicarmos a lei de Pareto, poderemos dizer que 80% do potencial de retorno da campanha irão vir de 20% do total da base de dados.

Se pensarmos nisto, será lógico dizer que se existe um orçamento de X para realizar a campanha, este não deve ser aplicado de igual forma a toda a base de dados, mas sim ser aplicado na sua maioria aos 20% que nos podem gerar os tais 80% de retorno.

Vamos considerar uma campanha genérica, em que dispomos de três formas de contacto com a nossa base de dados:

- Envio de carta de apresentação da empresa por correio.
- Seguimento telefónico por um call center externo para confirmar a receção e forçar a marcação.
- Envio de e-mail de seguimento.

Neste caso, segundo o quadro abaixo, que torna o processo mais perceptível, deveríamos alocar a maior parte do orçamento nos clientes A, utilizando as três possibilidades de contacto. No caso dos clientes B, só enviaríamos a carta de apresentação por correio, e o seguimento, para poupar custos, seria por e-mail. No caso dos clientes C, seria já tudo apenas por e-mail, devido ao baixo potencial de retorno.

Tipo de prospetor	Envio de carta	Seguimento telefónico	Envio de e-mail
A - 20%	✓	✓	✓
B - 40%	✓		✓
C - 40%			✓

Assim, estamos a agir de uma forma mais inteligente e a alocar recursos onde de facto existe maior probabilidade de retorno.

Pode perguntar agora: «Como é que chego à divisão da minha base de dados?» Os critérios podem ser muito diversificados. Pode, por exemplo, considerar o volume de faturação da empresa, a sua sustentabilidade financeira, ou até mesmo outros fatores que não sejam aparentemente tão lógicos, mas que no caso da sua atividade comercial façam todo o sentido. Por exemplo, as 100 maiores empresas, embora sejam apetecíveis em termos de negócio, poderiam não ser um cliente A para a sua campanha atendendo aos seus prazos de pagamento. Outra questão a considerar é a saúde financeira da empresa. Embora fature muito no mercado, se tiver uma saúde financeira débil, pode até vender muito, mas não pagar aos seus fornecedores.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

No caso de o seguimento telefónico da campanha ser feito por recursos internos da empresa ou pela equipa comercial, só deve enviar o número de cartas por semana a que a sua estrutura comercial consiga fazer seguimento no prazo máximo de cinco dias após o envio.

Por norma, uma campanha que não é seguida telefonicamente tem uma probabilidade muito menor de concretização.

Bases de dados

Uma pergunta que me fazem frequentemente na formação de vendas é qual a base de dados que aconselho. Não existem bases de dados perfeitas. Muitas vezes nem para compra existem com a fiabilidade que pretendo. Por vezes a única solução é mesmo criar uma base de dados de raiz. Contudo, sempre que possível, como base de trabalho, aconselho os meus clientes a comprar uma base de dados, considerando o avanço

inicial que pode proporcionar, mesmo com o grau de erro que poderá ter. De qualquer modo, a partir do momento em que foi comprada, a base de dados está morta, ou seja, necessita sempre de manutenção e atualização. Quando falamos em comprar uma base de dados existem dois tipos completamente distintos a considerar. Esta distinção tem que ver com o target que se pretende em termos do volume de faturação das empresas a abordar comercialmente.

À data em que escrevo este livro, existem no mercado, entre grandes empresas, organismos públicos, fundações, associações e empresários em nome individual, aproximadamente 480 000 contactos comerciais. No entanto, o mercado tem uma grande divisão em termos da informação disponível. Costuma falar-se das 7500 maiores empresas, e e Dados no resto. A razão prende-se com a qualidade dos dados existentes nas diversas bases de dados.

Quando queremos endereçar as 7500 maiores empresas, optamos normalmente por comprar uma base de dados à Informa D&B ou à Coface. São bases de dados mais caras, mas incluem um maior detalhe, por exemplo, CAE, nomes dos gestores, número de empregados, se faz exportação, entre outros. Para determinar os clientes A, pode ser interessante ter esta informação disponível. Por exemplo, imagine que os seus clientes A são essencialmente empresas que estão a fazer exportação. Estas bases de dados incluem estes dados, o que facilita a vida.

Contudo, se porventura a sua base de clientes vai muito além das 7500 maiores, torna-se muito caro comprar uma base de dados à Informa D&B ou à Coface. Nessas situações, existem hoje em dia diversas bases de dados mais acessíveis com boa caracterização que poderá adquirir.

Caso opte por construir a sua base de dados, boas fontes habituais de informação poderão ser, entre outras:

- Site da empresa.
- Google.
- Diretórios de indústria.
- Jornais e publicações do sector.
- Páginas amarelas eletrónicas.

Prospecção semanal

No que diz respeito à prospecção semanal, o êxito depende em grande medida da abordagem que o comercial faz. Vamos ver na próxima secção deste livro alguns dos fatores que fazem com que a prospecção tenha mais ou menos sucesso. Por agora vamos analisar como preparar uma lista semanal de potenciais clientes para a realização da prospecção.

Na minha opinião, são dois os grandes erros que encontro na prospecção quando faço coaching comercial de equipas de vendas: (1) falta de sistematização e calendarização do processo de prospecção – a prospecção é feita de forma não sistemática, muitas vezes quando sobra algum tempo livre, o que é raro, ou quando o comercial leva um apertão da chefia devido ao seu pipeline estar fraco em termos de oportunidades de negócio –, e (2) falta de preparação da abordagem no processo de prospecção – aquilo a que habitualmente chamo, em tom de brincadeira, a abordagem «Olá, cá estou eu, o Brise contínuo...».

Muitos dos comerciais pegam numa qualquer lista de potenciais clientes e começam a ligar com esta abordagem: «Boa tarde, o meu nome é X e estou a ligar da empresa Y. Não se preocupe que não é para lhes vender nada, é apenas para agendar uma reunião, para vos conhecer e ver se podemos trabalhar em parceria».

Como é óbvio, esta abordagem, na maior parte dos casos, já não é eficaz, e na minha opinião já não faz sentido há muitos anos, mas ainda a continuo a observar no terreno.

Há cerca de 10 anos funcionava, mas nessa altura a pressão para os comerciais fazerem prospecção era muito menor. Hoje em dia, com a situação económica do país, muitos comerciais são «apertados» para fazer mais prospecção. E como o «aperto» é geral no sector de atividade em que estamos inseridos, os nossos potenciais clientes, em vez de uma ou duas chamadas telefónicas e e-mails de prospecção por dia, passaram a receber muitos mais.

Então, para afinar a nossa mensagem, será necessário em primeiro lugar preparar a lista de potenciais clientes, mas fazê-lo de forma mais consistente do que muitas vezes é feito. O que é engraçado é que nunca tivemos tanta informação sobre potenciais clientes à distância de um clique do rato.

Depois de termos a nossa lista, e antes sequer de pegar no telefone,

convém fazer alguma preparação para perceber quais as potenciais portas de entrada ou abordagens. Nem sempre há tempo para este trabalho, mas quando é bem realizado ajuda-nos a ter uma ideia mais clara sobre o potencial cliente em diversas vertentes.

Assim sendo, por onde começar?

Eu costumo utilizar duas ferramentas – o Google e o LinkedIn. O Google indexa tanta fonte de informação que uma empresa dificilmente não aparece no seu radar. O LinkedIn permite-nos descobrir os aspetos profissionais da pessoa de contacto.

No Google, tenho por hábito pesquisar:

- Nome da empresa.
- Nome do decisor.
- Nome dos principais produtos.
- Notícias sobre a empresa, sobre o mercado ou a concorrência.

O objetivo é começar a ter uma ideia de como funciona a empresa, qual o seu mercado de atuação, caso ainda não saiba, eventuais notícias sobre o sector, qual a sua concorrência, enfim, tudo o que seja possível descobrir. Pretendemos também aferir se uma empresa se preocupa com a sua imagem, se investe em marketing, entre outros fatores que nos possam interessar.

Poderá estar a pensar: «Mas para que é que eu preciso de tanta informação?» Por exemplo, imagine que tem diversos tipos de produtos ou serviços, um de qualidade e preço elevado, um intermédio e um de entrada de gama. Quando for fazer a sua abordagem, dificilmente terá oportunidade de falar de tudo. O ideal é ir já com os argumentos e estratégia direcionados para um dos produtos.

Um dos fatores de decisão da escolha do produto – embora não o único – deve recair no tipo de presença e abrangência de informação que detetou sobre a empresa. Se for uma empresa que investe em imagem, tem um site cuidado, que aparece em notícias que a posicionam como líder de mercado: qual dos produtos acha que lhe deve propor? Provavelmente, embora não seja tão linear, a sua decisão irá recair pela gama alta ou média. Mas se encontrar precisamente o contrário, irá para a gama baixa. Volto a dizer que isto é apenas um exemplo, mas é útil para perceber o tipo de raciocínio que poderá fazer para determinar qual a melhor

abordagem.

Com a pesquisa, pretende-se, no mínimo, perceber os seguintes aspetos sobre a empresa:

- > Estrutura.
- > Nomes dos quadros e decisores.
- > Principais produtos e serviços.
- > Notícias publicadas na imprensa.
- > Saúde financeira.
- > Posição de mercado face à concorrência.

No caso do LinkedIn, a pesquisa já abrange um tipo completamente diferente de informação. É de salientar que, face à atual conjuntura económica, a maior parte dos profissionais, mesmo os mais resistentes, têm estado a criar um perfil no LinkedIn. Isto deve-se ao facto de quererem começar, por uma questão de salvaguarda, a criar relações com potenciais recrutadores ou empresas de recursos humanos que lá operam.

Alguns dos aspetos que observo são:

- Perfil.
- Por que empresas passou.
- Quem pode servir de ponte.
- Quais os grupos de interesse a que pertence.

Por vezes encontramos autênticos currículos nos perfis das pessoas. Um dos aspetos que pode ser interessante tem que ver com as empresas por onde passaram ou as pessoas que têm como contactos. Temos, no entanto, de perceber que a maioria dos contactos que as pessoas têm no LinkedIn nem sempre são contactos efetivos. São muitas vezes apenas pessoas que lhes pedem ligação e que eles aceitam – exceção feita às recomendações que já implicam uma relação mais pessoal.

Quanto aos grupos de interesse, irão ser tratados quando falar da abordagem de prospeção através das redes sociais.

Preparação da prospeção

Vamos agora começar a analisar alguns aspetos cruciais para o aumento do sucesso da sua prospeção.

Lembre-se de que em todos estes processos, estratégias e ferramentas que estamos a apresentar, nada é mágico: estamos sempre a falar de «danoninhos» que aumentam, passo a passo, a nossa probabilidade de sucesso. Quero com isto dizer que são apenas percentagens em cima de percentagens que o aproximam cada vez mais do objetivo.

O que é um bom potencial cliente

Se temos uma base de dados de 480 000 potenciais contactos, como vimos antes, embora na maior parte dos casos o número de empresas que interesse trabalhar não ultrapasse as 50 000, como é que se identifica um bom potencial cliente?

Vamos analisar alguns aspetos que deve ter em conta antes sequer de começar a fazer contactos de prospeção.

Necessidade real do seu produto/serviço

Esta questão parece básica à partida, mas é muitas vezes ignorada. Nem sempre os comerciais fazem uma segmentação cuidada da sua lista de potenciais clientes para endereçar em primeiro lugar os que têm maior probabilidade de estar recetivos à sua abordagem, os que têm uma necessidade real do produto/serviço.

Lembre-se do que lhe referi sobre campanhas. Falei-lhe da regra ABC. É possível também utilizar o mesmo conceito para perceber, numa lista de 300 ou 400 contactos, quais têm maior probabilidade de estar recetivos.

A definição destas regras terá muito que ver com o seu tipo de venda, o seu processo comercial, o tipo de produto ou serviço ou outras variáveis muito específicas do seu sector de atividade.

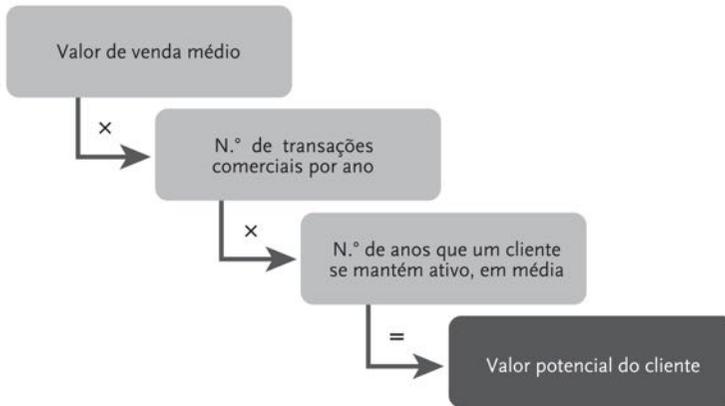
O sucesso da sua prospeção irá estar em muito dependente deste trabalho de preparação. Lembre-se de que quanto mais afinado for o tiro, maior probabilidade terá de acertar no alvo.

Potencial do cliente

Um outro fator importante a considerar é a probabilidade de este cliente vir a comprar repetidamente ao longo do ano. Na prática, o que queremos é perceber qual o valor potencial deste cliente ao longo do seu ciclo de

vida.

O valor é calculado tal como pode ver na figura 12.



< Fig. 12 >

Um exemplo clássico que costumo dar na formação tem como base a venda de impressoras. Muitas vezes compramos uma impressora a jato de tinta para casa e até achamos barato. O problema surge quando temos de comprar tinteiros. Normalmente no espaço de dois a três anos acabamos por gastar mais três a quatro vezes o valor da impressora.

Este exemplo aplica-se mais quando estamos a falar de produtos ou serviços cuja compra ocorre com maior frequência, mas pode também ser aplicado com produtos ou serviços cuja compra só ocorrem uma vez. Neste caso, em vez da frequência, trabalhamos mais pelo valor potencial do projeto em causa.

Será um bónus se for um centro de influência

Em cada sector de atividade ou território, existem aquilo a que chamamos «centros de influência». São normalmente clientes que, pela sua antiguidade ou dimensão, funcionam como referências. Muitas vezes funcionam como bandeira, facilitando a nossa entrada noutros clientes no mesmo mercado.

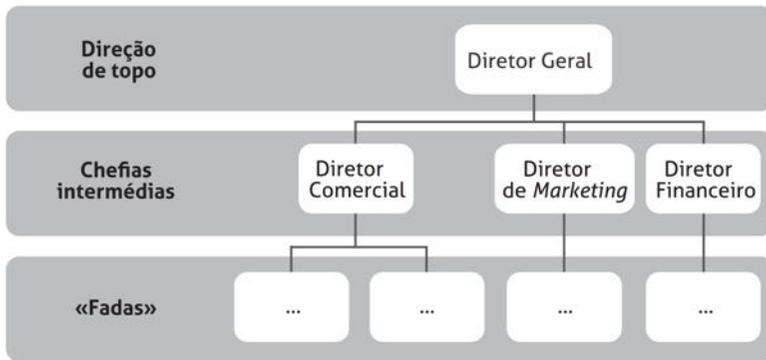
Uma forma de seleção pode ser precisamente criar estratégias comerciais mais agressivas para entrar nestes clientes primeiro, quer vendendo com menor margem, quer dando algo mais do que o que estamos a dar às restantes empresas. Como moeda de troca, podemos pedir, sempre

condicionado à validação por parte deles, um pequeno testemunho ou a autorização para os utilizarmos como caso de estudo.

Fatores de sucesso na prospeção

Entrar pelo topo

Vamos pensar numa empresa média como a que está representada na figura 13, uma empresa que tenha um diretor-geral no topo, um conjunto de diretores de primeira linha ao centro e as respetivas equipas. Muitas vezes questionam-me, perante este cenário, qual o ponto ideal para entrar numa empresa, se pelo topo, se pela base, se pelo meio.



< Fig. 13 >

Costumo dizer que prefiro ir a Deus e Ele enviar-me para o Diabo do que ir ao Diabo e ele nunca me levar a Deus. Já percebeu que prefiro entrar pelo ponto mais alto da organização que tenha o poder efetivo para decidir. Tem o seu grau de risco, pois ao entrar por cima podemos ferir algumas suscetibilidades das pessoas que estão por baixo, mas prefiro gerir esse risco do que ir ao nível de baixo e passar uma vida inteira a tentar que me levem acima.

O problema é que a maioria dos comerciais não se sente confortável a ir ao topo porque por vezes a sua mensagem não se encontra bem afinada. É decerto muito mais confortável entrar na base, onde o processo de abertura de portas pode ser muito mais facilitado.

Na base, vivem aquilo que designo habitualmente «fadas». São criaturas

mágicas que adoram receber-nos, até porque sofrem de uma doença profissional chamada «reunite aguda». Ao receberem-nos aumentam muitas vezes a sua sensação de poder, que na maior parte dos casos é muito diminuta. Parecem sempre muito interessados em saber o que temos para lhes contar. Por vezes, isso faz mesmo parte do processo da organização, estar de olho no mercado e ver as novidades que existem. Mas mesmo que esses processos de entrada por baixo funcionem, demoram imenso tempo a produzir algo concreto. São, sim, frutíferos a gerar reuniões e mais reuniões que muito raramente levam a algum lado. Agora poderá estar a pensar porque é que lhes chamo «fadas». Se me permitir ser brejeiro... porque não fadam nem deixam fadar. Por isso, já sabe, para evitar as fadas, procure sempre ir onde está de facto o poder de decisão.

Este exemplo aplica-se a uma empresa média, se estiver a falar de um grande grupo económico. O que acontece é que lá dentro existem estas estruturas replicadas por cada direção. Nesse caso, a regra é sempre a mesma: na direção ou área em causa, procuramos entrar pelo ponto mais alto, que tenha poder de decisão.

Não os fazer perder tempo

Quando digo não os fazer perder tempo, refiro-me às habituais muletas da comunicação que surgem habitualmente no discurso quando não estamos muito à vontade. Não perca tempo na abordagem; em vez de longas elaborações ou de cumprimentos, vá direto ao assunto. Revele logo ao início da chamada a razão do seu contacto e o que é que o seu cliente teria a ganhar em o receber, ou seja, a sua proposta de valor. Lembre-se de que o seu interlocutor não tem tempo a perder!

Fazer o trabalho de casa

Para tal, é fundamental fazer o trabalho de casa como vimos antes. Se não adaptar a sua mensagem a cada interlocutor, a probabilidade de ter sucesso é muito baixa. Da investigação que fez, como já vimos, poderão surgir pedaços de informação que lhe permitam abrir a porta mais facilmente.

Por exemplo, se ao pesquisar sobre o mercado notou que a concorrência do seu cliente já usa uma solução semelhante à dele, poderá utilizar isso mesmo na abertura, dizendo: «Boa tarde, o meu nome é X da empresa Y. Temos estado a abordar as empresas no sentido de dar a conhecer uma

nova tecnologia que já está em uso por grande parte das empresas do vosso sector. Trata-se de... Acha que seria interessante sentarmo-nos um pouco e conversar sobre isto? Não lhe tomaremos mais do que 10 a 15 minutos. Se fizer sentido, muito bem, se não...».

Não pedir demasiado tempo de antena

Se reparou, no exemplo anterior tive o cuidado de referir várias vezes que o tempo que lhe iríamos tomar seria pouco. É sempre mais fácil pedir 10 a 15 minutos do que deixar em aberto o tempo que pode demorar e o cliente inconscientemente pensar em horas em vez de minutos.

Lembre-se de que a ideia é abrir uma porta e colocar lá dentro um pé. Depois, da experiência que tenho com esta técnica, os 10 minutos acabam muitas vezes por se transformar em horas.

Caso o cliente esteja renitente e o direcione para o habitual «Parece interessante, pode enviar-me mais informação por e-mail?», o que na prática quer dizer «Fiquei curioso, mas não estou para te aturar presencialmente», dê uma desculpa credível, como: o marketing ainda está a ultimar os folhetos com a informação; a solução é bastante vasta, por isso torna-se difícil explicar tudo num e-mail. Depois volte à carga...«Mas Sr. Cliente, iremos tomar-lhe apenas 10 a 15 minutos... O que é que tem a perder?»

Voltem sempre à carga e tentem a marcação da reunião até à última instância! Se mesmo assim não conseguirem, enviem então a informação, mas tenham o cuidado de não enviar tudo, para que, caso o interesse se verifique, ele tenha mesmo de marcar a reunião convosco para ter acesso à informação completa.

Apresentar uma proposta de valor

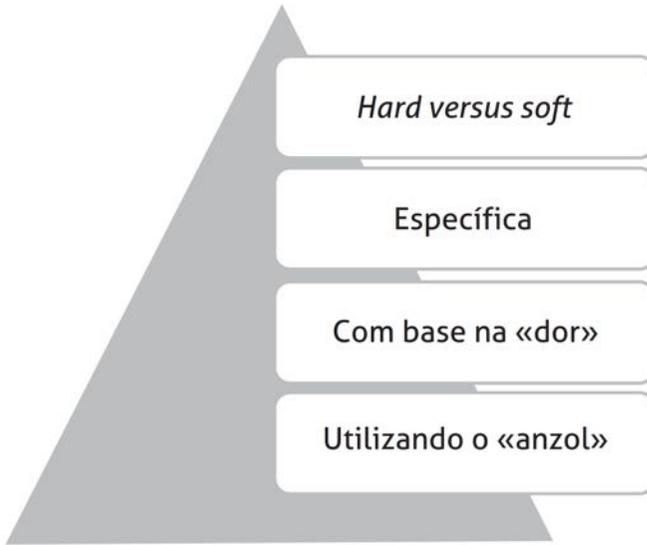
Agora vamos imaginar que consegui falar com um potencial cliente. Quantos segundos acha que tem antes que ele desligue o telefone? De facto, muito poucos. Se a sua abordagem for a do «Olá, cá estou eu...», o processo pode ser muito complicado.

Como aumentar então a probabilidade de colocar um pé na porta e marcar a tão desejada reunião? Lembra-se do exercício das cadeiras que fizemos anteriormente? Coloque-se mentalmente no lugar do seu potencial cliente. O que é que acha que ele irá sentir com uma abordagem da treta? Provavelmente frustração, devido ao facto de estarmos a desaproveitar o

seu tempo. No processo de contacto, é essencial que não lhe faça perder tempo e que lhe mostre rapidamente porque é que merece que ele lhe dê tempo de antena e permita a marcação de uma reunião.

