

# COMPRE JÁ!

## DICAS PARA VENDER MAIS E MELHOR

José de Almeida

**MP3  
INCLUÍDO**



**IDEIAS & DESAFIOS**

DRIVING SALES EXCELLENCE WITH PASSION

# COMPRE JÁ!

## DICAS PARA VENDER MAIS E MELHOR

*José de Almeida*

**www.ideiasedesafios.com**

contacto@ideiasedesafios.com

**Autoria:** José de Almeida

**Publicado em:** 05-10-2015

**Copyright:** ©Ideias e Desafios / José de Almeida

Reprodução proibida sem autorização expressa

**Design e Paginação:** Addmore Publicidade

# ÍNDICE

## INTRODUÇÃO

## SOBRE O AUTOR

## COMO OBTER OS ARTIGOS EM FORMATO MP3

## ORGANIZAÇÃO DO LIVRO

### MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO COMERCIAL

- 10 Será que o DESEMPREGO é uma PROFISSÃO em Portugal?
- 12 Já pensou em sentar-se? E esperar que passe?
- 13 Já se deu permissão para falhar?
- 15 Quando tudo falha, o que fazer?
- 16 Será que o sucesso deixa pistas?
- 17 Que fazer quando a sua equipa não ganha?
- 19 Quando é que "agora" será uma boa altura para tomar uma decisão?
- 21 Na Vida conduz ou é conduzido?
- 23 Consegue atingir o que quer na vida à primeira?
- 25 Quando é que foi a última vez que investiu em si?
- 26 Sabe utilizar os tropeções nas vendas para aprender?
- 27 Sofre da síndrome do cachorrinho?
- 29 Sabe quem é o seu pior inimigo?
- 31 O seu carro é uma sala de aulas?
- 32 Peca muito nas vendas?
- 33 Já ouviu falar no "Buraco Negro" das Vendas?
- 34 Sabe quais são os maiores factores de sucesso nas suas vendas?
- 36 3 Estratégias simples para aumentar as suas vendas para o próximo ano
- 37 Os seus objectivos de vendas escapam-lhe por entre os dedos?
- 39 O Ensaio Mental na Performance de Vendas
- 40 O segredo de uma performance comercial constante

### COMUNICAÇÃO, INFLUÊNCIA E EMPATIA

- 43 Os seus clientes gostam de si?
- 44 Os seus clientes são Alfas?
- 45 A sua cara-metade ouviu-o?
- 46 A sua empresa tem Urubus?
- 48 Sabe o que é que as vendas têm a ver com as florestas?
- 50 Sabe quando desligar o "turbo" na venda?
- 51 Tem dificuldade em comunicar a sua mensagem?
- 53 Os seus clientes sofrem de depressão?
- 55 Acha que um simples telefonema chega?
- 56 Os seus clientes gostam de dor ou de prazer?
- 58 Como vender em tempos de crise?
- 59 Acha que se "vende" bem em Portugal?
- 61 Sabe recrutar um bom comercial?

- 62 Quer acelerar o processo de decisão dos seus clientes?
- 63 Sabe o que é que a Hipnose tem a ver com as Vendas?
- 65 Sabe como aumentar a dor dos seus clientes?
- 67 Sabe qual é a regra de ouro das vendas?!
- 68 Quer Hipnotizar os seus clientes? Conte-lhes Histórias!
- 69 Será que os seus clientes são todos iguais?
- 71 A importância do humor na venda!
- 72 A "arte" de conversar. Será que é uma arte esquecida por quem vende?
- 74 De certeza que é um bom conversador?

### GERAÇÃO E DETECÇÃO DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO

- 77 Comeu a carne ou roeu os ossos?
- 78 As suas vendas sofrem de miopia???
- 79 Marketing: 7, Vendas: 0?
- 81 Utiliza a Internet para gerar oportunidades de negócio?
- 82 O seu marketing gera Lucro?
- 84 Os seus comerciais estão a perder negócios por falta de informação?
- 85 A sua empresa tem uma Boa Posição na Grelha de Partida?
- 87 Sabe como matar um cliente?
- 89 Já comeu o seu sapo hoje?
- 90 E se de repente algum desconhecido lhe oferecesse Formação de Vendas?
- 91 Sabe onde procurar novos clientes?
- 93 O Marketing e as Vendas estão alinhados na sua empresa?
- 94 O seu telefone gosta de si?
- 96 E se de repente alguém lhe oferecesse umas "leads"?
- 97 Está a pensar "ir a Fátima" por causa das suas vendas?
- 99 Abrir somente se as suas vendas estão mal!
- 101 5 dicas para um vendedor "principiante" e não só!
- 102 Sabe onde param os seus clientes?
- 104 Qual é a sua proposta de valor?
- 105 Será que a sua prospecção é eficaz?
- 107 A sua empresa aparece no Google?
- 108 Vai conseguir atingir os seus objectivos de vendas este ano?
- 109 Quer conhecer a nossa arma secreta para chegar aos decisores mais difíceis?
- 111 Quer deslumbrar os seus clientes?