Na prática, será dizer-lhe de uma forma clara o que é que ele irá «ganhar» em recebê-lo. Está a criar aquilo que habitualmente se designa «proposta de valor».

Uma proposta de valor deve ter em atenção pelo menos os aspetos que enumero de seguida e que a figura 14 ilustra.



< Fig. 14 >

Argumentos hard versus soft

Vamos fazer um pequeno exercício. Pegue numa folha de papel e numa caneta e escreva razões pelas quais alguém haveria de comprar à sua empresa.

Provavelmente escreveu: qualidade, honestidade, serviço ao cliente, líder de mercado, relação preço/qualidade ou outras similares. Não me leve a mal por dizer isto, mas a maior parte do que escreveu corresponde ao que designamos argumentos soft. Não é que estejam errados, mas qualquer empresa os pode enumerar e normalmente fá-lo. Por exemplo, se pegarmos na questão da qualidade, conhece alguém que diga que não tem qualidade? Claro que não!

A Nova Arte de Vender

Para transformarmos um argumento soft em hard, temos de o caracterizar e defender. Por exemplo: «Sr. Cliente, posso dizer-lhe que, ao abrigo da nossa certificação de qualidade, realizamos inquéritos de satisfação aos nossos clientes de três em três meses e no último ano tivemos uma avaliação média de 4,5 pontos em 5». Ou: «A razão de sermos líderes de mercado prende-se com dois fatores: os anos de antiguidade no mercado, que nos granjeiam uma experiência acima da média, e a nossa lista de clientes ativos, de entre os quais podemos destacar...». É discutível, claro que é, mas torna o processo muito mais defensável.

Agora pense comigo: se a concorrência for inteligente, onde é que acha que vai bater? Naquilo em que a sua empresa é boa ou naquilo em que é má? Quando faço esta pergunta na formação, a maioria das pessoas responde «onde é má». No entanto, se a concorrência for de facto inteligente, será naquilo em que é boa. Lamento informá-lo, mas naquilo em que a sua empresa é má não é preciso bater; mais cedo ou mais tarde vai vir ao de cima, ou descobre-se facilmente com alguns telefonemas no mercado. Aquilo em que se destaca é de facto o terreno de competição entre a sua empresa e a concorrência.

Ao criarmos camadas de justificação, com dados concretos à volta dos nossos argumentos, estamos também a «deitar areia na camioneta» da concorrência.

Por vezes, quando um cliente anda à procura de uma solução pela primeira vez, o seu nível de conhecimento sobre o assunto não é muito elevado. Quando reúne com um comercial, por uma questão de ego ou meramente para não estar numa posição de inferioridade negocial não gosta de mostrar as suas fraquezas. Vai beber os argumentos que lhe der, usando-os como se de uma formação gratuita se tratasse. Quando o próximo fornecedor se sentar à sua frente, vai utilizar esse conhecimento e exibi-lo para dar a entender que percebe do assunto. Pode, por exemplo, lançar a seguinte pergunta: «O Sr. diz que é certificado? Em termos dos vossos inquéritos de satisfação ao cliente, qual foi a média das avaliações obtidas no último ano?»

Este é apenas um exemplo, mas acontece dia após dia nas nossas reuniões comerciais. Por isso, é indispensável a diferenciação entre o que são argumentos soft e hard (ver figura 15).



< Fig. 15 >

Proposta de valor específica

Ao olhar para a figura 16, verá que existem várias portas de entrada numa organização. Dependendo do produto ou serviço que esteja a vender, fará mais sentido entrar pelo topo ou pela direção respetiva – produção, financeira, comercial, marketing, ou outra.

Se lhe perguntar se vende da mesma forma à produção, à direção financeira ou ao marketing, a sua resposta será negativa certamente. Então porque é que de uma forma geral a abordagem é sempre a mesma? Ou quando muito a abordagem pode até ser diferenciada, mas os materiais de marketing utilizados são genéricos?

Um dos grandes erros que normalmente encontro em relação à construção da mensagem está precisamente aqui. Em vez de pensarmos primeiro qual a porta de entrada mais eficaz para o nosso caso e desenharmos a nossa mensagem o mais especificamente possível, fazemo-lo de forma genérica, o que faz com que seja apenas mais um comercial a telefonar nesse dia.

Propostas de valor com base na «dor»

No capítulo sobre motivação, referi que uma das estratégias é dor versus prazer. Vamos agora aplicar este conceito ao marketing, nomeadamente aos argumentos de venda que utilizamos para chamar a atenção de um potencial cliente.

Se fizermos um paralelo, poderemos dizer que as pessoas compram porque querem ter ou ganhar alguma coisa positiva ou porque não querem

ter ou perder alguma coisa negativa.

Pense um pouco: onde é que o marketing tem trabalhado mais ao longo destes anos? Na dor ou no prazer? Claramente no prazer. Benefício, ganho, aumento de produtividade, vendas maiores, são palavras que nos habituamos a ouvir nas mensagens de marketing. Ora, com tanta saturação de argumentos de prazer, o que é que acontece quando o potencial cliente ouve um destes argumentos? Muito provavelmente o seu subconsciente começa a fazer tocar todos os alertas possíveis e a gritar: «Comercial, comercial, comercial!». O mais provável, a não ser em situações muito excecionais, é que bloqueie a mensagem e não lhe dê atenção.

Quando ouve um argumento baseado na dor, o processo é inverso e a sua atenção é captada quase imediatamente. Atualmente, encontramos vários estudos na Internet que indicam que um cliente pode não gastar para ter mais, mas vai com grande probabilidade gastar para não ter menos. Assim, a nossa abordagem, sempre que possível e que faça sentido, deve preferencialmente ser realizada a partir de argumentos de dor.

Como chegar à dor do seu cliente

Chegar à dor de um cliente é muitas vezes uma arte. É costume os comerciais serem um pouco preguiçosos nesta área. Não leve a mal por o dizer, eu próprio também já passei por isto no passado. Temos muitas vezes o hábito de trabalhar a partir do material de marketing que nos fornecem sem entender a realidade do terreno que o nosso cliente experiencia.

O trabalho que tem de fazer é pegar nas características e benefícios do seu produto ou serviço e colocar a seguinte questão: «Para alguém ter desenvolvido estas características ou benefícios, quais foram as dores que estiveram na sua origem?». Outra coisa que deve fazer é não parar nas primeiras camadas de dor. Deve procurar perceber, colocando-se no lugar do seu cliente, como é que essa dor é experienciada no terreno e que outras dores surgem na sua sequência, ou seja, aquilo que habitualmente designo «cadeia de dores» (ver figura 17).

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

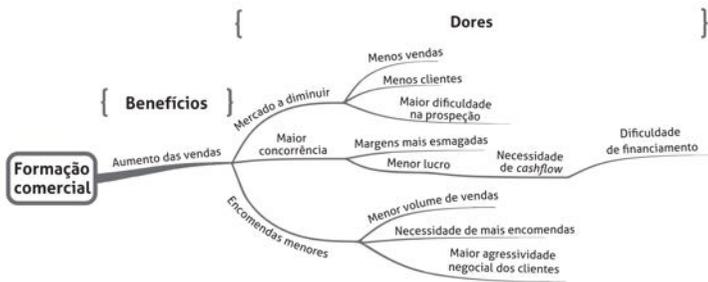
Repare que eu não separo características ou benefícios. Na verdade, em quase todos os livros de vendas é dito que não se

devem vender características, mas sim benefícios. Está correto, mas a nossa abordagem pela dor leva-nos muito mais além a um nível operacional.

Exemplo de «dor»

A figura 18 é um exemplo de exploração de uma dor baseada na venda de um serviço, que no caso se trata de formação comercial.

Como poderá ver, a exploração estende-se por vários ramos até chegar por vezes a dores que podem parecer não ter nada que ver com a dor ou os benefícios iniciais.



< Fig. 18 >

Este é apenas um exemplo. Agora terá de construir o seu. Quanto mais rico for o seu processo de construção das dores, mais fácil será a realização do exercício seguinte: desenhar a sua abordagem baseada na técnica do anzol.

Proposta de valor utilizando o «anzol»

Vamos agora apresentar a componente final da preparação da proposta de valor, a técnica do anzol. Para tal, vamos focar-nos apenas na prospeção por e-mail, embora depois possamos adaptar esta técnica à maioria das outras formas de prospeção.

Para criar uma mensagem de prospeção baseada na técnica do anzol existem alguns aspetos fundamentais.

Um potencial cliente demora em média um décimo de segundo a determinar se a mensagem que recebeu vale a pena ser lida ou se deve ser imediatamente apagada. Portanto, o processo de apagar e-mails não solicitados, também conhecidos como spam, é de facto muito rápido. O objetivo é conseguirmos, passo a passo, ultrapassar todas as barreiras,

provocando o interesse do cliente, para que decida alocar alguns segundos à leitura e análise do e-mail que lhe enviámos.

Como deve imaginar, nada do que estamos aqui a falar é mágico. Estamos, sim, a somar pequenas percentagens à probabilidade de o e-mail ser lido.

Um dos primeiros aspetos a que damos importância quando recebemos um e-mail é a sua proveniência. Se ele vem em nome de uma pessoa, chama muito mais à atenção do que se vem em nome de uma empresa, pelo que é conveniente que todos os e-mails de prospeção que envie sejam em seu nome pessoal. Existem diversas teorias para justificar esta opção. No entanto, a que considero mais válida prende-se com o que acontece no dia-a-dia do seu cliente.

Quando recebemos um e-mail, a probabilidade de ir parar à pasta de spam é muito elevada. Por mais que se afine a mensagem, em última instância vai depender da configuração do filtro de spam do seu cliente. Por isso, na maior parte dos casos afino a mensagem, mas não me preocupo demasiado com isso, pois existem outros fatores que fazem muito mais a diferença, como iremos ver a seguir.

Por vezes, vão parar à pasta de spam mensagens que são legítimas e que não deveriam lá estar. Tal como acontece consigo, o seu cliente tem por hábito ir lá algumas vezes por dia ver se alguma escapou e marcá-la como correio legítimo. Desta forma, no futuro a mensagem já não será categorizada como spam e não irá lá parar.

Quando varremos visualmente a pasta de spam, algumas mensagens chamam imediatamente a nossa atenção e outras não. Faça uma experiência, vá à pasta de spam do seu e-mail e veja onde é que os seus olhos param com maior facilidade.

Se a sua língua materna é o português, deverá ter parado em todas as mensagens provenientes de pessoas com nomes portugueses ou, quando muito, brasileiros como no exemplo representado na figura 19.

A Nova Arte de Vender



O segundo aspeto ao qual damos atenção na receção de um e-mail é o assunto, também designado «anzol». A seguir ao remetente da mensagem, é o que nos faz decidir se devemos continuar a ler ou se devemos apagar o e-mail imediatamente.

A minha empresa, Ideias & Desafios, publica semanalmente uma revista em formato eletrónico que é enviada para um número muito elevado de profissionais a nível mundial. Caso ainda não seja subscritor, pare agora um pouco a leitura do livro e passe pelo nosso site para a subscrever. É gratuita, e todos os números contêm quatro artigos sobre vendas, negociação, liderança, entre outros temas. Será também essencial para ver em ação um exemplo da tática do anzol em funcionamento.

Pode fazê-lo através do seguinte link: www.ideiasedesafios.com. Basta procurar a secção do lado direito do ecrã que diz «Revista Gratuita».

REVISTA SEMANAL GRATUITA

Junte-se às mais de 180.000 pessoas, que já recebem todas as semanas, artigos de Vendas, Liderança e Coaching. Subscriva já e receba como **Bónus** o nosso Livro: "Compre Já - Dicas para Vender Mais e Melhor"

» Subscriver | Remover «

< Fig. 20 >

Os assuntos das mensagens devem conter algumas regras de que iremos falar a seguir. Por agora, observe esta lista de mensagens, respeitantes aos assuntos das newsletters da Ideias & Desafios.

Jose Almeida 30/07/13
ID: Já fez a limpeza de verão às suas vendas?
Ideias e Desafios – Especialistas em Vendas, Liderança, Coaching Está a receber a Revista em: jose.almeida@ideiasedesafios.com Se não conseguir vi...

Jose Almeida 24/07/13
ID: Tem a certeza de que é um bom negociador?
Ideias e Desafios – Especialistas em Vendas, Liderança, Coaching Está a receber a Revista em: jose.almeida@ideiasedesafios.com Se não conseguir vi...

Jose Almeida 16/07/13
ID: Já pensou em sentar-se? E esperar que passe?
Ideias e Desafios – Especialistas em Vendas, Liderança, Coaching Está a receber a Revista em: ja2009@sapo.pt Se não conseguir visualizar correctamente a revista, vej...

Jose Almeida 10/07/13
ID: Sabe como chegar a quem realmente decide? 
Ideias e Desafios – Especialistas em Vendas, Liderança, Coaching Está a receber a Revista em: jose.almeida@ideiasedesafios.com Se não conseguir vi...

< Fig. 21 >

Formato ideal para assuntos de e-mails

- Serem feitos na forma de pergunta. Se reparou bem em todos os exemplos da figura anterior, os anzóis estão feitos em forma de

pergunta. A razão é simples: o modo como o cérebro funciona. Uma pergunta faz pensar, ou seja, ao ouvirmos uma pergunta, o nosso cérebro vai imediatamente à procura de uma resposta. Esta reação em termos neuronais não é passível de ser interrompida e pode ser aproveitada no processo de prospeção.

- Quando o cliente lê a pergunta, o objetivo que queremos atingir é que ele pense: «O que é que querem dizer com isto?».
- Se o conseguirmos, ganhamos mais alguns segundos adicionais, pois ao despertar a curiosidade do cliente, conseguiremos que ele se predisponha a investir mais alguns segundos do seu tempo a procurar a resposta à pergunta que lhe foi feita.
- Serem criados com base na dor. Sempre que possível, os anzóis devem basear-se na dor para serem mais eficazes. Se reparou, na figura anterior a maioria das perguntas que aparece nos assuntos das mensagens tem por base uma dor do meu potencial cliente. Ao juntarmos a dor à pergunta, aumentamos em muito a probabilidade de o cliente parar para ler a restante mensagem.
- Serem o mais curtos possível. Para serem ainda mais eficazes, os anzóis devem ser o mais curtos possível e de preferência ter apenas uma iteração. Por vezes, quando estamos a criar o anzol, a frase que sai não é perfeita na primeira abordagem. Não tem problema. Se acha que o anzol tem potencial, invista tempo a refiná-lo e a simplificá-lo para ser o mais eficaz possível.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Cuidado com os anzóis que cria, nem sempre todas as perguntas caem bem, e podem provocar precisamente a reação contrária. Questões como ética, honestidade, religião e afins não devem ser utilizadas para criar anzóis. Em caso de dúvida, pergunte a alguns colegas ou amigos que reação teriam se recebessem uma mensagem com aquele assunto. E se existir pelo menos um que não ache muita piada, elimine esse anzol!

Criação de um desenvolvimento

Depois de o cliente ter sido apanhado pelo anzol, tem uma pergunta na cabeça: «O que é que querem dizer com isto?». É precisamente a esta

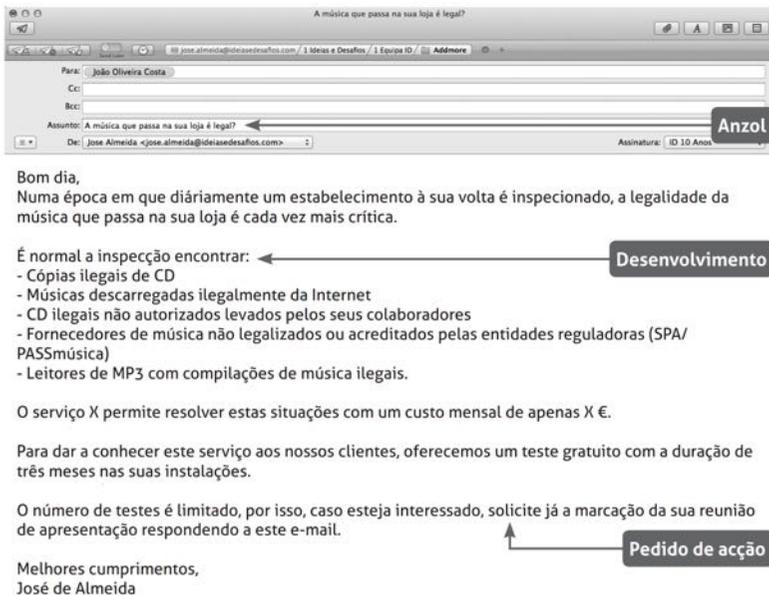
pergunta que terá de responder. Esta é normalmente a parte mais simples do processo, dado que muitas vezes já a utilizou noutras mensagens de prospeção.

Finalizar com um pedido de ação

Para finalizar, deve terminar o e-mail com um pedido de ação. Algo que indique ao cliente quais os próximos passos. Por exemplo: «Faz sentido, Sr. Cliente? Então, vamos tomar a liberdade de lhe ligar dentro de um a dois dias para agendar uma reunião» ou «Solicite já o seu estudo gratuito, respondendo a esta mensagem».

Uma mensagem simples, mas que defina claramente quais os próximos passos.

A figura 22 ilustra um exemplo criado há alguns anos para um dos meus clientes:



< Fig. 22 >

Diferentes meios e portas de entrada

Ao fim e ao cabo, o que é realmente a «prospeção»? Se quiser a minha

definição, trata-se de todas e quaisquer estratégias que permitam colocar o comercial em contacto com o seu cliente.

Tradicionalmente, pensamos em prospeção como sendo apenas telefonemas ou e-mails, mas na prática existem muitas outras formas, como iremos ver.

É fundamental perceber, em relação à prospeção, que a maioria dos comerciais ou das empresas utiliza apenas duas a três portas de entrada. Nos dias que correm, e com o aumento da pressão nos comerciais para fazerem prospeção, os canais tradicionais têm vindo a ficar cada vez mais saturados. Este facto levou a que as abordagens utilizadas tradicionalmente pelas empresas tenham vindo a ser menos e menos eficazes com o passar do tempo.

Então, é crucial que a empresa ou o comercial tenham em atenção que «não devem colocar os seus ovos todos no mesmo cesto». É fundamental estar constantemente a experimentar novas abordagens ao mercado, novas estratégias e acima de tudo estar com os olhos muito abertos em relação ao que se está a fazer no mercado, para imitar e se possível fazer muito melhor.

A seguir, apresento várias estratégias e portas de entrada. Algumas poderão ser utilizadas diretamente por si, outras irão necessitar do apoio da empresa, devido ao envolvimento do departamento de marketing ou de quem cuida da estratégia de Internet da empresa.

Telefone, e-mail, carta

Telefone, e-mail ou carta são as ferramentas mais tradicionais da prospeção. Cada uma delas apresenta vantagens e desvantagens, consoante o sector de atividade ou a forma de atuar comercialmente. Não existe, portanto, um padrão que permita definir qual o mais indicado para o seu caso. Posso, no entanto, dar-lhe um conselho: quanto mais direcionado para o decisor for, maior é a probabilidade de ter sucesso.

Uma das palavras que mais ouvimos/lemos durante a nossa vida é o nosso nome. Seja por telefone, por e-mail ou por carta, quando o nome do destinatário está presente, existe uma probabilidade muito maior de a pessoa nos dar atenção. Por exemplo, quando o e-mail ou a carta estão personalizados com o nome do decisor ou quando pedimos para falar com ele ao ligar para a empresa. É por isso fundamental, sempre que possível, a identificação do nome da pessoa que nos interessa.

Um dos erros mais comuns a que assisto, quanto estou a fazer coaching

comercial, é aquilo a que chamo «ir com demasiada sede ao pote».

Muitas vezes quando não conseguimos o nome da pessoa que nos interessa pelos outros meios – Google, redes sociais ou algum contacto que tenhamos na área –, ligamos para a empresa para o conseguir. O problema não é ligar para a empresa; o problema é que pedimos o nome e tentamos imediatamente fazer a passagem do contacto para marcação da reunião. Por exemplo: «Boa tarde, fala José Almeida da empresa Ideias & Desafios. Seria possível facultar-me o nome do vosso Diretor geral? Muito obrigado. Seria possível passar-me a chamada?»

Perante isto, o mais provável é que lhe perguntem qual a razão. E quando dizemos que é para marcar uma reunião... o que é que acha que vai acontecer? Os alarmes vão começar a disparar e a soar alto e bom som: «Comercial, comercial, comercial, despacha-o...».

Para evitar isto, deve fazer-se o processo em duas fases: primeiro ligamos para a empresa para identificar o contacto; depois ligamos, no dia seguinte, para marcar a reunião, desta vez já pedindo para falar com a pessoa e referindo-a pelo nome. Por exemplo, «Boa tarde. Gostaria de falar com o Eng.º X». Quando utilizamos esta técnica faseada, aumentamos a probabilidade de passar pelo menos algumas das barreiras iniciais.

Agora poderá pensar: «Mas será que me dão facilmente o nome do contacto que pretendo?». Essa é uma questão que me colocam frequentemente nos programas de formação e à qual normalmente respondo: «SIM!». Quando respondo isto, a maioria das pessoas abana a cabeça, não acreditando no que lhes estou a dizer.

De facto, conseguimos o contacto da maioria das pessoas, desde que exista um enquadramento adequado e que as pessoas tenham algo a ganhar. Quando estas duas variáveis estão presentes no processo, a probabilidade de conseguirmos o contacto que queremos sobe exponencialmente.

O ter algo a ganhar pode ser feito de várias formas: oferecendo um convite para um evento especial, um e-book, uma formação gratuita, um estudo sobre o sector, ou algo similar que faça sentido na área de atividade. O importante é que quem atenda o telefone entenda que tem um «prémio» à sua espera.

Vamos então ver um exemplo: «Boa tarde, fala José Almeida da empresa Ideias & Desafios. Estamos neste momento a organizar um evento

especial dedicado ao tema “Poupança de custos e otimização de recursos” direcionado em exclusivo a diretores-gerais das empresas nossas clientes. Nesse sentido, gostaria de saber se me pode ajudar. Estamos neste momento a criar a lista de convites e necessitamos do nome e e-mail do vosso Diretor geral».

Com um enquadramento deste género, existe uma alta probabilidade de o conseguir. Depois, é fazer o contacto, desta feita já direcionado à pessoa pelo nome.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Convém que a oferta ou o convite sejam verdadeiros!

Diretamente ao decisor

Sempre que possível, esta seria a estratégia ideal de entrada. No entanto, normalmente é também a mais difícil, obrigando a uma preparação mais exaustiva por parte do comercial.

Além dos fatores de sucesso que já vimos antes, deve ter em atenção também as horas a que liga, conhecendo o sector de atividade do seu cliente. Tente fazê-lo em horas menos ocupadas, se é que existem.

Estas são as melhores para realizar a sua abordagem. Se não estiver a conseguir entrar, devido a estar constantemente a ser barrado pelos diversos «guardiões» que vai apanhando, experimente ligar ou enviar o seu e-mail fora de horas. Muitas vezes, nesses períodos que habitualmente designamos «horas de ouro», o decisor tem alguma paz de espírito para se focar no que importa, o que nem sempre acontece quando a empresa está nas suas horas de funcionamento normal, com todas as habituais interrupções. Horas de ouro são habitualmente os períodos antes das 09h00 e após as 18h00 até às 19h00. Experimente! O que é que tem a perder?

Via secretária ou assistente

Uma das portas mais eficazes que conheço e que é muito mal trabalhada é a abordagem através das secretárias ou, se preferir, assistentes. O habitual é o comercial ligar para a empresa, dar de caras com estas pessoas, que com uma alta probabilidade serão senhoras, e disparar a seguinte abordagem, muitas vezes com um tom um pouco autoritário: «Boa tarde. Fala o Eng.º X. Gostava de falar com o Dr. Y». Do outro lado, o

pensamento é recorrente: Tu e mais trezentos hoje. É o feedback que tenho destas senhoras quando algumas delas também participam nas minhas formações. O problema aqui é não estarmos a respeitar as pessoas no processo, ainda para mais quando muitas delas têm um poder enorme na organização, quanto mais não seja porque controlam a agenda do Diretor.

Quando fizer esta abordagem, utilize a seguinte forma, ou alguma variante. Em primeiro lugar, ligue para a empresa e peça para falar com a assistente do seu contacto (se pede para falar com o seu contacto e aparece a assistente, como se diz na gíria, «já foste»): «Boa tarde. Seria possível passar-me à assistente do Sr. Diretor X? Muito obrigado. Já agora, como é que ela se chama? D. Efigénia. Muito obrigado». A telefonista entretanto passa a chamada e os próximos passos são fulcrais: «Boa tarde, D. Efigénia. Fala José Almeida da Ideias & Desafios. Será que me pode ajudar?». Pausa.

Esta pausa é muito importante! Do outro lado temos uma pessoa que, devido a todo o trabalho que tem em mãos, a última coisa que vai querer nesse dia é o José Almeida a ligar para marcar uma reunião. A pausa tem vários objetivos: o primeiro é trazer a D. Efigénia à Terra e fazer com que ela se foque em si; o segundo é que se predispõe a ajudá-lo.

Normalmente, a resposta é algo como «Vamos ver» ou «O que deseja?», mas, de qualquer modo, quando ela se predispõe a ajudar, é meio caminho para um telefonema de sucesso. Como vimos, tudo isto é um jogo de percentagens em que vamos ganhando acesso, passo a passo.

A dúvida que se impõe a seguir é que tipo de argumentação é que lhe vamos dar. No meu entender e face à minha experiência, tenho tendência a usar a mesma argumentação ou outra ligeiramente adaptada.

Existem normalmente dois tipos de D^{as}. Efigénias: ou já estão na empresa há algum tempo ou acabaram de cair na função. Quando a D. Efigénia acabou de cair na função, ao usarmos a argumentação baseada na dor, ela não a irá compreender, embora apanhe com certeza algumas coisas no ar e poderá pensar que isto será interessante para o Diretor. Com a ânsia de provar trabalho, poderá passar-nos a informação ou procurar abordá-lo com a mesma mensagem, a ver se faz sentido a reunião. Quando a D. Efigénia está na empresa há vários anos, conhece muitos dos assuntos que habitualmente passam pelas mãos do seu chefe e sabe avaliar se faz sentido falar com ele ou não. Por isso é que na minha abordagem utilizo

normalmente algo como: «D. Efigénia, habitualmente reunimos com os diretores-gerais das empresas para apresentar esta temática... Acha que faria sentido reunirmos com o vosso Diretor geral sobre este tema?» A resposta muitas vezes é: «Sim, poderá fazer sentido, mas envie-me mais informação para validar com ele» ou «Penso que não faz sentido. Quem habitualmente trata desse assunto é o Eng.º X da produção».

Se for conveniente, podemos pedir imediatamente: «Muito obrigado, D. Efigénia. Será que me poderia passar a chamada à assistente do Eng.º?» Se puder, muito bem; se não puder, voltamos a ligar e dizemos: «Boa tarde. Gostaria de falar com o Eng.º X. A D. Efigénia pediu-me para entrar em contacto com ele». Como já vamos direcionados pela D. Efigénia, muito provavelmente irão passar-nos a chamada sem maiores complicações.

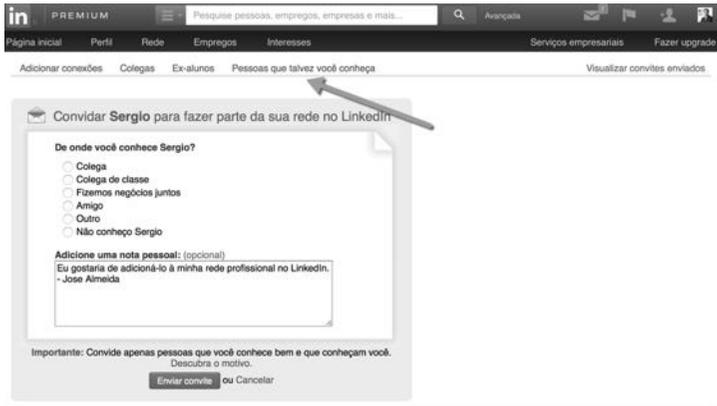
Redes sociais

Quando falo em utilizar as redes sociais para prospeção, muitos comerciais a quem dou formação pensam que basta chegar ao LinkedIn, pedir para se ligar e enviar de seguida uma mensagem para marcação de reunião. Já antes abordei este tema, quando falei sobre preparar a prospeção, mas convém aqui detalhar um pouco mais.

No que diz respeito a rede sociais, a grande diferença será entre caçar e semear. Temos de ter em atenção o facto de que na maior parte dos casos, seja através das redes sociais ou não, a maioria das pessoas não gosta de ser abordada a frio e muitas vezes uma situação destas origina queixas de spam, o que pode levar ao bloqueio do nosso perfil do LinkedIn.

Também não é muito aconselhável adicionar os seus potenciais contactos à sua rede. Isso só deve acontecer após alguma interação, como iremos ver mais à frente. Caso o queira fazer por sua conta e risco, tenha atenção que o LinkedIn pergunta sempre de que forma conhece aquela pessoa. Quando seleciona uma opção que não é verdadeira, como é o caso de «Fizemos negócios juntos», o seu contacto pode não achar muita piada e fazer queixa de contacto indevido ao LinkedIn.

A única forma um pouco «mais segura» que conheço é utilizar a opção «Pessoas que talvez conheça », que está disponível sempre que tenta adicionar um contacto novo. Veja o exemplo na figura 23.



< Fig. 23 >

Ao selecionar esta opção aparece um novo ecrã onde vão aparecendo novos perfis que caso lhe interesse pode ir fazendo pedidos de contacto. Esta opção também está disponível nos dispositivos móveis.

Pode interagir de várias formas. Por exemplo, publicando conteúdo de interesse para os seus potenciais clientes, quer no seu perfil, quer nos grupos aos quais ele pertence.

Antes de realizar algum contacto, torne-se «visível». Hoje em dia existe tanto conteúdo de qualidade na Internet que não é difícil arranjar material para publicar.

Analise os grupos aos quais o seu potencial cliente pertence. Veja se de facto ele interage com o grupo ou é apenas leitor. Tal pode ser validado mediante os «Gostos» que ele faz no que lá é publicado ou pelos posts, ou conteúdos que publica. Se não houver interação, procure outro grupo onde ele esteja mais ativo e em que tenha maior probabilidade de se tornar «visível». Quando descobrir o grupo ideal, comece a publicar conteúdos seus e a fazer «Gosto» ou a comentar os posts que ele eventualmente coloque. Depois disso, pode então abordá-lo numa ótica de pedir ajuda.

Visitas a feiras do sector

As visitas às feiras do sector funcionam mais para identificação e recolha de contactos do que para fazer prospeção propriamente dita. Como deve imaginar, para vender estão lá os seus contactos e a última coisa que querem é alguém a tentar «vender-lhes» algo ali no stand. No entanto, se os abordar de forma desinteressada, pedir o seu cartão-de-visita e lhes colocar algumas perguntas inocentes sobre a sua empresa, vai ver que

terão todo o gosto em responder.

Quando chegar a casa, compile a lista de todos os contactos que fez e envie uma mensagem de agradecimento: «Muito obrigado pelo tempo que me dispensou na feira... Estou a tomar a liberdade de o contactar com o objetivo de falarmos sobre...». São tantas as pessoas com quem falam no decorrer da feira, que muito dificilmente se irão lembrar de si. No entanto, é uma boa porta de entrada para lhes captar a atenção para a argumentação que vem na sequência do seu e-mail de prospeção.

Dinamização de eventos

Costumo dizer que quando os potenciais clientes vêm até nós é meio caminho para a venda, e se vierem em grupos, melhor ainda.

A ideia de dinamizar eventos passa por criar um acontecimento a que os clientes queiram de facto ir e tenham algo a ganhar. Seja formação gratuita, seja a probabilidade de realizar contactos de parceria ou venda. Atenção que não me estou aqui a referir a eventos de lançamento de novos produtos, que ocorrem habitualmente em diversas áreas de negócio, como, por exemplo, no caso da informática, em que isso é comum. Estes eventos são tão frequentes, que na maioria dos casos os seus potenciais clientes pensam: mais um... Estou a falar, sim, de algo diferente, em que tenham qualquer coisa a ganhar.

Destaco três eventos que utilizo com bastante frequência.

Pequenos-almoços de negócios

São eventos de um formato interessante porque permitem aos potenciais clientes a entrada na cidade mais cedo, evitando o trânsito e tomando o pequeno-almoço num hotel de referência.

O evento em si depende do seu sector de atividade, mas poderá ser uma apresentação sobre um tema pertinente da área ou uma mini formação, por exemplo.

Encontros de profissionais do sector

A ideia é criar um espaço onde os profissionais de determinado sector possam interagir e criar relações de parceria ou aprender sobre um tema que seja pertinente para eles. Por exemplo, como um dos meus alvos nas empresas são os diretores-gerais, costumo organizar fóruns. Na prática, é um espaço de uma a duas horas, normalmente ao final do dia, em que é feita uma apresentação sobre algum tema de gestão e depois é aberta a

discussão e partilha por parte dos presentes.

Nem sempre o fórum tem que ver com o que a sua empresa vende. Por exemplo, tenho alguns clientes na área dos materiais e soluções de construção civil cujos alvos são, entre outros, projetistas e arquitetos, a quem aconselho a realizar mini-eventos temáticos sobre organização e otimização do trabalho em ateliers e gabinetes de projeto. Não é nada que eles vendam, mas o facto de terem de se deslocar traz vantagens.

Formação gratuita

De todos estes exemplos, um dos tipos de eventos que considero mais eficazes é a realização de ações de formação gratuitas. Com o corte que as empresas têm hoje em dia nos seus orçamentos de formação, muitos profissionais estão ávidos para aprender mais e evoluir, apesar de as empresas não terem orçamento para tal.

Quando uma empresa o proporciona gratuitamente, existe uma grande probabilidade de eles aderirem com bastante interesse e entusiasmo.

Poderá pensar: «Mas vamos dar formação de quê?». A temática da formação pode ter vários enquadramentos. Pode ser sobre a sua área de atividade, pois muitas vezes até existem na empresa especialistas em áreas que interessam a muitos clientes e sobre as quais eles gostariam de saber mais. No entanto, esses perfis ficam habitualmente «escondidos», sem interagir com os clientes. Ora, com a experiência destes perfis, organizar uma pequena formação de uma hora não é provavelmente nada complexo. Para os seus clientes é algo de precioso, por causa do conhecimento, mas também da experiência concreta que irão obter desse profissional.

Se não tiver destes perfis internamente, pense um pouco fora da caixa e faça a si próprio a seguinte pergunta: «Quais são as temáticas de formação que os meus clientes hoje em dia necessitam e que até pagariam para ter, caso tivessem orçamento?».

Repare que os temas podem não ter nada que ver com a sua área de negócio. Podem ser dados pela sua empresa ou contratando uma empresa externa. Já por diversas vezes, fui contratado por empresas para dar formação aos seus clientes em liderança ou vendas. Os clientes aderem porque formam os seus quadros e comerciais gratuitamente e eles têm acesso aos decisores que normalmente estão nestas ações para poderem cimentar as suas relações comerciais ou abrir mais facilmente portas a posteriori.

O limite é a sua imaginação.

Networking

Networking é um termo que significa criar e cultivar relações de negócio e de parceria. É uma prática muito comum que obriga a algum investimento de tempo, mas que pode vir a trazer muito bons resultados a médio e longo prazo. Normalmente, ocorre através de algum tipo de evento, onde as pessoas se encontram com alguma periodicidade e trocam cartões-de-visita e apresentam as suas empresas. Aqui, mais do que nunca, a regra será sempre semear e não caçar, dado que as relações de confiança demoram algo tempo a solidificar.

Existem várias opções para todos os gostos. As que aqui lhe apresento são apenas algumas que já experimentei pessoalmente, e que poderá analisar se fazem sentido para si:

- BNI (Business Network Internacional) – www.bniportugal.com > Câmaras do comércio:
- Luso-Alemã – www.ccila-portugal.com/pt
- Luso-Americana – www.amcham.org.pt
- Luso-Holandesa – www.ccph.pt
- American Club of Lisbon – www.americancluboflisbon.com
- Ordem dos vendedores - Associação Nacional dos Profissionais de Vendas

Estratégia da cunha versus roer o osso

Muitas vezes, quando abordamos um potencial cliente num mercado bastante concorrido, existe já uma alta probabilidade de ele estar a trabalhar com a nossa concorrência. Nestas situações, vejo frequentemente os comerciais baixar os braços e dizer na empresa: «Já lá está a concorrência... Não vale a pena». Já dizia Fernando Pessoa: «Tudo vale a pena quando a alma não é pequena».

Estar lá a concorrência é norma nos dias que correm. No entanto, com o apertar dos orçamentos face à conjuntura financeira, as empresas estão cada vez mais recetivas a trocar de fornecedor. Se esse não for o caso, pelo menos estão recetivas a receber uma proposta mais baixa para poderem apertar com o seu fornecedor habitual. Ora, aqui é que entra a

estratégia da cunha (provavelmente não será a cunha que está a pensar...). As minhas origens são do Norte, de uma pequena aldeia perto da Serra da Estrela. No passado, quando se queria partir um bloco de granito, utilizava-se uma estratégia que passava por fazer uns furos nos grandes blocos de granitos, colocar uma cunha de madeira e despejar água lá para dentro. Durante a noite a água congelava e com a pressão da cunha, que causava tensão, e a pressão da água, os blocos de granito partiam-se.

Ora o processo de entrada num potencial cliente que esteja a trabalhar com a concorrência é semelhante, ou seja, abrir uma brecha para introduzir a nossa «cunha», neste caso, o nosso produto, e depois lentamente ir ganhando terreno aumentando a nossa penetração comercial visita a visita. Mas sempre lentamente para que o processo não seja tão perceptível para o cliente.

Muitas vezes a brecha encontra-se quando procuramos aquilo que habitualmente designo «osso do Bobi». Sim leu bem, trata-se mesmo de pedir um osso, só que em sentido figurado. Conhece o ditado «Comeste a carne, agora tens de roer os ossos»? Pois nestas situações de venda é normalmente ao contrário. Primeiro roemos os ossos e só depois de muito roer é que vem a carne.

Quando a nossa concorrência já trabalha com o cliente há algum tempo, dá-se um fenómeno que eu denomino «tornarem-se finos». Quando abordamos o cliente pela primeira vez, não há nada que não se faça para ganhar a conta. No entanto, com o passar dos anos, este processo diminui e por vezes existem áreas do cliente que não estão a ser bem trabalhadas. Frequentemente, isso deve-se à questão da rentabilidade. Pode não ser rentável para a concorrência pegar nessa área, o que deixa uma janela aberta para si.

Pergunto muitas vezes diretamente aos clientes: «Existe alguma área na sua empresa que possa ser melhorada? Ponha-nos à prova. Existe alguma questão para a qual não tenha de momento solução?». São formas de pedir o «osso». Repare que não me estou a referir à concorrência diretamente, estou a utilizar linguagem aberta para que tudo possa lá encaixar.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Apesar da técnica descrita ser eficaz, convém saber se a seguir ao «osso» vai vir de facto alguma carne. É uma questão válida, até

A Nova Arte de Vender

porque os clientes e os seus departamentos de compras sabem desta situação a dão-nos muitas vezes ossos com a conversa de que mais à frente iremos ter carne.

Lembra-se de lhe ter falado no valor do cliente no tempo? É fundamental fazer o trabalho de casa, para que, se esta situação surgir, possa decidir com base em dados concretos e não em opiniões não fundamentadas.

Realização de reuniões ou visitas

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 objetivo 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 objetivo concreto para a reunião, mesmo que esse objetivo 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 objetivo concreto pode ser detetar 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 prospeção 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 «Prospeção semanal».

Deixar os problemas 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 correto. 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:

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

Por exemplo, qual o meu objetivo, 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.

Modelo de condução da reunião

Já há muitos anos que uso um modelo de condução de reunião específico, e que apresento na figura 24.



< Fig. 24 >

Este modelo é apenas um conjunto de linhas orientadoras, quase como uma checklist para podermos tirar o maior partido da reunião. Permite-nos também, ao dividir a reunião em fases, refletir sobre cada uma delas e quais os aspetos a ter em conta.

Nas secções sobre a comunicação e a influência, já foram abordadas diversas matérias que nos permitem endereçar aprofundadamente até à fase do «ouvir ativamente». Contudo, olhemos para cada uma das secções

do modelo de uma forma breve até à «componente humana», dado que a «venda consultiva» e o «avanço no processo da venda» serão alvo de uma exploração posterior.

Abertura

No que diz respeito à abertura, estamos a falar dos cumprimentos habituais e da conversa introdutória que por vezes ocorre nas reuniões. Esta parte da reunião é mais longa quando estamos na presença de «sociais» ou «relacionais» e é normalmente mais curta e direta quando estamos na presença de «diretivos» ou «analísadores».

Estabelecer a credibilidade

Se se recordar dos pilares de influência de Cialdini, um deles era designado prova social. Em termos de influência, as pessoas dão muita importância aos clientes de uma empresa ou pessoas com quem a empresa se relaciona. Por conseguinte, estes contactos devem ser referidos na conversa para estabelecer uma base de confiança junto do seu interlocutor. Nem todos os estilos comportamentais reagem do mesmo modo, mas de uma forma ou de outra quase todos estão preocupados em perceber qual a sua experiência concreta com empresas semelhantes às deles.

Estabelecer o rapport

Já antes referi a importância do rapport na venda. Esta será a altura ideal para colocar em prática tudo o que foi dito. Questões como velocidade de interação, orientação a resultados ou à relação são fundamentais para criar rapport, que o ajude mais à frente, no decorrer da venda consultiva, a aprofundar as questões essenciais que lhe permitam estabelecer uma boa base para a apresentação de uma proposta.

Ouvir ativamente

Nunca é demais frisar a importância do ouvir: preocupe-se acima de tudo em ouvir! Muitos comerciais que se cruzam no meu caminho estão muito mais interessados em «debitar» informação do que em ouvir e perceber a realidade do cliente. Se já não se lembra das componentes e técnicas do ouvir, volte atrás à secção sobre comunicação e influência, dado são de facto fundamentais para o sucesso de uma reunião.

Qual o estilo comportamental do clientes

Toda a reunião pode ser adaptada em função do estilo comportamental do

seu cliente, seja na duração de cada secção deste modelo, seja no enfoque mais relacional ou mais objetivo (resultados) que se deve dar à reunião. Lembre-se, no entanto, de que qualquer dos estilos pode mudar em segundos a partir do momento em que o cliente cria confiança consigo, por isso seja flexível e esteja preparado para «dançar» em função da «música», ou, se preferir, em função do estilo comportamental que o seu cliente apresentar.

Componente humana

Esta secção do modelo serve dois propósitos: o primeiro é ganhar espaço e alguma relação com o cliente, em vez de entrar diretamente na venda consultiva, o que em alguns perfis pode ser complicado; o segundo é recolher informação que possa ser utilizada mais tarde, na venda consultiva, em futuras reuniões ou na continuação do processo comercial, sem que o cliente se aperceba de que o está a fazer. Esta secção é muito semelhante a uma conversa informal, pelo que não é de todo conveniente tomar notas.

Dependendo do seu próprio estilo comportamental, poderá estar ou não à vontade com esta secção. Por outro lado, dependendo do seu cliente, poderá ter mais ou menos espaço de manobra para a realizar.

Quando falo disto na formação comercial, alguns comerciais fazem muitas vezes um «bicho-de-sete-cabeças». A questão típica é: «Mas como é que vou entrar em aspetos pessoais com o cliente?». A minha resposta é quase sempre: «Da forma mais simples e informal possível». Por exemplo:

Comercial: O Sr. Aristides já está na empresa há muitos anos? Cliente: Sim, já há cerca de 20.

Comercial: 20! Bem, isso já é uma vida! E sempre estive neste departamento?

Cliente: Não, comecei pela produção, depois estive na parte comercial e agora na parte financeira...

Neste momento, teríamos um pouco mais de historial sobre a pessoa e quais as funções por onde tinha passado e a sua experiência, por exemplo.

A ideia é levantar, se possível:

- A sua história.
- A sua evolução na empresa.

- O seu orgulho pessoal no processo.
- Os seus potenciais problemas.
- O que o motiva.
- Informação acessória, como, família, filhos, hobbies, etc.

Alguma desta informação poderá ser recolhida, quando disponível, através das redes sociais, como LinkedIn ou até mesmo o Facebook. Os clientes relacionais ou sociais gostam de falar do seu percurso, do que atingiram ou, se a empresa é sua, do seu orgulho no crescimento ou no que conseguiram alcançar. Os diretivos ou analisadores nem sempre, e muitas vezes pedem-nos diretamente que avancemos para a nossa apresentação.

Nestas situações, normalmente volto o processo a meu favor, iniciando a venda consultiva com a seguinte frase: «Terei todo o gosto em lhe apresentar o que fazemos, mas se me permite, deixe-me colocar algumas questões para perceber um pouco melhor a vossa realidade e poder direcionar a minha apresentação às vossas potenciais necessidades».

Convém também observar o gabinete do cliente e recolher mentalmente todas as informações que nos possam interessar. Eu, por exemplo, tenho especial interesse na forma como está organizado o gabinete, prémios ou reconhecimentos que estejam expostos nas paredes, revistas que possa ter, etc. Esta informação não serve para a reunião propriamente dita, mas poderá ser preciosa para mais tarde voltar a fazer algum ponto de ligação, como iremos ver na secção «Máquina de fazer PING».

O que levar para a reunião

Se quiser ganhar uns pontos adicionais perante o seu cliente, aconselho vivamente a utilizar esta simples estratégia. Durante o processo de preparação da reunião, provavelmente passou por estes elementos quando visitou o site do seu cliente. Assim, imprima-os e leve-os para a reunião numa capa transparente. Não vai precisar deles, mas apenas permitir que o seu cliente, pelo canto do olho, espreite pela capa e se aperceba de que se deu ao trabalho de preparar a reunião.

Entre outros, costumo levar os seguintes elementos quando os encontro:

A Nova Arte de Vender

- Página da Missão/Visão.
- Análise dos principais produtos e serviços.
- Resumo da conversa telefónica.
- Material recolhido nos motores de pesquisa.
- Notícias.
- Prémios.

Venda consultiva

Qual a diferença entre venda consultiva e venda tradicional?

A grande diferença entre a venda tradicional e a venda consultiva assenta essencialmente na forma como encaramos a reunião. Podemos usar a analogia postura do médico versus postura do comercial tradicional. O que é que faz o médico? Um diagnóstico que lhe permita depois prescrever a solução correta para a doença do paciente. O que é que faz o comercial tradicional? Muitas vezes saca de um catálogo de produtos ou serviços e apresenta-o com menor ou maior grau de exaustão.

Esta abordagem tem como defeito fechar o processo da venda, não apresentando normalmente uma base de trabalho estável para uma possível apresentação de proposta.

No caso da venda consultiva, a solução é encontrada em conjunto com o cliente através de diferentes questões que lhe são colocadas. Pode perfeitamente ser utilizada para produtos ou serviços e pressupõe que se encontre uma «dor» no cliente. Esta dor pode estar ligada a motivos lógicos ou motivos emocionais. Uma vez encontrada a «dor», o processo da venda consultiva permite caracterizá-la e aprofundá-la com perguntas para se chegar a uma base de trabalho e para se prosseguir com a apresentação de uma proposta.

Assim, sondamos «dores aparentes» e, através de diversas perguntas, que iremos analisar de seguida, transformamo-las em «dores reais» e de preferência quantificáveis.

No fundo, numa venda tradicional chegamos ao fim de uma reunião em que «apresentámos o peixe» e o cliente, para nos despachar, lá pede que lhe enviemos uma proposta. Numa venda consultiva, estamos reunidos com o cliente de forma a determinar uma solução para o seu problema que justifique a entrega de uma proposta.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Embora na próxima secção lhe apresente um modelo estruturado,

temos de ter a noção de que este serve apenas para mais facilmente encadear as perguntas e preparar a abordagem. Depois, na prática, nada é tão linear. Poderemos navegar no modelo sem uma «ordem» específica. Aliás, se não o fizermos, transformamos a reunião comercial em algo verdadeiramente assustador para o nosso cliente. Para explicar a nossa forma de agir nesta componente da venda, faz sentido dividir o processo em partes para o analisar e melhorar.

Perguntas para melhorar a exploração da dor

Existe um velho ditado nas vendas que diz «Quem faz as perguntas controla a venda». De facto assim é. A pergunta tem um poder enorme na interação humana. Ao fazermos uma pergunta a alguém, o cérebro dessa pessoa irá imediatamente à procura da resposta. Como referi anteriormente, este processo não é passível de ser interrompido. Assim, as perguntas são fundamentais para conseguir uma boa base de trabalho numa reunião comercial.

Se pesquisarmos no Google por «tipos de perguntas nas vendas», vamos encontrar páginas e páginas repletas de modelos e explicações. Vou apresentar a seguir as que uso no dia-a-dia. Não que não possa reconhecer valor a outros modelos, mas é este que para mim faz mais sentido e que tenho vindo a adaptar e a melhorar faz anos.

Perguntas abertas

Perguntas abertas são perguntas que fazem o cliente falar sem nenhum direcionamento. São úteis em situações em que queremos fazer o cliente falar sobre uma determinada situação sem fechar o processo da venda.

Vejamos alguns exemplos:

- «Fale-me dessa situação.»
- «Quais são os vossos planos nesta área para este ano?»
- «Quais são as suas preocupações para este departamento?»

Perguntas fechadas

São perguntas a que o cliente responde habitualmente com «não», «sim»,

com um número ou de forma muito específica.

Por exemplo:

- «Quantos departamentos usam este programa?»
- «Tem orçamento para este projeto até ao final do ano?» >
«Gostaria de testar a nossa solução?»

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Encontramos frequentemente em alguns livros mais antigos de vendas a indicação de que se devem realizar mais perguntas abertas do que fechadas. Embora não seja incorreto, isso depende em muito da fase da reunião em que estamos. Provavelmente, no início da reunião assim será, mas quando queremos avançar para qualquer tipo de compromisso, temos muitas vezes de utilizar perguntas fechadas, sob pena de não «atarmos nem desatarmos».

Resposta negativa

Perguntas de resposta negativa permitem trazer para a mente do cliente algum aspeto negativo que nos seja útil para avançar nos problemas. Não que se vá falar mal da nossa concorrência, mas por vezes este tipo de resposta permite perceber até que ponto o cliente está satisfeito com o produto ou serviço que lhe venderam.

Por exemplo, podemos sondar para ver qual a sua reação: «Sr. Cliente, tem aqui uma solução bastante interessante. Já a tem há muito tempo?» Existem normalmente duas respostas: ou o cliente é muito direto e nos diz claramente que já a tem há algum tempo, mas que não está totalmente satisfeito ou entra no que habitualmente designo «síndrome dos sapatos apertados». Ao fazer a pergunta, embora o cliente nos indique que já a tem há algum tempo e até funciona bem, se a solução em causa deu problemas recentemente, esses problemas são trazidos para a mente do cliente no momento em que lhe fazemos aquela pergunta. Porquê «síndrome dos sapatos apertados»? Porque por vezes, à semelhança do que acontece na nossa vida pessoal, na nossa empresa tomamos decisões erradas ou inadequadas em termos de compras (vai-me dizer que nunca comprou uns sapatos tão apertados que acabou por nunca serem usados...). No entanto, não queremos mostrar fraqueza e não assumimos

claramente o erro que fizemos. Assim, quando o cliente refere que está satisfeito, conseguimos ver algum tipo de emoção negativa a aflorar, que nos permite perceber a verdade da situação.

Perguntas hipotéticas

Perguntas hipotéticas são aquelas que nos permitem sondar uma possível realidade ou solução, ou até mesmo um fecho, sem que o cliente se comprometa.

Por exemplo: «Sr. Cliente, se não fosse o valor do investimento, seria esta a vossa preferência em termos de solução? Hipoteticamente, se conseguíssemos chegar a um valor intermédio, isso seria suficiente para fazermos negócio? Prefere avançar agora ou em janeiro com a aquisição?»

Todas estas perguntas permitem aproximar um pouco a venda do fecho. É algo que uso bastante nas etapas finais do negócio, quando já estamos em fase de negociação ou de fecho.

Específico versus concreto

Outro elemento, relativamente à forma de fazer perguntas, que pode ser útil é aquilo que habitualmente denomino «abrir ou fechar as perguntas». É um modelo parecido com as perguntas abertas e fechadas, mas que nos permite um controlo maior.

Por vezes, na reunião o nosso cliente pode ter dois extremos: falar de generalidades sem aprofundar ou ser muito específico e estar demasiado preso aos detalhes. Dependendo da fase da venda, pode ser-nos útil trazê-lo para cima – para o genérico – ou para baixo – para o específico.

Por exemplo, se o cliente passa a vida a «dançar», sem nos dar informação específica, pode ser útil utilizar expressões como «em concreto», «especificamente», «quantas vezes», «onde», que na prática trazem os clientes à Terra e obrigam-nos a falar do concreto.

No caso de o cliente se estar a perder muito com pormenores e não estarmos a conseguir que fale do global, podemos dizer: «Fale-me um pouco disso», «No global como é que isso funciona?», «Em que outras situações é que isso se verifica?». Estes são apenas alguns exemplos que terão de ser enquadrados e adaptados à realidade de vendas de cada vendedor.

Concluindo, pode ser conveniente subir ou descer neste processo,

consoante o nível de informação de que necessitamos.

Perguntas de diagnóstico

Questões de diagnóstico não são tanto um tipo de perguntas em si mesmo, mas uma forma de organizar as nossas perguntas para tornar o processo da venda consultiva o mais eficiente possível.

Um dos primeiros livros que li nesta área quando procurei melhorar a minha forma de vendas foi SPIN Selling. Muito do que vamos falar a seguir tem como origem este modelo, que depois fui complementando e afinando com base na minha experiência e no trabalho de outros autores que achei interessante. Chamo-lhe modelo SAIV (sondar, aprofundar, implicar e validar) para simplificar o seu entendimento e difere do modelo original na flexibilidade e na forma como é usado no terreno.

Modelo SAIV

Como referido, o SAIV é um modelo de organização de perguntas, de forma a tornar mais eficiente o processo de explorar a dor. Tem quatro fases – sondar, aprofundar, implicar e validar –, para que os nomes nos ajudassem a recordar o modelo no terreno.



Como já referi, o modelo não é estanque nem se utiliza sempre por esta ordem. A ideia é, antes da reunião, preparar um conjunto de perguntas que ponham a descoberto potenciais áreas de dor do cliente que os nossos produtos ou serviços possam ajudar a corrigir ou melhorar.

Na verdade, pode ter diversas áreas de produtos ou serviços com as quais pode tentar entrar no cliente. Se não fizer o seu trabalho de preparação, muito provavelmente irá chegar ao fim da reunião sem ter uma dor concreta em cima da mesa que justifique a apresentação de uma proposta. O modelo SAIV não é difícil de implementar. Muitos comerciais que passam pela minha formação dizem-me que por vezes já usam algumas das perguntas criadas em sala. Contudo, nunca pararam para pensar como as organizar da forma mais eficiente possível. Quando começamos a fazer esse trabalho, este é tão mais rico quanto maior for a experiência de terreno que a pessoa tem.

Se me perguntarem qual é o problema deste modelo, é apenas um: os comerciais não param para preparar a reunião a este nível e acabam por, na prática, voltar ao velho padrão de «despejar» os produtos e serviços em cima da mesa e esperar que o cliente escolha um deles.

Não é que seja necessário realizar todo o processo de preparação para todos os clientes. Basta fazer isto uma vez, e depois é adaptado em função do cliente em questão.

Contudo, melhor do que uma explicação é, muitas vezes, um exemplo concreto.

Vamos imaginar que a sua empresa vende diferentes produtos ou serviços na área da informática. Estamos a falar de soluções para gerir recursos humanos, serviços de manutenção, programação à medida, desenho de sites etc.

Quando estava a fazer o seu processo de prospeção semanal, consegui agendar uma reunião com um potencial cliente. Esta reunião foi precedida de uma análise ao site da empresa, às notícias que encontrou no Google e a diversas outras fontes de informação, como vimos anteriormente quando mostrei como preparar uma abordagem de prospeção.

Notou que o site até estava bem feito e atualizado, portanto, por aqui pensou que não seria a forma mais adequada de entrar. Quanto à manutenção ou serviços de programação à medida, nada do que encontrou indicava se podia ser uma real necessidade ou não. Recolheu também

A Nova Arte de Vender

alguma informação sobre a área de negócio: trata-se de uma fábrica de têxteis, situada no Norte, que neste momento está a fazer exportação de mais de 60% da sua produção segundo as notícias que viu. Como porta de entrada, selecionou a pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos, dado que lhe pareceu a melhor.

Quanto aos seus produtos e serviços, a experiência diz-lhe que o cliente ideal para a sua solução de gestão de Recursos Humanos são empresas com mais de 100 empregados, que tenham mais de duas localizações dispersas geograficamente, cujo software de gestão tenha mais de cinco anos de existência pelo menos, que tenham necessidade de gerir carreiras, turnos e horários e que a equipa de Recursos Humanos seja composta por menos de quatro pessoas. Na reunião surgiu o seguinte diálogo:

Comercial: Sr. Cliente, muito obrigado por nos ter recebido.

Cliente: De nada, tive curiosidade com a vossa abordagem e o e-mail que enviaram era de facto apelativo.

Comercial: Obrigado. A vossa fábrica é impressionante! Pelo que percebi através do vosso site, já existem há 50 anos em Portugal.

Cliente: Sim, já são para cima de 50 anos. Mas diga-me uma coisa o que é que me pode mostrar do que vocês fazem?

Comercial: Sr. Cliente, terei todo gosto em apresentar-lhe o que fazemos e as áreas em que intervimos, mas, se me permite, posso colocar-lhe algumas questões para melhor direccionar a minha apresentação?

Cliente: Claro que sim. O que é que quer saber?

Comercial: A vossa fábrica é de facto muito grande, quantas pessoas é que são ao todo?

Cliente: Entre Guarda, Minho e os escritórios comerciais em Lisboa, somos cerca de 200 pessoas.

Comercial: 200 pessoas já é um número considerável para gerir em termos de Recursos Humanos. Quantas pessoas é que compõem a sua equipa?

Cliente: Neste momento sou eu e mais dois técnicos.

Comercial: Gerir 200 pessoas com apenas uma equipa de três pessoas é obra, o vosso software de gestão de recursos humanos deve ser muito eficiente para dar conta de tudo isso. Já o têm há quantos anos?

Cliente: Sim, de facto por vezes não é fácil, mas lá nos vamos

A Nova Arte de Vender

safando. O nosso software, para lhe dizer a verdade, já cá estava antes de eu ter entrado, por isso deve ter para cima de pelo menos 15 anos.

Comercial: E ainda dá resposta ao que precisam?

Cliente: Sim. Na maioria dos casos.

Comercial: Na maioria dos casos?

Cliente: No geral, vencimentos, horários, turnos e carreiras, sim, dado que é muito específico na nossa área. No entanto, no que diz respeito a tratamento dos dados e estatísticas, é que é mais complicado.

Comercial: Como assim?

Cliente: Cada vez mais a nossa administração nos pede para apresentar mapas e estatísticas complexas, devido a questões laborais ou rácios de horas trabalhadas. O problema é que, como o sistema é antigo, acho que está em cima de um sistema chamado AS400, o formato em que os dados são gerados é difícil de trabalhar. Chegamos a perder dois a três dias a tratar um mapa complexo.

Comercial: E pedem-vos muitos desses mapas por mês?

Cliente: Chegam a ser dois a três mapas diferentes por mês, com algumas variações, consoante as necessidades da administração.

Comercial: Dois a três dias vezes dois a três mapas por mês para uma equipa só de três pessoas deve ser complicado!

Nunca pensaram em encontrar uma solução para isso?

Cliente: Já tentámos uma vez, mas o nosso software é tão específico que desistimos, tendo em conta os custos. Mas vocês têm alguma solução?

Comercial: Pelo que me está a explicar, penso que seja semelhante a um cliente que temos aqui também na zona. Tinha exatamente o mesmo problema. O que fizemos foi implementar o nosso software que interliga com o deles, trata primeiro os dados para um formato mais flexível e depois o nosso cliente finaliza como quer em Excel.

Cliente: Mas isso funciona? É que a outra empresa andou cá duas semanas e não conseguiu.

Comercial: Como lhe disse, penso que não existe problema, dado que a outra empresa em que implementámos o software também tinha o AS400 e o programa deles tinha mais de 20 anos. Mas se quiser, visto que temos muito boas relações com eles, podemos ver

A Nova Arte de Vender

se eles estão dispostos a deixá-lo fazer uma visita e o Sr. vê em primeira mão a solução a funcionar.

Cliente: Isso seria excepcional!

Comercial: Já agora, os Recursos Humanos são a única área que trabalha com o AS400?

Cliente: Não, a contabilidade também. E por acaso o meu colega também tem as mesmas dificuldades em termos de mapas e relatórios à medida.

Ora, vamos decodificar esta conversa. Existiu a preparação da abordagem antes da reunião, procurando perceber quais as potenciais áreas em que poderia ajudar o cliente. Depois, no decorrer da conversa, foi progredindo no modelo, começando por sondar com perguntas se este cliente seria um bom alvo para o software, o que se verificou, tendo em conta os indicadores que deu. Trata-se de um software com mais de 15 anos, com três localizações e equipa de Recursos Humanos pequena. Estes vetores indicaram-lhe que poderia ser por aqui a sua entrada neste cliente.

Depois, só teve de aprofundar, para começar a perceber eventuais dores que o cliente tivesse. Descobriu que no geral até estava satisfeito, mas conseguiu aperceber-se de uma pequena zona de desconforto – os mapas e relatórios.

A partir daí, entrou na fase de implicar, ou seja, aquela dor da implicação prática no terreno. No caso, tratavam-se de dois ou três dias por cada relatório dada a complexidade de tratamento dos mapas originais do AS400. Explorando um pouco mais, descobriu também que isso chegava a ocorrer duas a três vezes por mês. Ora duas a três vezes por mês, dois a três dias cada, representa cerca de quatro a nove dias de ocupação de uma pessoa, o que para uma equipa de Recursos Humanos pequena é muito tempo e, conseqüentemente, dinheiro.

Depois, só teve de validar se faria sentido avançar com uma proposta. Por vezes o cliente, como é o caso, já vive com determinado problema há muitos anos e para ele aquela é a realidade. Quando alguém lhe apresenta uma solução, entra em modo de desconfiança, ou seja, não acredita que aquele problema com o qual vive há tantos anos possa ter solução. Então, o passo da validação é fundamental para cimentar a sua confiança ou determinar se aquele é mesmo o momento ideal para apresentar uma proposta.

Por exemplo, o cliente em causa poderia ter outro tipo de resposta: «Já pensámos nisso, mas de momento não temos orçamento». Este poderia ter sido um desfecho alternativo. Nesse caso, bastaria sondar para perceber qual seria o momento ideal no futuro: «E quando é que acha que vão voltar a analisar ou enquadrar esta situação no vosso orçamento?» poderia ser uma pergunta para validar o horizonte temporal e marcar na agenda nova interação com este cliente.

Por último, após sondar, validou a existência da mesma dor noutros pontos da organização. Neste caso, surgiu o departamento de Contabilidade. Sempre que estamos na presença de uma dor partilhada por vários departamentos, esta tem maior probabilidade de nos conseguir uma venda, caso a proposta possa ser distribuída pelo orçamento dos dois departamentos.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Não procure validar as dores noutros pontos da organização a não ser que já tenha uma dor segura e caracterizada. Se o fizer, pode correr o risco de dispersar o processo e de este demorar muito mais tempo devido a estar a aumentar o número de interlocutores.

Já diz o ditado, «Vale mais um pássaro na mão do que dois a voar».

Vamos, então, analisar cada fase do modelo em separado para sistematizar as ideias.

Sondar

Nesta fase são utilizadas perguntas que permitem estabelecer o contexto para descobrir os problemas dos clientes. São um ponto de partida para decidir quais os potenciais problemas e insatisfações a explorar.

Há que ter cuidado para não abusar destas questões. Muita informação de que necessita nesta fase pode ser obtida no processo de preparação da reunião. Estas perguntas devem ser bem selecionadas e utilizadas apenas no início da reunião e nunca em fases mais avançadas do processo, sob pena de fazer recuar o cliente e perder o foco.

É importante que as questões sejam correlacionadas e mostrem conhecimento da empresa. No entanto, nesta fase deve abster-se de tocar em assuntos ou áreas sensíveis, dado que pode ainda não ter a confiança

do cliente.

Exemplos:

- «Qual é a sua maior preocupação neste momento face a...?»
- «Qual é o impacto desta(e) crise/concorrente/outro na sua empresa?»
- «Se tivesse uma varinha mágica, o que alterava na empresa?»

Aprofundar

Esta fase permite encontrar as reais necessidades do potencial cliente. Ajuda também a ver o intervalo entre a situação atual e a situação ideal.

Embora no exemplo apresentado só se estivesse a trabalhar com uma das necessidades, o ideal é descobrir-se vários problemas antes de avançar para a fase de implicar.

Pode abordar áreas sensíveis, no entanto, sem emitir juízos de valor.

Exemplos:

- «O seu maior problema é o decréscimo das vendas ou a falta de motivação da equipa?»
- «Sente neste momento uma grande dificuldade em manter os clientes?»
- «Os fornecedores respondem como gostava?»

Implicar

Nesta fase, são utilizadas essencialmente perguntas sobre as consequências ou efeitos dos problemas do cliente, as dificuldades ou as insatisfações. São as questões mais eficazes no processo da venda consultiva, devido a estar a trabalhar em cima de uma potencial solução para o cliente. Muitas vezes, nas reuniões que realizo, é a área do modelo em que invisto mais tempo.

Devido a serem mais difíceis de colocar, estas perguntas devem ser bem planeadas e estruturadas. No entanto, são também bastante versáteis e vistas pelo cliente como construtivas, ajudando à resolução do problema.

Ou seja, estamos a ajudar o cliente a ter um vislumbre do futuro, onde a sua situação se encontraria resolvida. Servem também para isolar eventuais objeções ou complicações escondidas que possam existir.

Por exemplo:

- «Por ter esse problema, o que está a acontecer às suas vendas?»
- «Como está a sua equipa a reagir à descida de faturação?»
- «Será que tem implicações nos custos?»
- «O que implica para si esta descida nas vendas?»
- «Como é que uma solução mais rápida o poderia ajudar?»
- «E se a nossa solução o ajudasse a aumentar a rentabilidade?»

Validar

Nesta fase, como vimos no exemplo, procuramos validar a possibilidade ou abertura do nosso cliente face a uma solução, bem como perceber se o problema em causa é algo só do departamento dele ou se existe noutros pontos da organização.

Como determinar a dor do cliente

A questão que me fazem muitas vezes na formação é como encontrar uma dor no cliente. Para tal, voltemos novamente ao conceito de dor, já explorado.

Nesta fase, a única diferença é que em vez de estar a preparar a prospeção para um e-mail, prossigo para a criação de perguntas que coloquem a descoberto essas mesmas dores.

Ligação da dor a motivos lógicos ou emocionais

Temos de ter atenção ao facto de que as dores que vamos encontrar podem estar ligadas a motivos lógicos, como, por exemplo, dias de paragem, perda de clientes, erros na linha de produção. Ou podem também estar ligadas a vertentes mais emocionais: perda de prestígio interno na organização, carga de trabalho adicional que possa trazer mau ambiente de trabalho à equipa, etc.

Nem sempre é fácil de determinar em que categoria vai cair o que encontramos – se no lógico ou no emocional. Contudo, se se recorda do modelo DARS, é provável que o quadrante de cima, dos «relacionais» e «sociais», se preocupe um pouco mais com questões emocionais, e o quadrante de baixo, dos «diretivos» e «analísadores», com questões lógicas.

Porque compramos um ferrari?

Outro aspeto a ter em conta é o facto de que, por vezes, o verdadeiro decisor não está à nossa frente ou o processo de decisão é partilhado por mais do que uma pessoa. Até podemos convencer a pessoa que está à nossa frente, mas quando ela for tentar convencer os seus pares para conseguir uma decisão, o processo pode eventualmente falhar.

Quando me perguntam na formação para dar um exemplo disto, falo muitas vezes nas razões que nos levam a comprar um Ferrari. Será que é porque é um carro tecnologicamente avançado? Um bom investimento, dado que não desvaloriza? Porque tem um coeficiente de penetração do ar de 0,5? Ou será pelo status, pelo gozo da velocidade, por ser espetacular? Claro que na maioria das situações é pelo segundo conjunto de razões.

Agora pensemos no que acontece quando chegamos a casa e anunciamos à nossa cara-metade que comprámos um Ferrari. O que é que acha que acontece? «Querida, comprei um Ferrari! Mas olha que foi um excelente investimento! Não desvaloriza, é tecnologicamente avançado e seguro, tem um coeficiente de penetração do ar de 0,5, e tem até espaço para a cadeirinha do bebé na parte de trás.» Concluindo, compramo-lo por razões emocionais, mas justificamo-lo por razões lógicas.

No mundo empresarial, não lhe posso dizer à partida que só vai apanhar razões lógicas ou emocionais, nem generalizar que toda as decisões são lógicas, como já vi escrito em alguns livros. O que lhe posso aconselhar é que deve preparar os dois tipos de argumentos e fazê-los ver ao seu cliente.

Embora no decorrer na interação com o cliente se deva focar no tipo de argumentos mais indicados para ele especificamente, deve no entanto «vacinar» os argumentos lógicos ou emocionais que ele poderá encontrar no decorrer do processo interno de decisão.

Esta técnica do «vacinar» será explicada mais detalhadamente no próximo capítulo.

Encerramento da reunião e próximos passos

Chegámos agora à fase final da reunião. Aqui, cada caso é um caso, mas posso dar-lhe alguns conselhos que me têm ajudado ao longo dos anos como comercial.

Procure ter sempre bem presente qual o seu objetivo para a reunião em causa, ou seja, não saia da reunião sem o próximo passo perfeitamente agendado e definido. Se não existir nenhum compromisso para as próximas ações, será mais complicado avançar com o processo.

Se for uma nova reunião, tente agendá-la logo. Se for um envio de uma proposta, comprometa-se com uma data, mesmo que tenha de dar algum intervalo de segurança para conseguir a informação internamente na sua empresa de que necessita para a construir. Tente sempre que possível ter o próximo passo bem definido entre ambas as partes.

Uma das formas de perceber a real necessidade do cliente é através da urgência que tem na proposta. Lembre-se de que muitas vezes a sua perceção de urgência e a do cliente não têm escalas iguais. Assim, não custa nada perguntar: «Diga-me uma coisa, Sr. Cliente, qual é a vossa urgência na proposta e para quando precisa dela?». Desta forma, estará alinhado com o cliente em termos de prazos e terá uma perceção clara da sua escala de urgência. Se não o fizer, pode cair no erro habitual em que tudo é urgente.

A ata da reunião

Em algumas situações de venda, principalmente quando estou a vender projetos complexos, tenho por hábito enviar uma ata da reunião. Ata será talvez um termo um pouco pomposo, mas consiste num registo escrito do que foi falado e ficou acordado.

Esta técnica tem duas vantagens. A primeira é de que faz avançar o processo comercial na cabeça do cliente. Quem tem por hábito fazer atas são os consultores, ou seja, quando já estamos mais na fase de entrega. Ao estarmos a enviar uma ata, estamos psicologicamente a avançar o processo da venda e a fugir da figura do comercial. A segunda vantagem é não perder nada, isto é, muitas vezes entre a parte comercial e a parte de projeto perdem-se muitos detalhes, ou seja, o comercial acordou, por

exemplo, que uma determinada componente do projeto seria paga e o cliente na fase de projeto diz que não. Se isso não tiver ficado registado em algum sítio e sido enviado para o cliente, pode facilmente dar origem a mal-entendidos e problemas na venda.

A seguir, na figura 27, apresento o modelo que utilizo e que lhe pode servir de base, caso o queira utilizar.

Cliente: _____
Assunto: _____
Data: _____ Hora: _____

Agenda	OK	Participantes	OK
1			
2			
3			
Resumo dos temas abordados na reunião			
Tarefas a realizar			
Descrição	Responsável	Data:	

< Fig. 27 >

O plano comercial do projeto

O plano comercial do projeto é uma ferramenta que se utiliza quando temos de validar o orçamento do cliente. Eu utilizava-o frequentemente no passado quando vendia grandes projetos.

Por vezes, o ato de elaborar uma proposta tem custos bastante elevados para a empresa. Por exemplo, num projeto complexo, podemos ter de realizar várias reuniões de levantamento, trazer algum especialista de fora para avaliar a situação, o que pode ter custos para a nossa empresa em todas as outras situações que possam surgir. Avançar para a elaboração de uma proposta sem ter a validação do enquadramento orçamentado do cliente é meio caminho andado para o desastre.

Nesta fase, entra a figura do plano comercial do projeto ou, se preferir, uma pré-proposta. A ideia é elaborar uma proposta não vinculativa que permita ao cliente decidir se isto tem cabimento orçamental ou não, com base na informação recolhida na reunião comercial inicial de levantamento.

A Nova Arte de Vender

A pré-proposta é um documento simples que descreve as premissas levantadas e indica um intervalo de valores com alguma folga de segurança. Por exemplo: com base nos pressupostos X e Y, levantados na reunião inicial, podemos indicar que o presente projeto poderá estar valorizado entre Z e W euros.

Assim, se for para avançar para a elaboração da proposta formal, pelo menos o nosso cliente já tem um enquadramento de valores, e sabemos que não iremos estar a trabalhar em vão.

Seguimento de propostas e oportunidades comerciais

O que acontece normalmente numa venda, após a entrega da proposta?

Veja se isto que vou descrever faz eco dentro de si.

Enviamos uma proposta e normalmente após um ou dois dias fazemos o primeiro seguimento telefónico, ou por e-mail, para saber se a proposta chegou bem, se necessitam de mais alguma coisa, etc. O nosso cliente responde: «Sim, já passei aos meus colegas e iremos avaliar brevemente».

Deixamos passar uma semana e fazemos o segundo seguimento, ao que o nosso cliente responde: «Estamos a analisar, estamos a decidir».

Decidimos deixar passar duas semanas e fazemos novo seguimento, e voltamos a ouvir: «Estamos a analisar, estamos a decidir, estão na Administração».

Para não parecermos demasiado insistentes, decidimos deixar passar mais um mês e fazemos novo seguimento e é-nos informado: «Estamos a analisar, estamos a decidir, a Administração neste momento está fora».

Como já são tantos seguimentos, decidimos deixar passar mais um mês e fazemos novo seguimento, ao que o nosso cliente nos diz: «Estamos ainda a analisar».

Bem, aqui decidimos deixar passar dois meses e fazemos novo seguimento, e finalmente ouvimos: «Já decidimos! Foi para a vossa concorrência».

A maioria dos comerciais que passa pela formação ri-se quando conto isto e acena com a cabeça a confirmar que numa ou noutra altura da sua carreira comercial já se deparou com esta situação.

Se formos sinceros e olharmos para o que aconteceu, muitas vezes a partir do segundo ou terceiro seguimento já não temos coragem para continuar a insistir e muitas vezes o nosso cliente diz-nos com um ar enfadado ou até mesmo aborrecido: «Já lhe disse por duas vezes que estamos a decidir...». Apercebemo-nos, então, de que acabámos de beliscar a oportunidade comercial por uma questão de pressão a mais, o que em muitos casos

pode dar uma indicação errada, por exemplo de que estamos sem muitas propostas na rua, o que como vamos ver na secção sobre negociação, poderá fragilizar a nossa posição negocial na venda.

A questão aqui é: o que fazer?

Planos de seguimento abc

Tenho estado sempre a falar de oportunidades comerciais, envios de propostas e fechos. No entanto, muitos negócios não se enquadram no que habitualmente se designa «mecânica do pipeline». Por exemplo, existe de facto uma primeira proposta, mas depois o cliente vai apenas comprando os nossos produtos ou serviços descontinuadamente. A questão é: como acompanhar estes clientes eficazmente e qual a estratégia ideal?

Já lhe falei na regra de Pareto, que nos indicava que 80% de uma situação/ação tinha tendência a vir de 20% de outra. Neste caso em concreto, o que se passa é que 80% da nossa faturação vem normalmente de 20% dos nossos clientes que compram de forma continuada. Alguns programas de faturação têm até relatórios que indicam esta distribuição, também chamada distribuição ABC.

O que habitualmente se passa com a maioria dos comerciais, pelo menos dos que não têm noção disto, é terem tendência a investir ou, se quiser, a perder mais tempo com os clientes de categoria C. Muitas vezes porque são os que os recebem mais facilmente, muitas vezes porque são os que lhes consomem mais tempo e reclamam mais vezes por tudo e por nada.

Quando, em projetos de coaching comercial, analiso os mapas de visitas das equipas, este é um dos maiores problemas que encontro. Um cliente A é normalmente um cliente que encomenda muitas vezes ou então que a sua encomenda tem um valor maior do que o normal. Daí cair na categoria A. Principalmente quando o número de encomendas é muito grande, o comercial tem tendência a falar com ele várias vezes por mês e, por vezes, até por semana. Quando lhes pergunto qual a periodicidade de visita deste tipo de clientes, a resposta é habitualmente: «Falo com eles quase todos os dias!». O problema é que falar todos os dias não é «dar mimos», e por mimos entendam-se aquelas visitas aos clientes que têm por objetivo criar relação e que, na maior parte dos casos, nem estão ligadas a trazer uma encomenda, mas são, sim, fundamentais para estabelecer a relação de uma forma mais aprofundada e defender o nosso

A Nova Arte de Vender

território. Por exemplo, um almoço, uma reunião mais alargada, um convite para um evento ao algo similar.

Se a concorrência for inteligente, quais dos seus clientes é que irá atacar? Os A, B ou C? Claro que serão os clientes A! A concorrência fará tudo para criar relação, abrir uma porta e começar a trabalhar com eles, muitas vezes com a estratégia que vimos antes da «cunha».

O problema é que muitos comerciais, após terem ganho o cliente, acham que já são «favas contadas» e procuram novos clientes sem antes cimentarem a relação com estes.

Uma forma de contrariar isto é criar periodicidade de visitas diferenciadas em função do valor que o cliente tem para si. O exemplo a seguir é apenas indicativo, mas dá uma ideia clara de como deve controlar o processo para que os clientes C não esgotem o seu tempo e deixe os seus melhores clientes desprotegidos.

Tipo de cliente	Telefonema/E-mail	Visita/Reunião
A	15 em 15 dias	15 em 15 dias
B	30 em 30 dias	30 em 30 dias
C	45 em 45 dias	45 em 45 dias

< Fig. 28 >

Por outro lado, deve ter atenção ao seguinte: dentro de cada categoria, podem existir diferenciações. Por exemplo, aquilo que habitualmente classifco como A+, A-, B+ e B-.

Dentro dos A, existe uma franja de clientes aos quais temos de estar ainda mais atentos. Por outro lado, podem existir clientes que aparecem como A, mas que na prática só o são porque existiu uma encomenda fora do normal no período, e que nunca irão deixar de ser B.

Os B+ são clientes com potencial para serem A e em que se calhar vale a pena investir um pouco mais em termos de atuação comercial de forma a ver se conseguimos que eles aumentem o seu volume de encomendas, e passemos a ter mais um A na nossa carteira. Por outro lado, os B- são aqueles clientes que devem ser passados para a categoria C e correspondente periodicidade de visita, dado que o seu valor pode ter decrescido por alguma questão interna ou de mercado ou concorrência.

ALERTA À NAVEGAÇÃO

Esta análise à carteira de clientes deve ser feita constantemente, eu diria até mesmo mensalmente. Os maiores erros que tenho observado no terreno correspondem a comerciais que até têm uma boa carteira comercial, mas que a descaram para incrementar o número de novos clientes sem manter adequadamente os que têm.

Máquina de fazer ping

Ora, aqui é que entra a máquina de fazer PING! Se quiser, chame- -lhe o reanimador cardíaco das oportunidades comerciais. É como se ligasse a oportunidade comercial a um daqueles monitores de batimento cardíaco. Desde que a máquina vá fazendo PING, está normalmente tudo bem.

Como é que isto se aplica às nossas oportunidades comerciais? A ideia é desenvolver um conjunto de estratégias paralelas ao seguimento tradicional e que permitam ir fazendo PING aos nossos clientes. Por exemplo, no meu caso tenho cerca de 10 a 15 estratégias definidas e que são utilizadas sempre que a venda «perde temperatura». Qualquer negócio tem aquilo a que eu chamo uma temperatura. Muitas vezes devido a algum problema, criou-se uma urgência interna no cliente que dura pouco tempo. Posso ser levado a crer que de facto o negócio é urgente para o meu cliente, mas na prática é apenas uma «febre» que lhe deu e, depois de acalmar, a proposta fica normalmente em «águas de bacalhau».

Existem diversas estratégias para fazer PING. Por exemplo:

- Envio de uma newsletter.
- Presentes em ocasiões especiais para o cliente, como aniversários da empresa, metas atingidas, prémios ganhos, etc.
- Telefonar a dar os parabéns por esses marcos alcançados.
- Envio de recortes de informação sobre o negócio, mercado ou até mesmo sobre a concorrência.
- Convites para eventos temáticos.
- Criação de encontros de clientes em que os convide a participar.

Enfim, o limite é a imaginação. O que importa é que o cliente o tenha sempre na memória, para que quando o processo de decisão começar de

facto a mexer, você seja o primeiro a aparecer na sua mente.

Por outro lado, este tipo de contacto começa durante este tempo a trabalhar a sua imagem como especialista no mercado e a aumentar o seu potencial valor perante os olhos dos seus clientes.

10% de fechos versus 90% de perda – em qual apostar?

Vamos imaginar que em cada 100 propostas que entrega, ganha apenas 10. Onde é que existe maior potencial de negócio: em aumentar o número de propostas que ganha ou em repescar o número de propostas que perde ou que se arrastam no tempo e nunca fecham?

Pelos números, veremos que existe maior probabilidade nas que perde. Pode parecer confuso, mas é a realidade.

Não quer dizer que não se esforce por fechar negócio e melhorar sempre os seus rácios: o que se passa é que raramente continua a acompanhar as 90 que perde. Como perdeu, baixa os braços e apenas volta a contactar esses potenciais clientes passado muito tempo. Isto é uma incongruência, dado o esforço de tempo e dinheiro e até mesmo dadas as relações criadas com estas empresas.

Se tiver uma máquina de fazer PING a funcionar, estas 90 oportunidades entram nesta mecânica de seguimento e manterão vivo o conhecimento e a recordação que o seu cliente tem de si. Assim que existir novamente uma oportunidade, será com certeza o nome da sua empresa que irá aparecer no topo.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

A não existência de uma máquina de fazer PING na sua empresa pode fazer-lhe perder milhares de euros em oportunidades comerciais que lhe passam debaixo do nariz todos os anos.

Tratamento de objeções

Chegámos ao último capítulo, dedicado às fases finais da venda: tratamento de objeções, técnicas de negociação e fecho.

Quanto às objeções, iremos analisar quais as estratégias mais eficazes para as trabalhar, não nos prendendo em nenhuma objeção em particular. Existem diversos livros dedicados ao tema, com respostas eficazes para cada tipo de objeção que o comercial pode encontrar. No entanto, em vez de estar a decorar respostas de cartilha, é sempre mais eficaz estar bem preparado na venda e perceber como é que uma objeção deve ser trabalhada e respondida. Assim, o que lhe vou apresentar são apenas as estratégias que utilizo mais vezes no terreno e que considero mais eficazes.

Quanto às técnicas de negociação, este não é um livro dedicado exclusivamente ao tema, mas acho interessante mostrar aos comerciais quais as estratégias que um comprador utiliza contra eles no processo negocial. A maior parte destas técnicas são formas de pressão extremamente inteligentes que vivem em muito do desconhecimento do comercial acerca delas. Quando as entende, noto, nos projetos de coaching, que o stress do comercial no processo baixa imenso e que se torna mais frio. Muito disto advém do facto de que, a partir do momento em que o comercial sabe o que está a acontecer e qual o jogo do comprador, passa a estar em território familiar, conseguindo mais facilmente separar a emoção da razão.

Finalmente irei mostrar algumas técnicas de fecho. Não sou muito partidário de técnicas de fecho, dado que na maior parte dos negócios, se fizermos bem o nosso trabalho e negociarmos adequadamente, o fecho acaba por acontecer. No entanto, reconheço que com alguns dos perfis comportamentais, como os relacionais e os sociais, por vezes, é necessário dar um pequeno empurrão no sentido do fecho.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Com já referi, a venda não é fechada por uma estratégia mágica, mas sim se todos os passos desde o primeiro contacto até à adjudicação correrem bem. Ou seja, a venda é um processo e não

um evento. Muitos comerciais vêm aos meus cursos à procura de táticas mágicas. No meu entender e pela minha experiência como comercial, como diretor comercial e, nestes últimos 10 anos, como formador e *coach* na área comercial, tal não existe e é muitas vezes contraproducente na venda.

Quando falamos de objeções, existem duas atitudes na maioria dos comerciais que passam pela formação. Uns rangem literalmente os dentes, outros começam a esfregar as mãos de contentes. Já dizia o grande decano das vendas, Brian Tracy, que, em média, na venda aparecem cinco a sete objeções, pelo menos. E quando tal acontece é sinal de que chegámos a uma fase de interesse pelo nosso produto ou serviço. Diz o ditado: «Quem desdenha quer comprar» – e de facto assim é na maioria das situações no processo de venda. Então, podemos ter sempre duas abordagens a esta fase: achar que os clientes estão a ser maçadores ou esfregar as mãos de contentes, por sabermos que o negócio está a progredir para o fecho cada vez que trabalhamos as objeções que surgem.

Acima de tudo, lembre-se de tratar todas as objeções como pedidos de informação – na prática, uma objeção representa apenas um «dê-me mais informação».

Quando lidar com objeções

A primeira coisa que tem de ter em atenção é o momento ideal para lidar com objeções. Gosto de alertar para o facto de muitas vezes os comerciais se deixarem enredar por objeções muito no início da venda. Quando tal acontece, deve utilizar a estratégia do «chuta para a frente».

Imagine que o cliente, logo no início da venda, lhe diz qualquer coisa como: «O seu produto não cola cientistas ao teto!». Tem duas hipóteses: ou vai direto à objeção e trabalha-a imediatamente ou chuta a resposta para a frente com alguma variante da seguinte frase: «De facto, Sr. Cliente, é uma questão pertinente, mas se me permite, deixe-me apresentar-lhe mais alguns detalhes sobre o produto que o vão ajudar a perceber melhor essa questão».

Quando utilizamos esta estratégia, muitas vezes o cliente deixa passar o sucedido e nem sequer volta à objeção. Posteriormente, poderá escolher ignorar essa objeção, o que é muitas vezes um risco, dado que o cliente pode pensar que o ignorou, ou dizer algo como: «Sr. Cliente, aquela

questão que colocou no início ficou resolvida?». Frequentemente, ele já nem se lembra e diz que sim.

Atenção, no entanto, ao tipo de objeções colocadas. Se estiverem relacionadas com situações de integridade, reputação, honestidade ou qualidade, aí deve ir direto à questão e tratar logo da objeção.

O risco de atacar uma objeção muito no início do processo comercial prende-se com o facto de a objeção não ter valor nenhum e, ao estarmos a responder logo, vamos valorizá-la na cabeça do cliente, criando dificuldades que se calhar não eram necessárias naquela fase da venda.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Quando uma objeção aparece recorrentemente na venda, é dever do comercial ter uma estratégia e resposta prontas para a mesma. Até aceito que numa primeira vez que surja o comercial possa ter alguma dificuldade em responder, mas se aparece mais vezes, o seu dever é mesmo ter uma resposta pronta.

Vacinar a objeção

Quando falo em vacinar uma objeção, refiro-me essencialmente a não deixar que ela apareça à nossa frente. À semelhança de uma vacina, a ideia é sermos nós a chamar a objeção em primeiro lugar, de forma a esvaziar a sua importância. Por exemplo, vamos imaginar que o nosso cliente quer uma solução que cubra as componentes A, B e C, mas a nossa solução cobre apenas a A e a B. Temos, neste caso, duas hipóteses: rezar à Nossa Senhora das Objeções, pedindo «Nossa Senhora das Objeções, rogai por nós, fazei com que a questão do C não apareça» ou colocar claramente a questão em cima da mesa. Por exemplo: «Sr. Cliente, a nossa solução cobre as componentes A e B, mas não cobre a C. No entanto, a maioria dos nossos clientes, quando analisa a solução a fundo, verifica que, dado cobrir as componentes A e B, acaba por não ser necessário na maioria dos casos a C. Já agora quer perceber porquê?».

Desta forma, esvaziamos o poder à objeção, não deixando que ela surja mais tarde ou, se surgir, já não tem tanta força porque já foi tratada.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Esta técnica pode ser utilizada com quase todas as objeções, desde que possam ser trabalhadas. Se, por exemplo, estiverem relacionadas com questões de qualidade ou de fiabilidade, não será a melhor opção. Seria um pouco estranho dizermos ao cliente algo como: «No caso da nossa solução, em cada 10 unidades, uma provoca um acidente, mas é só uma em cada 10!». Estou a exagerar um pouco no exemplo, mas apenas para passar claramente a ideia das situações em que esta estratégia não deve ser usada.

Como responder a objeções

Quando me perguntam qual é a melhor estratégia para responder a objeções, muitas vezes a minha resposta choca um pouco os comerciais que passam pela formação: «Mordam a língua».

A razão desta resposta prende-se com o facto de muitas vezes os comerciais saltarem literalmente em cima da objeção com a sua resposta. Mesmo que saibamos, à partida, a resposta à objeção, não devemos avançar imediatamente com a resposta sem antes saber o posicionamento do cliente face à mesma. Assim, convém sempre parar, respirar fundo e, como eu costumo dizer, «desembaraçar o novelo», dizendo qualquer coisa como: «É uma questão pertinente. Muito obrigado por a ter levantado. Mas porque é que isso é tão importante para a sua empresa? E em que situações...? Como...?». Acima de tudo, resista à tentação de responder logo, para não valorizar a objeção. Se a resposta for muito rápida, os perfis mais combativos vão ter tendência a escalar a importância da objeção e colocar alguma outra ainda pior.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Não caia na tentação de saltar logo com a resposta sem ter ouvido tudo e colocado diversas questões de clarificação. Quase 80% da importância da objeção está normalmente nos seus 20% finais.

Na formação de negociação avançada, ensino muitas vezes aos compradores uma técnica que funciona devido à mecânica do padrão de concordância que já mencionei no capítulo sobre comunicação e influência. Se se recorda, é a técnica que consiste em ir obtendo vários

OK do cliente até ao OK final. No caso das objeções, a estratégia passa por colocar três objeções menores de seguida que possam ser facilmente respondidas pelos comerciais. O nosso cérebro, após apenas três elementos iguais, fica à espera de que o próximo também seja igual. Deste modo, depois das três objeções pequenas e simples, que são facilmente respondidas pelo comercial, este é induzido, erradamente, a pensar que a objeção seguinte será também pequena e simples – e é aqui que normalmente surge a «casca de banana», em que o comprador experiente faz cavalo de batalha para apertar o comercial.

Concordar, reforçar, responder

Finalmente falta-nos uma peça que é fundamental para a resposta às objeções. Trata-se não de uma resposta específica, mas de uma estratégia que aumenta em muito a nossa capacidade de resposta e que diminui a resistência por parte do cliente.

Se pensar no que acontece numa venda, quando o cliente diz ao comercial «É caro!», qual é a primeira coisa que sai da boca do comercial? Normalmente algo como: «Não é, por isto e por isto e por isto...». E o que é que o cliente faz? Coloca uma objeção ainda maior. E o que é que o comercial faz novamente? «Não é, por isto e por isto...». Concluindo, ao dizer que não, está a alimentar um ciclo de resistência que dificilmente é quebrado.

Em vez disso, utilize a estratégia CRR (concordo, reforço, respondo) que funciona da seguinte forma.

Imagine que o cliente lhe diz: «Isso é muito caro!». E que o comercial responde: «Tem razão, Sr. Cliente. A maior parte dos nossos clientes, quando lhes apresentamos o nosso produto e o preço, têm exatamente essa reação, mas o que descobrem, quando analisam, é que já traz o serviço X incluído, e acabam por concluir que até é um preço bastante equilibrado.

O que é que aconteceu no presente exemplo? Em vez de dizer que não, concordou com o cliente, de seguida reforça a resposta e finalmente responde, mas na figura de uma autoridade externa, ou seja, um outro cliente.

Para mim esta é a forma mais eficaz de responder a objeções e a que continuo a utilizar mais no terreno.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

O único problema desta técnica, tal como foi descrita, é que não podemos passar a vida a utilizá-la. Mas podemos utilizar variantes. Por exemplo: «Tem razão, Sr. Cliente, mas já analisou X, Y ou Z?». As variantes são inúmeras, a única coisa que temos de ter sempre em atenção é concordar em vez de criar resistência processo de resposta.

Negociação e fecho

Fatores cruciais numa negociação

Desenvolver um bom batna

Se me perguntar quando é que devemos estar preocupados em ganhar uma negociação, a resposta que lhe darei não será com certeza óbvia. Uma negociação ganha-se nos primeiros estágios da venda e não na fase da negociação propriamente dita. Quem ganha uma negociação é normalmente quem tem aquilo que habitualmente se designa o «melhor BATNA».

Com já vimos, BATNA é um acrónimo para best alternative to a negotiated agreement, ou seja, qual a melhor opção no caso de a negociação falhar.

Já no início do livro alertei para o facto de muitas das pessoas que vêm às formações de vendas procurarem estratégias e táticas que lhes permitam negociar melhor ou pelo menos serem menos espremidas pelos seus clientes. Embora seja importante saber negociar eficazmente e que tal tenha a sua quota-parte no sucesso das vendas, é ainda mais importante perceber que a negociação se ganha não na fase final, mas sim no seu início.

Se recordar a questão do pipeline comercial, com as diferentes fases da venda, sabe que cada X contactos que fazemos resulta em Y reuniões, Z propostas e W fechados. Não é difícil perceber que, para um comercial, um bom BATNA assenta essencialmente no número de negócios que poderá fechar em cada mês, caso o negócio em causa não vá avante por alguma razão.

Se tiver 100 propostas para negociar este mês e o seu rácio de propostas para fecho seja de 10%, terá provavelmente 10 propostas fechadas. Mas se apenas tem 10 propostas para negociar, terá provavelmente uma proposta para fechar. Nesta situação, a sua capacidade negocial fica em muito diminuída e não lhe permite negociar com tanta força a não ser que seja muito bom a fazer bluff, o que, quer queiramos quer não, também faz parte do jogo.

É óbvio que o BATNA funciona nos dois sentidos. Quantas mais

empresas com qualidade idêntica o nosso cliente tiver a concorrer, melhor será também o seu BATNA. Então, a importância deste pequeno aviso é muito grande: se quer negociar melhor, desenvolva um BATNA melhor!

Separação da emoção na negociação

Um dos grandes inimigos da negociação é a emoção. Já diz o ditado, «Quem não se sente não é filho de boa gente», mas na negociação em nada nos ajuda entrar em registos emocionais. A frieza é fundamental. Tenho tendência a negociar melhor quanto mais emocionalmente afastado estou do que vou comprar. Por exemplo, na Ideias & Desafios, quando temos de comprar alguma coisa importante, trocamos os papéis. Se o que quero comprar for para meu uso tenho tendência a pedir a uma das minhas colegas para a negociar por mim e vice-versa.

Com já referi, este capítulo não tem por objetivo mostrar-lhe exaustivamente a vertente da negociação, mas sim as entranhas do jogo da negociação, para que, no terreno, quando um comprador utilizar uma estratégia ou tática contra si, a possa reconhecer e saber como a endereçar e ultrapassar para chegar ao fecho e não deixar tanto dinheiro em cima da mesa.

Eles (clientes) são pessoas como nós

Convém entender que a pessoa que está do lado de lá tem uma função em muito idêntica à sua. Como comercial, o seu objetivo é conseguir a venda salvaguardando ao máximo a sua margem. O papel do cliente/comprador é conseguir a compra com o maior desconto ou as maiores concessões possíveis para o seu lado. Da mesma forma que o comercial tem objetivos de venda e é premiado com comissões, vencimento variável ou o que lhe quiser chamar, o comprador também tem objetivos de margem e correspondentes prémios quando os consegue atingir.

Ao entendermos e cimentarmos esta realidade, conseguiremos lidar melhor com a negociação e não ver as estratégias e táticas que estão a ser utilizadas como ataques pessoais, mas sim meras ferramentas de trabalho do comprador.

Para abrir o apetite

Nos meus cursos de vendas, quando falo de negociação, apresento sempre uma secção que chamo «Abrir o apetite». Serve para brincar um pouco

com o tema, mas também para mostrar algumas componentes que devemos ter em mente quando negociamos.

Nunca pedem somente uma proposta

Uma das regras, ao comprar, é ter sempre mais do que uma opção. Mesmo quando assim não é, muitas vezes dizem ao vendedor que têm três a quatro propostas do lado deles.

Planeiam e definem o resultado pretendido

Se perguntarem quem é que está mais bem preparado numa negociação – o comercial ou o comprador –, na maioria dos casos, embora existam exceções, o comprador está muito mais bem preparado. Isto deve-se também em parte ao foco do comprador ser apenas na negociação, enquanto o comercial tem de gerir muito mais partes do processo. Mesmo assim, nem sempre vejo o grau de preparação necessário nos comerciais a quem faço coaching comercial... Muitas vezes vão para a negociação apenas com uma ou duas variáveis na carteira para negociar (normalmente a percentagem de desconto que podem fazer e pouco mais).

Atribuem um sponsor a cada fornecedor

Uma estratégia curiosa que me aconteceu quando era comercial há alguns anos foi dizerem-me: «Está aqui o Sr. X que vai estar encarregado em exclusivo de o acompanhar na negociação, dado ser um fornecedor muito importante para nós». É óbvio que o Sr. X estava a negociar com mais 10. Mas ao dizerem-me isto fiquei com uma falsa sensação de segurança e, como estão a fazer algo por mim, tenho tendência – lembra-se dos pilares de influência? – a retribuir. Neste caso, apresentei logo um preço bastante bom sem me defender tanto quanto era habitual e fui completamente massacrado na negociação. Pelo menos serviu-me de exemplo para negociações futuras em que esta estratégia foi usada.

Nunca nos deixam saber se estamos a ganhar ou a perder

Quando estamos a ganhar, a razão é óbvia. Quando estamos a perder, deve-se ao facto de que, mesmo que não sejamos o fornecedor preferido, necessitam de nós para espremer os outros concorrentes no processo da negociação.

Negoceiam o preço pela ordem inversa de preferência

O ponto anterior tem como razão o facto de negociarem normalmente por

ordem inversa de preferência.

O que acontece no dia-a-dia num departamento de compras é que entram numa fase do negócio em que as opções já estão validadas pelos departamentos que vão usar o produto ou serviço em causa. A não ser que seja algo que as compras já negociaram várias vezes e de que detêm o conhecimento necessário, por norma alguém acima valida inicialmente as soluções que são para avançar. Indicam-lhes não só quais as soluções válidas, mas também qual a sua preferência, por exemplo, solução A, B ou C. Os compradores negociam o menos preferido, neste caso o C. Com o valor do C vão ter com o B e dizem-lhe: «B, já temos este valor do C, portanto, precisamos do vosso melhor preço». E, finalmente, vão ter com o A com o valor que conseguiram do B.

A isto chama-se otimizar o caminho da negociação e faz com que, estrategicamente, o comprador tenha sempre maior probabilidade para conseguir o A com o melhor valor possível.

Se ganhámos, podem retirar-nos a venda

Há uns anos largos, estava a negociar um projeto de software de gestão numa empresa. A minha empresa tinha bastante experiência na área, dado que a casa-mãe em Espanha tinha vários projetos implementados em grandes empresas do sector. Assim, era uma das empresas com maior probabilidade de ganhar o negócio. Na altura eu tinha duas equipas de implementação, uma das quais iria terminar em breve um projeto e ficar desocupada. Estávamos em julho e a probabilidade de ter uma equipa de técnicos e consultores parada no escritório sem projeto era bastante grande.

Um belo dia, chamaram-me ao escritório deles para negociar e do lado deles encontravam-se os dois donos da empresa. Do meu lado, apenas eu. Abri o portátil e comecei a apresentar a nossa proposta, capítulo a capítulo, validando a cada passo se não existiam objeções, como sempre fazia. Quando chegámos ao capítulo do «investimento», os dois decisores começaram a apertar com bastante força para eu baixar o preço. Baixei um pouco, mas como a insistência estava a ser muita, e, como se diz na minha terra, «estavam a ir com demasiada sede ao pote», decidi deitar os pés à parede e não baixar mais o valor, embora tivesse ainda uma margem confortável para negociar.

Os dois decisores continuaram a tentar espremer mais um pouco, mas eu dali já não baixei e disse: «Sr. Eng.º, da mesma forma que o Sr. não faz

um projeto para perder dinheiro, eu não posso fazer um projeto para perder dinheiro. A partir deste valor, não tenho mais margem de manobra». Os dois olharam um para o outro, fizeram uma cara triste e aborrecida, viraram-se para mim e disseram-me: «José Almeida, então se não consegue ir abaixo desse valor, lamento tê-lo feito perder o seu tempo, mas não temos orçamento para conseguir fazer o projeto». Fechei o portátil, coloquei-o na mala, pus a mala às costas, despedi-me dos dois e, já fora da porta do gabinete, ouço o seguinte: «Venha cá. Estávamos a ver se não tinha mesmo mais nada para dar. Vamos lá assinar isso».

Agora a questão que se coloca é: e se não fosse bluff? Eu até tinha margem para continuar a negociar...

Numa negociação, as coisas não são preto ou branco: muitas vezes são cinzento e nem o tom do cinzento conseguimos perceber. Por isso, vão existir situações nas suas negociações que, por mais que faça, podem vir a falhar.

No meu entender a estratégia foi mal usada. Se tivessem sido inteligentes, teriam deixado que eu sáisse e no dia seguinte ligavam com uma desculpa qualquer, por exemplo, que tinham conseguido um pouco mais de orçamento de outra área ou algo assim.

Analisemos agora esta história na vertente da confiança na venda. Ao utilizarem esta estratégia da forma como a usaram, o meu ego ficou de tal maneira ferido que a confiança da venda se perdeu – um aspeto prático, que teve consequências para eles nos adicionais ao projeto. Por exemplo, quando vendíamos um projeto deste género, estava incluído um determinado número de relatórios, dado não serem muito específicos e não existirem na solução de raiz, e quando um cliente nos pedia mais um ou dois relatórios além dos que tinham sido adjudicados, se estes não demorassem mais do que uma a duas horas a desenvolver nem sempre os cobrávamos. Neste caso, o que é que acha que aconteceu? Como já deve estar a imaginar, tudo o que foi adicional foi cobrado e não facilitámos em nada. Eles podem ter ficado muito satisfeitos com o uso da estratégia, mas na prática vieram a perder muito mais do que ganharam.

Sabem muito bem os nossos fechos de mês, trimestre e ano

Por último, resta-me referir que um departamento de compras bem organizado sabe quando avançar para a negociação em função destes três horizontes temporais. Existe maior pressão para um comercial, face à

necessidade que tem de atingir os seus objetivos de vendas, no final do mês, trimestre e ano, sucessivamente. Por isso, é normal que as alturas em que pedem para negociar à séria sejam mais próximas destes momentos.

Plano de ação negocial

Se pensar nas últimas negociações que fez, quais foram os fatores em que se focou? Se for como a maioria dos comerciais, provavelmente terá sido no preço ou, se preferir, no desconto e pouco mais. Se pensar onde é que foi espremido, vai chegar à conclusão de que invariavelmente tem sido também no preço.

Já aqui o afirmo e volto a fazê-lo: a maioria dos comerciais quando vai para a negociação não se prepara (limita-se a ver com o Diretor Comercial qual a percentagem de desconto que pode fazer).

Sou um acérrimo defensor daquilo a que chamo mapa negocial. É uma ferramenta essencial para qualquer negócio, podendo ser mais ou menos complexa em função da importância da negociação em causa. Se quiser a versão mais simples, pegue numa folha de papel, escreva «Mapa negocial» em cima e liste todas as coisas que pode trocar ou, se preferir, que concessões pode fazer no processo negocial.

O objetivo do mapa negocial é precisamente fazê-lo pensar um pouco fora da caixa para desenvolver opções. Além do desconto, podem existir muitas outras opções, dependendo do seu produto ou serviço. Por exemplo, um desconto adicional se fizer um contrato de fornecimento de três meses; oferecer a formação gratuita no seu produto se habitualmente for paga; entregar à porta do cliente sem custos adicionais; enfim, o leque de opções é normalmente mais variado do que o velho e habitual desconto.

Na posse destas opções, terá maior facilidade em gerir o processo da negociação. Por exemplo, quando o cliente pede 10% de desconto, pode dizer algo do género: «Sr. Cliente, 10% não conseguimos, mas se eu lhe conseguisse 5% e lhe oferecêssemos a formação gratuita do equipamento, acha que isso seria uma possibilidade?» Muitas vezes o cliente até fica satisfeito com os 5%, e pediu 10% porque sabe que o verdadeiro valor que quer atingir são os 5%. No entanto, tem de criar as bases para ele achar à mesma que ganhou o negócio.

Se estiver na presença de um processo negocial mais complexo, há mais

preparação a fazer, por exemplo:

- Quais os nossos objetivos na negociação. > Quais as questões principais e acessórias.
- Quais as estratégias a utilizar.
- Quais os limites da negociação, ou seja, até onde é que estamos dispostos a ir para vender.
- O que é que conhecemos da outra parte, qual o seu estilo negocial.

Enfim, a lista é tão mais complexa, quanto mais importante for a negociação.

Qualidades de um bom negociador

O que é para si um bom negociador? Alguém que berra, que dá murros na mesa, que é muito duro a negociar, que não abre um sorriso nem demonstra emoção? Esta é muitas vezes a imagem que temos de um bom negociador, mas que está completamente fora da realidade.

Nos meus anos como comercial, tive o prazer de trabalhar lado a lado com alguns dos melhores negociadores que conheci. Uns foram meus mentores ao longo da minha evolução como comercial, outros simplesmente colegas que acompanhava por vezes. Os que até hoje me ficaram na memória (e que dou sempre como bons exemplos de negociadores) tinham as seguintes características:

- Simpáticos, com um tom de voz suave.
- Atitude calma e positiva.
- Focados na relação e não somente na venda.
- Bons ouvintes e muito bons comunicadores.
- Muito atentos à linguagem corporal.
- Flexíveis, mas muito persistentes.
- Pensam no pacote completo e não somente no negócio que têm à sua frente.
- Não deixam nada ao acaso, clarificam toda a informação e

garantem que ambas as partes usam os mesmos critérios.

Com vê, estão muito longe da imagem tradicional. Nos últimos anos, a negociação tem evoluído muito e dá-se cada vez mais valor à flexibilidade comportamental do que à dureza.

Uma das estratégias a que achei mais piada, quando fui ao Brasil numa negociação muito importante para a empresa onde estava na altura, foi a técnica do «choradinho», como eles localmente lhe chamam. Um comprador virou-se para mim e disse: «Olha cara, eu nem te devia mostrar isto, mas como você é mesmo alguém com quem queremos trabalhar. Vou lhe abrir o jogo. Esta é a minha tabela de margens internas. Veja aqui, só tenho mesmo isso para negociar consigo. Não dá para me ajudar?» Em vez de adotar uma postura dura e inflexível, apelou de forma até bastante eficaz ao meu lado emocional. Como se diz na minha terra, «não é com vinagre que se apanham moscas».

Outro aspeto interessante que quando é bem utilizado é muito eficaz para o comprador é o que acima refiro como «pensar no pacote completo».

Numa relação comercial, existem sempre dois momentos: o momento da compra inicial e o momento em que após essa compra já somos clientes. Tradicionalmente, as empresas fornecedoras têm tendência a ser mais duras na primeira encomenda, dado que do valor acordado pode depender tudo o resto que o cliente irá adquirir. Por vezes, da primeira compra para as compras seguintes, internamente, o cliente deixa de estar a cargo do comercial e passa para outro departamento que tem por função acompanhar e gerir esse cliente ao longo do tempo.

Ora, muitos compradores experientes, conhecendo este fenómeno, utilizam uma estratégia em que na primeira fase, ou seja, na primeira encomenda, não apertam demasiado. A encomenda é normalmente menor e não pressionam demasiado. Apenas uma pressão moderada, para o fornecedor não estranhar. Após esta primeira encomenda é que eles de facto começam a apertar, progressivamente a cada encomenda. Como já são «clientes», existe maior tendência a facilitar internamente. Como este processo é progressivo, quando damos conta as condições que eles têm são muito mais vantajosas e foram obtidas com muito menor esforço do que se centrassem todo o esforço negocial apenas na primeira encomenda.

Pontos de poder

Chamam-se pontos de poder àqueles em que começamos a preparar o terreno para ganhar ou perder uma negociação. Muitas vezes, não se podem chamar estratégias, mas posicionamentos e formas de abordagem que vão trazer pontos adicionais à negociação. Eu utilizo muitas vezes a figura da balança, ou seja, existe um prato da balança para nós e um prato da balança para a concorrência. Na prática, ganha uma negociação quem tiver o prato da balança mais pesado.

Nada disto é mágico ou garante o negócio, mas como dizia um dos meus antigos mentores, o Pedro Esteves, tudo na venda traz valor acrescentado ou retira valor. Ou seja, uma destas estratégias mal utilizada pode prejudicar a negociação.

// ALERTA À NAVEGAÇÃO //

Lembre-se de que na negociação nada do que fizer garante a venda. E lembre-se sempre também dos «danoninhos»: às vezes basta «um bocadinho assim» para que o prato da balança fique mais inclinado para o seu lado.

Vamos ver de seguida quais são os pontos de poder que existem.

Alternativas (BATNA)

Um dos principais pontos de poder numa negociação, como já vimos, é de facto o número de alternativas, quer do nosso lado, com as opções em termos de produtos ou serviços que possamos ter ou outros clientes a quem vender, quer do lado do cliente, com o número de fornecedores aos quais pode comprar.

Mérito ou legitimidade

O mérito ou legitimidade é um ponto de poder interessante. Provavelmente já o utilizou, mas não o conhece desta forma. Quem é que nunca disse algo do género: «Trago-lhe aqui o nosso Diretor Comercial para o conhecer, dado que o Sr. é um cliente muito importante para nós». Este é o exemplo clássico, mas pode ir além do título ou cargo, como as referências de mercado, os estudos, o próprio slogan da empresa («Somos especialistas...»), ou as recomendações escritas.

Na sua próxima visita ao supermercado, espreite alguns produtos e vai encontrar exemplos do que lhe estou a dizer. Quer ver já? Vá espreitar a sua pasta de dentes. Muito provavelmente terá escrita uma mensagem

como: «Recomendado pela Sociedade de Estomatologia...».

Risco, tempos ou deadlines

Quando entendemos o risco para a outra parte, podemos utilizá-lo a nosso favor na negociação. Por exemplo, em situações em que seja indispensável que o nosso cliente tenha o produto até determinada data, ele pode estar mais disposto a flexibilizar a negociação.

Conhecimento ou experiência

Um dos fatores mais recentes na mudança de mentalidade nas vendas é a importância que se dá cada vez mais à experiência e ao conhecimento do comercial. Longe vai o tempo em que os «apontadores de encomendas» bastavam na venda. Pense comigo, se a maior parte das vezes o detalhe técnico do que vendemos se encontrar facilmente na Internet, para que é que o seu cliente precisa de si? Se não acrescentamos valor à venda na negociação, o nosso poder negocial baixa.

Um reflexo disto é o que eu chamo «técnico comercial». Quando uma empresa tem equipas de venda e equipas de assistência técnica, na sua opinião, qual é que tem maior poder de venda? Por incrível que pareça, a equipa de assistência. Se o comercial disser ao cliente: «Olhe que este equipamento devia ser substituído». O que é que acha que o cliente irá pensar? «Olha, olha... Este a querer fazer os seus objetivos de vendas do mês». Mas se for um técnico a dizer exatamente a mesma coisa, invariavelmente o cliente irá dizer: «Acha? Então vamos tratar disso».

Concluindo, quanto mais conhecimento técnico o comercial tiver, mais se afasta da figura tradicional de comercial e se aproxima da figura de «especialista». E na venda o «especialista» tem muito mais poder de influência e aporta muito mais valor ao cliente.

Recompensa ou castigo

Esta questão não é tanto um ponto de poder tradicional, mas mais uma chamada de atenção à forma como alguns comerciais encaram a venda. Na cabeça deles, como o cliente tem a faca e o queijo na mão, ou seja, o poder de adjudicar, acreditam que não têm poder nenhum e entram no modo «Calimero» (lembra-se, certo?). O Calimero era um pinto que

passava a vida a queixar-se e a dizer «Oh, pobre de mim...» e muitos comerciais são assim. Vão para a negociação já derrotados.

Na sua cabeça, cumpre-lhe equilibrar isto e parar um pouco para pensar, questionando-se: «E por comprar a mim o cliente não tem também vantagens?» ou, se preferir, «Em que é que sou único?».

Valores, honestidade e congruência

Lembra-se dos pilares de influência de Cialdini? Um deles é a «consistência» ou congruência. Um cliente, embora possa não parecer, ou o leve a pensar que isso não é importante, dá efetivamente muita importância a estes três fatores: valores, honestidade e congruência. Quanto mais importante for o negócio para ele, maior é a atenção que lhes dá. Por um lado, se a empresa que o comercial representa foi congruente ao longo de todo o processo, mas também até que ponto no passado demonstrou ética, valores e honestidade. Em situação de dúvida, isto poderá fazer pender o prato da balança para nós. Na cabeça dele, poderá pensar: «Os outros são mais baratos, de facto, mas estes nunca falharam e quando aconteceu aquele problema, foram irrepreensíveis na forma como o resolveram».

Carisma

Imagine alguém de um estatuto muito elevado a negociar numa sala. Muitas vezes, na prática, é uma pessoa que age como outra qualquer, mas quando aprofunda bem, verifica que é o Sr. Eng.º... ou qualquer outra figura pública bastante reconhecida do mercado e com grande carisma. Quem tem um forte carisma e o sabe utilizar numa negociação tem muitas vantagens.

Aqui há uns anos, já na Ideias & Desafios, estava a diligenciar um negócio de formação muito importante com uma grande empresa internacional. Estávamos num impasse, dado que eu não queria abdicar das nossas condições habituais de pronto pagamento, e eles internamente não o conseguiam, visto precisarem de pelo menos 30 dias (a fatura era paga através do estrangeiro). Do lado deles estava o CEO da empresa e dois assessores. O CEO, como viu que estávamos num impasse e eu não ia facilitar, perguntou-me se eu não me importava de fazer uma pausa para bebermos um café. Concordei com ele e fomos até à máquina do café, que ficava um pouco afastada da sala de reuniões. Tirou-me um café, e já com o seu na mão, de costas para a sala, teve a seguinte atitude

que até hoje me está marcada na memória: colocou a mão por cima do coração, baixou a voz e disse-me: «José Almeida, estamos num impasse. Você aqui não me pode ajudar».

Na prática se fosse qualquer outra pessoa, não sentiria a pressão desta forma, mas face à figura em causa e ao seu carisma, confesso que me senti completamente encostado à parede. A única coisa que me saiu na altura foi: «É o Sr. Eng.º, se eu o ajudar, permite-me que fature já o projeto todo à cabeça?». Acabou por ser uma saída airosa, dado que a mim também me interessou. Na prática, utilizei aquilo que mais à frente vamos verificar ser a resposta adequada a um pedido de concessão.

Empenho

Entre duas empresas que estejam a concorrer, uma das coisas a que o seu cliente vai dar importância é de facto o empenho do comercial no negócio. Será que deu tudo por tudo, mesmo?

Temos de nos recordar que, por vezes, até à entrega do produto e serviço, a única pessoa que o seu cliente conheceu da sua empresa foi o comercial. Portanto, vai tirar ilações da cultura da empresa mediante o esforço e empenho que este coloque no negócio, ou seja, analisará o seu comportamento: «Se todos na empresa forem como ele...». No bom e no mau sentido! Porque se existir falta de empenho da parte do comercial, o mesmo também será verdadeiro.

Relacionamento ou rapport

Poderemos pensar que atualmente o relacionamento não influencia a venda. No meu entender, nada pode estar mais errado. Mesmo em tempos em que cada cêntimo conta na venda, os clientes ainda continuam a dar importância ao fator relacionamento. Pode não fechar negócio, mas permite muitas vezes desequilibrar o prato da balança para o nosso lado.

No outro dia, um comercial numa formação perguntou-me se a situação com que se deparou num cliente seria normal. Ele tinha o melhor preço do mercado para diversas componentes que o cliente precisava. Estava já a trabalhar com duas das áreas e existia uma terceira na qual, embora tivesse também o melhor preço, ainda não conseguira entrar. Ao questionar o cliente sobre o porquê de não estarem ainda a trabalhar com ele nessa área, dada a poupança que isso poderia significar, a resposta foi: «Ah, há 10 anos que trabalho com Fulano nessa área». E não lhe deu mais

detalhes, ou seja, lendo nas entrelinhas, a relação já era tal que ele não a queria beliscar pela poupança de uns euros.

Já ouviu falar de uma negociação win win?

Se procurar na Internet a definição de negociação win win, encontrará algo como: «uma negociação win win é atingida quando o resultado para ambas as partes não pode ser melhorado». Ora, o problema é que na venda raramente isto acontece desta forma, sendo muito mais um slogan que os departamentos de compras utilizam para nos cativar do que propriamente a sua forma de atuar.

Se quiser, e brincando um pouco com o tema, uma negociação para mim é como ir a Marrocos de férias e comprar uns tapetes. O que é que acontece habitualmente nas férias em Marrocos? Somos levados em excursão a algum beco escuro onde está uma destas lojas, todos entramos, os marroquinos todos sorridentes pedem- -nos para tirar os sapatos e andar em cima dos tapetes. Servem-nos chá de menta. A nossa cara-metade apaixonou-se por um dos tapetes e está o caldo entornado. O nosso ego entra em ação e começamos a negociar. O marroquino pede 100, nós oferecemos 20, à boa maneira portuguesa, até porque somos «primos» e o negociar está-nos no ADN; o marroquino pergunta de onde somos e, ao dizermos que somos de Portugal, face à experiência que tem a negociar com portugueses, o valor baixa para 50, e após muita discussão trazemos o tapete por 40. Ao chegar a Portugal, o tapete deu tanto trabalho e fomos tão exímios a negociar, que o colocamos exposto num local central e bem visível. Quando os nossos amigos vão lá a casa jantar, notam o tapete novo e perguntam: «Tapete novo? Olha lá, por quanto é que conseguiste trazê-lo?». Este é o momento em que inchamos um pouco e respondemos: «Por 40!», ao que eles habitualmente respondem a rir: «Olha, olha, trouxe por metade!»

Logo, um dos fatores de sucesso é de facto preparar bem a negociação, para dar a entender à outra parte que a ganhou, mesmo que isso não seja totalmente verdade.

Como trabalhar concessões

Quando me falam em concessões na venda, habitualmente aconselho a que a postura do vendedor não seja demasiado rígida, mas que se detenha

na criação do mapa negocial; que tenha alguma coisa para trocar, especialmente se isso não implicar perda de margem.

No entanto, existem alguns conselhos que lhe quero dar.

Não fazer a primeira concessão

Uma das regras de ouro de um bom negociador é, sempre que possível, não fazer a primeira concessão, ou seja, deve esperar que a outra parte o faça.

Dê sempre uma palmada

Para mim esta é talvez das coisas mais importantes no que diz respeito a concessões. Sempre que lhe pedirem algo, peça algo em troca, o que eu denomino «tática da palmada».

Se se recordar, quando era miúdo e lhe colocavam um prato de bolachas à frente, as suas mãos ganhavam vida magicamente e disparavam para o prato para as agarrar. Invariavelmente, os nossos pais davam-nos uma palmada na mão com a habitual frase: «Já pediste licença?» ou «Já lavaste as mãos?». Com um cliente, o processo é idêntico. Se nos pedirem, pedimos algo em troca. Esta técnica tem duas funções: a primeira é mostrar ao cliente que quando ele pede, nos pedimos, portanto, estamos a parar um pouco a possibilidade de cair na estratégia de comer o bolo às fatias, como vamos ver a seguir. A outra é tentarmos desta forma ir buscar alguma coisa para o nosso lado sem debilitar a nossa posição negocial. Lembra-se da história sobre o carisma? Foi exatamente isto que fiz. Quando a pessoa em causa me pediu para facilitar, pedi logo algo em troca, o que noutras circunstâncias dificilmente teria conseguido.

Dificultar e não facilitar

Imagine o seguinte cenário. Tem à sua frente uma negociação com um cliente e encontra-se na fase final. Em causa está uma encomenda que lhe pode representar quase três meses de objetivos de vendas. Quando comunica ao seu chefe que vai ter a negociação hoje, ele autoriza-o, face ao valor, a ir até aos 10% de desconto.

O seu cliente na reunião diz-lhe o seguinte: «Olhe, eu não acho muita piada a isto de andarmos a negociar valores para a frente e para trás, por isso, o que lhe proponho é o seguinte. O valor ainda é elevado, mas se nos fizer 5% de desconto, o negócio é seu e assinamos já isto». O que é que diria? Aceitava?

Se for como a maioria dos comerciais, as palavras que sairiam da sua

boca nesta situação seriam: «Fechado. Pode assinar aqui para dar andamento à encomenda». Mas qual é na prática o problema disto? Por um lado, o cliente pode ficar a pensar: «Hum, se cedeu tão facilmente a 5%, se calhar também poderia ter cedido a 6, 7, ou mais». Por outro lado, quem gosta de negociar, gosta da luta, da emoção de conseguir algo para si. Quando a negociação é demasiado fácil, a outra parte pode por vezes perder o «respeito» pelo comercial e para as próximas vezes o valor que pede é muito superior. Ou seja: foi tão fácil que se calhar poderia ter pedido mais.

Como é óbvio, ninguém no seu perfeito juízo deixava escapar uma encomenda destas. No entanto, poderia dificultar um pouco o processo para não parecer demasiado fácil. Algo como: «Sr. Cliente, dado o volume da encomenda, não tenho autoridade para decidir, mas se me permitir, faria um telefonema rápido para a nossa Administração, e já voltaria com a resposta». Esta é apenas uma das opções. No fundo, a ideia é não facilitar demasiado, de forma a fazer valorizar ainda mais o que temos para dar em termos de concessões.

Evite padrões

Se é daqueles comerciais que coloca 10% sempre em cima de todos os negócios para depois os «dar» na negociação, tome cuidado. Muitas vezes, estes padrões acabam por ser similares de cliente para cliente e pode ser apanhado na curva. É preferível analisar negócio a negócio e não entrar em modo automático. Lembre-se de que, por vezes, os seus clientes conhecem-se e podem falar entre si.

Concessões pequenas e a seu tempo

Uma das estratégias que me surpreendeu há uns anos (ensinada num curso de negociação avançada para compradores) era a forma como testavam a eficácia de um comercial. Para saber com quem estavam a lidar, pediam uma concessão pequena, a seguir pediam uma um pouco maior e por aí adiante. Isto indicava-lhes se o comercial estava ciente do que estava a fazer e como o deveriam apertar.

Quando fizer concessões, faça-as de acordo com a seguinte regra: pequenas, devagar, esforçadas e progressivamente menores. Ao serem progressivamente menores, passa claramente a imagem ao cliente de que está a ficar encostado à parede e não tem mais nada para dar.

Não assumo nada

Na negociação, não assumo nada. Já vi muito bons comerciais perderem um negócio não por preço, mas, por exemplo, por prazo de entrega. Devemos questionar tudo e validar sempre o nosso entendimento do que nos estão a pedir ou da escala de importância da concessão para a outra parte.

Faça-se de parvo

Se o que lhe estão a pedir não lhe agrada, não estou a brincar, faça-se de parvo. Se não gosta da expressão, faça-se de monge inocente, de criança. Algo como: «O quê? Desculpe, não percebi».

Por vezes o seu cliente está apenas a testar as águas com o seu pedido de concessão. Ao fazer-se de parvo, ou pelo menos de alguém que não percebeu, ele é obrigado a rever o que pediu. Muitas vezes ao repensar, já não faz a proposta da mesma forma e a diferença da primeira versão para a segunda pode ser bastante vantajosa para si. Por outro lado, se for uma concessão que ele tenha previamente preparado e não algo que inventou no imediato para o testar, a mesma é revista sob os mesmos parâmetros, o que indica que foi algo que ele preparou cuidadosamente.

Cuidado com o «bolo às fatias»

Um dos meus mentores na arte de negociar, o Pedro Esteves, era especialista nesta estratégia. A nossa percepção de valor é tão menor quanto o tamanho das concessões que forem pedidas. Uma das estratégias que ele utilizava quando negociava era pedir pequenas coisas ao longo do processo negocial. Isoladas são todas «pequenas», mas por vezes todas juntas fazem um bolo bastante interessante para o negociador.

Cuidado com o limite inferior da negociação

Numa negociação, existe algo que se designa ZOPA (zone of possible agreement). Encontra-se em muitos livros de negociação e é o espaço entre o limite inferior e o limite superior da negociação. Limite inferior é aquele até onde estamos dispostos a baixar para vender. Limite superior, aquele até onde o cliente está disposto a ir para comprar. Dentro deste espaço, decorre uma negociação saudável.

Uma das estratégias mais frequentes de um negociador experiente é «atirar o barro à parede». Já me aconteceu diversas vezes o comprador atirar um valor para a mesa que é muito abaixo do meu limite inferior, a ver se pega. Nestas situações habitualmente a minha resposta é: «Tenho

imensa pena, mas com este valor não temos sequer hipótese de chegar a acordo». E já aconteceu, tendo em conta o ridículo do valor, ter-me levantado e ido mesmo embora. Normalmente no dia seguinte recebo uma chamada com a conversa: «Volte cá, pois estivemos aqui internamente a alocar umas verbas para conseguirmos chegar a valores mais aceitáveis para si».

Um comercial que não esteja desperto para esta técnica muitas vezes cai no erro de começar a tentar negociar a partir do valor abaixo do seu limite inferior. Por mais que lute, está sempre em desvantagem, chegando dificilmente a um valor que seja interessante para si. Observo muitas vezes este desnorte no terreno, devido ao desespero de fechar uma venda. A emoção nunca é boa companheira na negociação.

Estratégias e táticas de negociação e fecho

Se pensarmos em táticas de fecho, existem literalmente milhares. A questão que me cumpre colocar é: será que ainda funcionam nos dias de hoje? No meu entender, a não ser que seja em ambientes de venda muito simples e transacionais, na maioria dos casos estas técnicas prejudicam mais do que ajudam. Nenhum cliente gosta de sentir que foi «conduzido» a um determinado fecho por uma estratégia mais ou menos ardilosa. Existe algo na venda que se chama remorso, e se após o fecho, o cliente terminar o negócio com aquele «amargo» na boca, o mais provável é que anule a venda ou, pior, nunca mais nos compre nada no futuro.

Decidi separar esta última parte do livro em duas secções.

> As táticas mais simples

Que usamos no dia-a-dia. Estas fazem parte do meu portefólio de ferramentas de fecho e na maior parte dos casos são inócuas.

> As táticas de negociação e fecho, que já são estratégias mais complexas

Apresentam frequentemente um alto grau de risco se não forem utilizadas corretamente. Embora não me reveja em muitas delas como comercial, e não faça intenções de as vir a usar no futuro, convém saber como é que funcionam, para o caso de algum comprador experiente as usar contra nós e principalmente para saber como reagir.

Acima de tudo, lembre-se de que nenhuma destas estratégias ou táticas

são mágicas e funcionam em todas as situações. Se a venda tiver sido bem conduzida, muitas vezes a fase final é das mais simples.

As táticas mais simples

Padrão de concordância

Uma das táticas que mais utilizo no dia-a-dia como comercial é o «padrão de concordância». Trata-se de procurar que o cliente diga que sim várias vezes em sequência.

Já tive oportunidade de lhe explicar como e por que razões é que esta técnica funciona. Se estiver a apresentar uma proposta, a forma ideal de o fazer é, após a apresentação de uma secção da proposta, parar e perguntar: «Isto faz sentido, Sr. Cliente? Está de acordo com o que falámos?». Ao fazer isto, e ao obter a concordância do cliente em várias secções de seguida, está a criar uma congruência interna para o fecho. A ideia é criar pressão interna no cliente para concordar com o fecho, tendo em conta que concordou com as secções anteriores.

O especialista

Na venda, podemos ter dois posicionamentos: sermos apenas comerciais ou sermos especialistas. Já vimos na secção sobre os pontos de poder que o especialista tem um «chapéu» diferente na venda. Quanto mais o seu posicionamento for neste sentido, maior credibilidade terá e maior valor estará a aportar à decisão do cliente.

Assumir o fecho e pedir a compra

Por vezes falta apenas assumir o fecho e pedir a compra. Quando o cliente está nos momentos finais da venda, perguntar: «Então sempre avançamos, Sr. Cliente?».

Muitos comerciais não têm coragem para pedir o fecho, mas vai sempre existir uma altura na venda em que a pergunta tem de ser feita. Lembre-se, no entanto, de que após fazer a pergunta deve ficar em silêncio e esperar pela resposta do cliente. Normalmente, o primeiro a falar é quem «perde», ou seja, o silêncio cria pressão na venda. Quando somos nós a interrompê-lo, acabamos por estragar o efeito dessa pressão.

Eu gosto em especial das seguintes formas de colocar a questão:

- > «Porque é que não experimenta?»

- > «O que é que o impede de tomar uma decisão hoje?» > «Vamos avançar?»

Dar escolhas

Conhece a famosa pergunta das vendas em lojas: «Vai pagar com multibanco ou em dinheiro?». Esta pergunta foi criada há muitos anos porque tem um efeito engraçado no cérebro do cliente. Como seres humanos, gostamos de pensar que estamos no controlo das situações que se nos deparam. A venda não é exceção. Quando damos escolhas ao nosso cliente, o seu cérebro relaxa porque acha que está no controlo. No entanto, se reparar, ambas as escolhas revertem a favor do comercial. Poderá estar a pensar: «Mas como é que uso isto sem ser numa venda em loja?». Eu utilizo isto por exemplo quando estou a vender um projeto, juntando-lhe um horizonte temporal. Algo como: «Sr. Cliente, estão a pensar fazer isto ainda este ano ou só em janeiro ou fevereiro do próximo ano?». Esta pergunta tem duas funções: por um lado, dar escolhas, mas também ver como é que o cliente reage; se reagir com naturalidade e me der logo uma resposta direta é porque o projeto tem mesmo pernas para andar. Se a resposta não for bem clara, é normalmente sinal de que não está ainda bem decidido que o projeto vai avançar.

Escassez

Como vimos nos pilares de influência de Cialdini, um dos mais eficazes é a «escassez». Embora isto tenha sido muito utilizado pelos comerciais e tenha vindo a perder poder na venda, há ainda espaço para o uso desta tática.

Certo tipo de negócios como, por exemplo, as agências de viagem usam esta estratégia com bastante eficácia. Ainda no outro dia, quando estava a pedir preços para as minhas férias, a comercial da agência virou-se para mim e disse: «José Almeida, olhe que este preço para a estadia e para o bilhete só está disponível no máximo até amanhã, por causa da campanha da TAP». Eu sei que em parte pode até ser estratégia de pressão, mas como no meio é tão comum os preços mudarem em segundos, acaba por criar uma pressão bastante eficaz.

Técnica do balanço

Esta técnica é das mais antigas que se conhecem no mundo das vendas. Quem se recorda das aulas de Contabilidade, ou pelo menos quem as teve, lembra-se do desenho clássico do deve e do haver. O desenho de um T

numa folha onde de um lado se colocavam as receitas e do outro as despesas e depois se apurava o saldo. Na venda pode fazer-se o mesmo.

Se o seu cliente estiver indeciso, pegue numa folha de papel. Desenhe um traço ao alto, ao meio. De um lado coloque um sinal de mais e do outro um sinal de menos. Depois diga ao seu cliente: «Notei que está um pouco indeciso. Vamos aqui analisar a situação. Vamos ver os aspetos positivos de avançar com a nossa solução...». Ajude-o a preencher o lado do sinal de mais. Depois passe a folha para a mão do seu cliente e veja com ele, mas sem tanta insistência, o que pode colocar na coluna do sinal de menos.

Esta estratégia é das mais simples, mas ajuda o cliente a sistematizar as ideias. Por outro lado, quando começa a preencher a coluna, é uma forma de o comercial «olhar» para dentro da cabeça do cliente e perceber quais as razões que o impedem de fechar a venda.

As táticas mais complexas

As estratégias mais complexas de negociação e fecho podem ser utilizadas por si ou contra si. São as que se costumam ensinar num curso de negociação, e é fundamental que entenda como funcionam para as poder identificar e saber como lhes reagir corretamente.

Algumas das táticas que aqui menciono são altamente destrutivas da relação comercial, por isso lembre-se sempre de avaliar o seu impacto antes de as utilizar. Uma coisa é negociarmos uma vez com alguém, outra coisa é termos de negociar várias vezes no futuro com essa pessoa. Quando abordo este tema, lembro-me sempre de uma coisa que se vê muitas vezes escrita no âmbito da guerra e das batalhas: «salvaguardar a face do inimigo».

Surpresa

Esta tática é das mais utilizadas pelos departamentos de compras. Consiste em mudar de atitude rapidamente ou, na maior parte dos casos, mudar o negociador ou a equipa de negociação. O objetivo é causar desorientação e colocar pressão na outra parte. A defesa é não reagir. Não deixe que vejam que ficou incomodado com a situação e continue a negociar normalmente.

Isto acontece muito quando inicialmente está a lidar com uma equipa que tem por objetivo validar a parte técnica, mas depois para negociar e fechar

aparece o departamento de compras. Desta forma, quem fecha o negócio não está tão emocionalmente ligado ao processo nem deu espaço à criação de ligações pessoais.

Autoridade limitada

Esta técnica pode ser usada pelos dois lados – compras e vendas – de forma diferente. Imagine que o seu interlocutor lhe diz: «Peço desculpa, mas estamos a chegar a valores para os quais eu não tenho autoridade para decidir». Tem duas hipóteses: ou pode passar por cima da pessoa em causa e pergunta: «Com quem é que temos então de falar para decidir isto?», ou não pode passar por cima e utiliza a estratégia contrária: «Ainda bem que me diz isso, que eu também estava a ficar já um pouco longe da minha autonomia para decidir isto. O que acha de marcarmos uma reunião entre o meu chefe e o seu para eles decidirem como fica?».

Por vezes do nosso lado pode dar jeito não sermos nós a ficar com a responsabilidade de dizer não. Imagine que o seu cliente quer que lhe faça 10% de desconto, mas que na sua empresa nunca se foi além dos 5% para este negócio em específico e não há mesmo forma de conseguir os 10%. Aqui a questão é como dizer que não sem ficar com o ónus da negativa. Nesta situação, use a autoridade limitada. Diga-lhes algo como: «Sr. Cliente, não tenho autoridade para decidir os 10%, mas se me permitir consultar a minha Administração, terei todo o gosto em voltar a si com a decisão deles». Depois volta a contactar o cliente e diz: «Sr. Cliente, a Administração só consegue ir até aos 5%. Seria aceitável para si?».

Desta forma quem fica com o ónus da decisão é a Administração e não o comercial. Por vezes, pode dar jeito. No entanto, chamo a atenção para o seguinte: ao usarmos esta estratégia, perdemos poder na venda, dado que aparecemos aos olhos do nosso interlocutor como alguém que não tem poder de decisão. Em certas situações isto não é em nada conveniente, sendo preferível dizer diretamente que não é possível.

Um pedaço de cada vez

Recorda-se da história do meu antigo chefe que adorava fazer isto? Comer o bolo às fatias com pequenas concessões? Posso assegurar-lhe que não é o único, pois muitos compradores adoram esta estratégia, dado ser das mais eficazes. A forma de a contrariar, uma vez tendo-a identificado, é enumerar o que já foi pedido até ao momento e perguntar: «Pelo que pude aqui registar, neste momento necessitam de isto, isto e isto. Existe mais

alguma coisa de que necessitem para chegarmos a acordo?». Assim, mostramos claramente que percebemos o que o comprador está a fazer e abrimos a porta para entender a totalidade das concessões que ele quer.

Pegar ou largar

Pegar ou largar é uma estratégia típica dos negociadores de linha mais dura. Se se recordar da história que contei logo no início desta parte do livro, foi o que me fizeram quando fui negociar o projeto com aqueles dois decisores. Basicamente a opção que me deram foi: ou fazes desconto ou não podemos prosseguir.

Nestes casos, a sua opção vai passar muito mais pelo que a sua intuição lhe disser, visto que nem sempre é branco ou preto. Dependendo do seu interesse no negócio, da sua margem para negociar e da informação que possua, vai ter de alinhar com eles ou então apelar ao bluff.

Paciência

A tática da paciência é a que se utiliza criando urgência no pedido da proposta e depois atrasando a decisão até aos últimos momentos. O objetivo da outra parte é criar pressão e fazer com que o comercial entre em concessões para fazer andar novamente o negócio porque acha que a empresa está mal posicionada.

A sua defesa neste caso é fazer com que quanto mais tempo a outra parte demore no processo, mais perca. Funciona, por exemplo, com propostas indexadas a um fator como a cotação do dólar ou qualquer outra moeda quando se trata de importações. Em alternativa, pode colocar uma data de validade nas propostas e quando este se aproxima, enviar uma mensagem a fazer pressão, indicando que a proposta irá perder a validade e que terá de reformular face à mudança de preços.

Juízo final

A tática do juízo final é uma variante do pegar ou largar. Não é tão explícita e funciona muito com base nas conclusões que levamos a que a outra parte chegue. Por exemplo, enumere as consequências, ao seu cliente, de uma ausência ou atraso de decisão. Algo como: «Querida, só alertá-lo para o facto de o início do ano ser um período de muito trabalho, por isso necessitamos da vossa decisão o mais tardar até dia...».

Valorização criativa

A valorização criativa é uma tática utilizada quando o preço final é

composto por duas componentes: uma fixa e uma variável. Por exemplo, imagine que está a vender uma casa, mas que esta precisa de pintura. O comprador vai querer somar o valor da casa ao valor eventual da pintura para fazer as suas contas. Se não quiser que isso aconteça, use algo que se dizia muitas vezes na escola: «não podes juntar alhos com bugalhos», ou seja, não dá para somar metros quadrados com metros cúbicos. Vejamos neste exemplo: «Sr. Cliente, o valor da casa é X. Quanto à pintura, cada caso é um caso, como deve entender. No entanto, se o ajudar, no mês passado tivemos uma situação semelhante e o pintor levou X ao dia mais a tinta», e deixe que ele tente fazer as contas sozinho.

Política da empresa

A política da empresa é talvez das técnicas mais utilizadas nos dias que correm, nomeadamente em relação aos prazos de pagamento. Já todos ouvimos algo como: «É política da empresa que só pagamos a 90 dias após a emissão da fatura...».

Como é que lidamos com isto? Simplesmente desafiando a política da empresa: «Obrigado pela informação. No entanto, a nossa política é de 30 dias. Como é que quer fazer?». Neste caso, temos de ter mesmo muita coragem e força de vontade para não vacilar. Nem sempre conseguimos, mas podemos abrir a porta a uma exceção e dizer: «Excecionalmente, talvez consiga defender internamente 45 dias, mas não mais do que isso». Se isto lhe permitir passar de 90 para 45 já é uma vitória. Atualmente, os prazos de pagamento, devido ao custo do dinheiro, é margem que está a ser tirada ao nosso produto e serviço, por isso digo sempre aos comerciais que passam pela formação: «Lembrem-se de que não temos portas de abrir, nem uma placa na testa a dizer Banco». A maioria das empresas abusa disto e como na maior parte dos casos os comerciais nem as contrariam, acaba por ser uma cassetete que os compradores utilizam e que muitas vezes funciona sem ser discutida.

Será que desafiar vai funcionar sempre? Claro que não, mas se não o fizer, qual é a opção?

E já agora

A tática do «e já agora» é muito utilizada quando o comprador quer conseguir uma pequena concessão final. Assume frequentemente a compra, mas faz com que seja hipoteticamente condicionada por aquela pequena concessão. Por exemplo: «OK, vamos avançar». E logo a seguir:

«Olhe, esqueci-me foi de um pequeno pormenor e ainda por cima já fechei este valor com a nossa Administração em termos de autorização: falta-me incluir mais uma pessoa do Norte na formação».

Na maior parte dos casos, até dá esta pequena concessão. Contudo, vai depender em muito do que já foi pedido antes e do seu valor. Caso seja descabido, volte à mesa de negociação, por exemplo, retirando algo para lhe poder conceder isso: «Sr. Cliente, consigo isso, mas apenas se retirarmos esta pequena componente do projeto para ficarmos no mesmo valor global».

Mas não há dúvida de que normalmente é uma tática bastante eficaz.

Atirar o barro à parede

Lembra-se do limite superior e limite inferior da negociação? Esta é uma estratégia utilizada muitas vezes para propor um valor muito abaixo do limite inferior. Chama-se atirar o barro à parede e pode ser feita de várias formas. Ao longo dos meus anos como comercial, assisti a diversas versões. Por exemplo: pegarem na proposta do ano anterior e enviarem-na com a indicação «Adjudicado para o próximo ano», ou seja, nem sequer permitiam uma revisão de preços; enviar uma proposta e ser-me devolvida com o valor riscado com um novo número por baixo com «Adjudicado» escrito; enviar um contrato e o mesmo ser-me devolvido, rubricado e assinado, mas com várias cláusulas riscadas e cortadas.

Concluindo, esta estratégia é passível de ser feita de várias formas, mas vive sempre muito do fator «está adjudicado, mas tens de cumprir com isto». É uma forma de pressão eficaz. A sua defesa passa muito por estar consciente de que se não puder fazer a concessão, há que abrir novamente a negociação.

Abandonar a negociação

Imagine que está a negociar e que o seu cliente se levanta e sai porta fora com a desculpa: «Assim não dá para negociar. Se não cederem nesta posição, não temos negócio». Já me aconteceu três vezes na minha vida como comercial. Na primeira, confesso que fui completamente ludibriado e acabei por ceder no que não devia.

Na segunda e terceira vezes, porque a minha experiência e calo eram já um pouco maiores, optei por me levantar e ir embora. É, no fundo, uma variante do pegar ou largar, mas neste caso um pouco mais teatral. A resposta da nossa parte é a mesma: avaliar as opções que temos e decidir

se chamamos o bluff ou se avançamos com a concessão.

Mau polícia, bom polícia

Como calcula, a tática do mau polícia, bom polícia ficou célebre através da sétima arte. Nos filmes e séries, há sempre um polícia mau e outro bom. Nas vendas acaba por ser semelhante, ou seja, um dos interlocutores é muito duro a negociar e está sempre a bloquear o processo e o outro um pouco mais brando. A determinada altura da negociação, o mau sai da sala por alguma razão e o bom diz-lhe: «Nós sabemos que o nosso colega é um pouco chato com estas coisas, mas precisamos dele para decidir isto. Não nos pode ajudar nesta questão?».

Normalmente a minha resposta a esta técnica é ignorar e continuar a negociar como se nada fosse. No entanto, existe uma situação em que convém não ignorar. Trata-se dos ambientes familiares, marido e mulher, pai e filhos, onde muitas vezes o bom polícia, mau polícia não é falso, mas a realidade do dia-a-dia destes ambientes. Aí, opto por conciliar as posições de ambas as partes e ajudá-los a chegar a um acordo.

Ir numa direção aparentemente errada

Nem sempre o mais óbvio é o verdadeiro objetivo da outra parte na negociação. Por vezes, dá jeito focarmo-nos em algo mais lógico, fazemos pressão até a pessoa chegar ao ponto de admitir que não pode dar mais e então, como alternativa, pedir o que realmente queremos. Como a pressão está toda de um lado, ao oferecermos a opção como alternativa, a outra parte acaba por a agarrar como tábua de salvação.

Imagine que precisa de um determinado produto para entrega imediata. Segundo as condições da outra parte, se for a 15 dias tem um preço, mas se for entrega imediata tem um acréscimo de 10%, dado ser uma encomenda fora do normal. O que é lógico num negócio destes na maior parte das situações é focar-se no preço. Pelo menos é o que a maioria das pessoas faz. Foca-se nisso e pressiona o preço até o levar ao limite. Quando está mesmo no limite e não baixa mais, propõe a entrega imediata sem penalizações e muitas vezes a outra parte aceita como escape à pressão do preço que estamos a fazer.

Separação de custos

A separação de custos é uma estratégia frequente por parte dos compradores: pedem preço para 100 unidades e depois só encomendam 20 com a desculpa de que é um teste, ou outra parecida. Nesta situação,

vai depender mesmo da confiança que temos na outra parte. Frequentemente, é um engano e vale mais interromper o processo e clarificar que o preço para 100 é um e para 20 é outro completamente diferente.

Invocar a concorrência

A técnica de invocar a concorrência ocorre quando o comprador nos diz: «A sua concorrência é mais barata». Normalmente, os comerciais entram diretamente na discussão de valores sem antes fazer aquilo que eu designo «perceber se a outra parte é artista».

Muitas vezes, esta técnica é apenas utilizada para baixar o nosso valor e trata-se mesmo de um bluff. Há que parar para testar se a outra parte está mesmo a dizer a verdade ou se é uma estratégia para fazer baixar o nosso valor. Usualmente, testo da seguinte forma: «Sr. Cliente, muitas vezes pensamos que estamos a falar da mesma coisa, mas, na prática, as soluções, produtos ou afins são muito diferentes. Eu até tenho agora algum tempo, por isso, se quiser, nem é preciso mostrar os valores da outra parte, mas vamos analisar em conjunto se estamos a falar do mesmo».

Se o cliente deixar, podemos de facto avançar e começar a trabalhar a comparação de características versus valores. Se o cliente não deixar, dizendo que é exatamente igual, a resposta correta será: «Então, Sr. Cliente, se é igual e mais barato, aconselho-o de facto a comprar à concorrência». Ou seja, utilizamos a estratégia de volta contra ele. Nesta fase da negociação, para ele nos estar a dizer isto, é porque, por alguma razão que ainda não sabemos, embora sejamos mais caros, ele quer trabalhar connosco. Esta pode ser uma porta para avançar com algo como: «Mas o preço é o único aspeto que está a contar na sua decisão?». Normalmente acabamos por começar a entrar nos fatores da nossa parte que ele está a valorizar.

Fecho rápido

Esta tática é útil quando estamos num impasse e queremos forçar a outra parte a avançar, normalmente colocando uma cenoura à frente dos olhos: «Sr. Cliente, devido à campanha criada pela nossa casa-mãe, tenho até ao final da semana a possibilidade de fazer mais 5% de desconto adicional, por isso lembrei-me logo de si. Quer aproveitar?».

Participação ativa

A participação ativa é uma técnica verbal que pode servir para desbloquear algumas situações na negociação. Já a abordei num dos primeiros capítulos, acerca das posições de percepção. Neste caso, a única posição que vamos utilizar é a segunda, ou seja, a de nos colocarmos nos sapatos do cliente. Muitas vezes a outra parte está bloqueada, não por estratégia, mas porque não consegue ver a situação da nossa perspetiva. Nestas alturas, é útil utilizar algo como: «Sr. Cliente, coloque-se no meu lugar. Se estivesse no meu lugar, aceitava essas condições?». Se o cliente for «artista» diz logo que sim. No entanto, quando o cliente está genuinamente bloqueado, sem perceber a nossa posição, acaba por vacilar, visto que mentalmente tenta mesmo colocar-se nos sapatos do comercial.

Cachorrinho

A tática do cachorrinho é baseada no pilar da influência de Cialdini da reciprocidade. Quando damos alguma coisa a alguém, essa pessoa fica em dívida para connosco. Quando é possível, uma das melhores formas de avançar com o negócio é permitir que o cliente experimente o nosso produto ou serviço. É certo que esta estratégia não pode ser utilizada em todos os sectores, mas tenho visto usos bastante criativos desta tática em diversos sectores.

Reação dramática

Se há coisa que os portugueses são bons a fazer é drama, daí que esta tática seja uma das preferidas dos comerciais.

Imagine que ao apresentar uma proposta a um cliente, este começa a ficar muito vermelho, a espumar da boca e cai para o chão de susto. O que ele pretende é dar a entender à outra parte que o valor é muito alto. Estou a brincar com a situação, claro. Na prática, pode ser tão simples como levantar o sobrolho no momento em que mostramos a página do investimento. A outra parte, se não estiver a par deste tipo de estratégia, pode ser levada a pensar que o valor é demasiado alto e psicologicamente começa a negociar, já derrotado.

Abandonar aparente

Chegámos à última tática de negociação e fecho deste livro. Decidi guardar o melhor para o fim. Trata-se de uma das piores táticas que me fizeram e, confesso, em que fui completamente espremido.

Há uns anos, quando estive na área da informática, deparei-me com um negócio no qual tínhamos de propor um serviço de manutenção de balcões a uma grande seguradora. Este tipo de negócios é normalmente bastante complexo, não só devido ao valor, mas porque tem cláusulas bastante penalizadoras para os atrasos ou tempos de paragem de um balcão ou agência.

Do meu lado, estava eu, como Diretor Comercial, em conjunto com o Diretor de Projetos, e do lado deles, perdoem-me a expressão, estavam um «Chefe Índio e dois Indígenas». Começámos a negociar e de vez em quando o telemóvel do «Chefe Índio» vibrava. Ele via a mensagem no visor fazia um ar aborrecido, voltava a colocar o telefone com o ecrã para baixo e continuava a negociar. Passadas três ou quatro mensagens, ele virou-se para nós e disse: «Como já devem ter percebido, eu tenho estado a receber mensagens – peço desculpa, eu sei que é indelicado, mas temos cá uns auditores esta semana. Tenho estado a ser chamado à nossa Administração para esclarecer uns pontos em aberto e já não posso protelar mais. Mas estão aqui os meus colegas, por isso continuem a analisar a proposta. Devem ser apenas uns 10 minutos, não mais».

Ora, os «dois Indígenas» não tinham poder para negociar. Falámos do tempo, da bola e de todos os temas que nos conseguimos lembrar até que passaram 15 minutos e os dois indivíduos dizem: «Bem, parece que aquilo afinal está demorado. Não se importam que vamos ali ver o e-mail, dado que estamos à espera de mais algumas informações? São apenas alguns minutos...» O que é que haveríamos de dizer? Concordámos e ficámos à espera.

Passaram 5, 10, 15 minutos até que a porta se abriu novamente. Para nosso espanto, os únicos que regressaram foram os «dois Indígenas» e o esclarecimento que nos deram foi: «Não sabemos ainda se o Eng.º vai voltar. Ele não estava muito satisfeito com alguns pontos da negociação e pediu-nos para vermos a vossa abertura para os ultrapassar».

Concluindo, é um abandonar, mas apenas aparente. Não fechou a porta completamente, mas deixou os dois indivíduos a segurá-la.

É das estratégias mais eficazes e poderosas na negociação, desde que seja bem feita, como foi o caso.

Notas finais

Eis que chegamos ao final deste livro.

Quando me perguntam qual é a principal falha que um comercial pode ter, diria que é ficar parado no tempo e não evoluir. Por isso, queria dar-lhe os parabéns pelo tempo que investiu nesta leitura. Espero que tenha tido tanto prazer a ler este livro como eu tive a escrevê-lo ao longo destes dois anos.

Os livros são fantásticos instrumentos de aprendizagem e abertura de novos horizontes. No entanto, todo o conhecimento aqui presente não lhe servirá de nada se não o experimentar ou puser em prática. Muito do que aqui referi é simples de utilizar e pode parecer «bom senso»: o problema é colocá-lo em prática todos os dias, sem exceção.

Assim, se há coisa que caracteriza um bom comercial, como vimos no início do livro, é a sua consistência em trabalhar todos os dias na sua evolução e na congruência do seu processo de venda.

Para terminar, gostaria de lhe deixar um desafio: escolha todos os dias uma técnica presente neste livro e coloque-a em prática. Vai ver que quando der conta, a sua caixa de ferramentas como comercial estará mais completa e a sua performance será muito mais eficaz.

Caso queira levar esta aprendizagem mais além, gostaria de o convidar a participar num dos nossos workshops.

Veja como em www.ideiasedesafios.com.

Sobre o autor

Liderou ao longo dos anos diversos projetos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de atividade.

A sua experiência profissional começou como Vendedor, tendo mais tarde feito carreira como Diretor Comercial e Diretor Geral de diversas empresas nacionais e internacionais. É também autor de diversas publicações no âmbito comercial e de liderança comercial, incluindo os livros “Compre Já”, “A Arte de Vender” e “Arte da Guerra no Coaching”. Atualmente é o Partner responsável pela Ideias & Desafios, uma empresa dedicada à Formação e à realização de processos de Business & Executive Coaching. Ao longo da sua vida dedicou uma grande parte do seu tempo ao estudo de áreas tão distintas como vendas, performance pessoal, liderança, persuasão e influência, hipnose, psicologia, programação neuro-linguística, entre outras. Sendo um apaixonado do conhecimento, estudou com algumas das maiores figuras mundiais das áreas acima apresentadas. De entre elas podemos destacar Richard Bandler, Anthony Robbins, Brian Tracy, Tony Jeary, Tony Alexandra, entre outras.

Os seus programas de formação comercial assentam não só no conhecimento teórico que foi adquirindo ao longo dos anos, mas também em toda a sua experiência prática como vendedor, diretor comercial e diretor-geral das várias empresas por onde passou.

Um dos seus fatores de sucesso é a capacidade de pegar em matérias e temas bastantes complexos e transformá-los em ferramentas simples que qualquer pessoa pode utilizar para o seu próprio sucesso. Acima de tudo, acredita que todos temos uma capacidade fantástica para atingir o sucesso. Apenas necessitamos que nos mostrem o “caminho das pedras”.

a nova arte de vender

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 objetivos, surpreender positivamente o seu cliente.

João Falcato

Dir. Recursos Humanos - Transporte Aéreo da TAP e Portugal

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 ato 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 atualização 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 fator 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