- 113 A importância do "Networking" na actividade comercial!
- 114 Tem dificuldade em fazer prospecção?
- 116 Como é que habitualmente aborda os seus clientes?
- 118 Como chegar às falas com o Vosso Cliente

**PROCESSO COMERCIAL**

- 121 Será que Portugal estará a precisar de obras?
- 122 Está a fazer estes erros nas vendas?
- 124 Os seus comerciais brincam às vendas?
- 125 Está farto que os clientes já não lhe compreem?
- 126 Os seus Vendedores são congruentes?
- 128 Os seus clientes são como cebolas?
- 130 Está a deixar as oportunidades passarem ao lado?
- 131 Tem o luxo de poder desistir?
- 132 Quantos negócios PERDEU este ano?
- 134 Quer alguns dos nossos clientes?
- 135 Sabe vender a um especialista?
- 137 A sua empresa está motivada para vender?
- 139 Gostaria de receber um Vendedor intragável?
- 141 Que valor têm os seus clientes para si?
- 142 Já ligou os motores da sua equipa de vendas?
- 144 Como está a sua motivação para vender?
- 145 A sua empresa vende Panarícios e Bicos de Papagaio?
- 147 Os seus vendedores ainda têm energia?
- 148 Teria a coragem de cortar um braço?
- 150 Bom Comercial ou Mau Chefe de Vendas?
- 151 Sabe como acompanhar os seus vendedores?
- 153 Quer mais feriados?
- 154 Os seus comerciais tocam de ouvido?
- 155 Tem clientes satisfeitos? Já pensou em pô-los a render?
- 157 Os seus clientes recordam-se de si?
- 158 Será que ainda existem clientes fiéis?
- 159 Costuma almoçar sozinho? Deixe-se disso!
- 160 Quer aumentar as suas vendas? Aprenda a "Ouvir" o seu Cliente!
- 161 Sabe como aumentar as suas vendas através de "Cross-Selling"?
- 163 As minhas vendas estagnaram! O que é que estou a fazer de errado?
- 164 Quer aumentar as suas vendas no próximo ano?
- 165 Como lidar com clientes "Rudes" e "Injustos"?
- 166 O nosso Top sobre elaboração de propostas
- 167 Os "Pequenos" factores de sucesso na venda
- 169 Prefere vender ou preencher relatórios de vendas?

**GESTÃO DE OPORTUNIDADES, NEGOCIAÇÃO E FECHO**

- 173 Sabe salvarguardar a face do inimigo?
- 174 Navega num mar de oportunidades perdidas?
- 176 Sabe como trabalhar objecções numa negociação
- 177 Sabe como chegar a quem realmente decide?

- 178 Sabe o que são técnicas Ninja de negociação?
- 180 Sabe quando ir a jogo numa negociação?
- 181 Sabe como lidar com a pergunta do preço na venda?
- 182 Conhece o síndrome da história da Bela e do Monstro?
- 184 Conhece a tática de vendas da raposa?
- 186 Chefe! O Negócio está Fechado!!!
- 187 Já vacinou os seus clientes?
- 189 Será que, de facto, conhece os seus produtos?
- 190 Sabe o que é que a Lua-de-mel tem a ver com a venda?
- 192 Sabe por que é que os seus clientes compram?
- 193 Tem a certeza de que é um bom negociador?
- 194 Sabe quando deve parar de vender?
- 196 Os seus comerciais focam-se na floresta? Ou na árvore?
- 197 Gosta de dar descontos aos seus clientes?
- 199 As objecções dos seus clientes impedem-no de fechar mais negócios?
- 201 Perdeu uma Venda Importante?
- 202 Porque é que perdemos ou ganhamos negócios?
- 203 Mantenha as suas Oportunidades em Movimento!
- 203 Será que existem fechos mágicos?
- 204 Ter a coragem de pedir o Fecho!
- 205 Sabe salvar uma venda perdida?

**LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS COMERCIAIS**

- 209 A sua liderança tem uma conta bancária?
- 210 Que limites impõe a si próprio?
- 212 Onde estão as suas zonas de conforto?
- 213 O que acontece quando tudo na vida tem um código de barras?
- 214 E se o mundo acabasse em 2012?
- 216 Já saiu do armário como Líder?
- 217 Conhece o princípio do Danoninho?
- 218 Já tirou as escamas aos seus vendedores?
- 220 Tiraria os seus filhos da escola?
- 222 Os seus comerciais têm um plano de desenvolvimento?
- 223 Os líderes nascem ou são feitos?
- 224 O que é que a Liderança tem a ver com as sanduíches?
- 226 O que é que vai fazer de diferente no próximo ano?
- 227 Sabe como aproveitar a retoma económica?
- 228 Tem medo de falhar?
- 229 Costuma colocar estas questões aos seus comerciais?
- 231 Prefere vender ou ter lucro?
- 232 Onde é que está o seu coração como líder?
- 233 Quer motivar a sua equipa comercial?
- 235 A sua empresa tem Urubus?
- 237 Estratégias de Coaching
- 238 Quais são os ingredientes para ser um bom gestor de uma equipa comercial?
- 239 4 Perguntas para realizar em todos os negócios

# INTRODUÇÃO

Desde 2003 que escrevo semanalmente diversos artigos sobre vendas, liderança e coaching. Artigos esses que são habitualmente editados em diversas publicações e blogues. O escrever surge como complemento à minha actividade enquanto formador e coach e confesso que é um momento na semana que me permite colocar as ideias em ordem e criar novas abordagens para os nossos cursos e programas de intervenção. Paralelamente, estes artigos são publicados na Revista Semanal de Vendas, Liderança e Coaching da Ideias & Desafios.

O que começou inicialmente por ser um pequeno projecto, é hoje em dia um fenómeno de popularidade entre os gestores e comerciais de várias empresas em Portugal. No contacto que temos tido com as diversas empresas que recebem a revista, é com muito prazer que nos dizem: "Costumamos receber muitas coisas por e-mail que apagamos, mas a vossa revista semanal lemos religiosamente..."

Este livro surge na sequência dos pedidos constantes dos nossos clientes para disponibilizarmos, de uma forma organizada, todos os artigos aos quais não tinham tido acesso.

Os artigos foram escritos com um simples objectivo em mente – serem de fácil leitura e, acima de tudo, muito práticos na abordagem que fazemos das vendas e matérias associadas.

O nosso lema é que quanto mais práticas forem as matérias que abordamos, tanto nos nossos artigos, como nos nossos workshops de Vendas e de Liderança, mais facilmente serão postas em prática pelas pessoas que os lêem.

Como sabemos que o tempo que passamos no carro é cada vez maior, decidimos incluir uma versão em formato áudio MP3 para que possa ouvi-la onde quiser. Assim, este é o primeiro livro de vendas em Portugal a editar, em simultâneo, uma versão em papel e outra em áudio MP3.

Venha daí nesta viagem por mais de 9 anos de trabalho em Portugal e mais de 5000 pessoas formadas em Vendas e Liderança no nosso país.

P.S.: Sugerimos a visita ao nosso site em:

[www.ideiasdesafios.com](http://www.ideiasdesafios.com)

Onde poderá encontrar um conjunto bastante alargado de outros recursos gratuitos na área de vendas, liderança e coaching.

# **SOBRE O AUTOR**

José de Almeida

Liderou ao longo dos anos diversos projectos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de actividade.

A sua experiência profissional começou como Vendedor, tendo mais tarde feito carreira como Dir. Comercial e Dir. 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".

Actualmente 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, director comercial e director geral das várias empresas por onde passou.

Um dos seus factores 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".

## **O seu objectivo de vida é:**

*"Mudar o mundo, mudando uma pessoa de cada vez, ajudando-a a descobrir o seu próprio caminho para o sucesso!"*

# ORGANIZAÇÃO DO LIVRO

Decidimos organizar este livro com base nas diferentes temáticas que habitualmente trabalhamos nas empresas. Assim sendo, poderá encontrar as seguintes secções:

- Motivação e Desempenho Comercial
- Comunicação, Influência e Empatia
- Geração e Detecção de Oportunidades de Negócio
- Processo comercial
- Gestão de Oportunidades, Negociação e Fecho
- Liderança e Gestão de Equipas Comerciais

Esperamos que este trabalho seja do seu agrado!

# COMO OBTER OS ARTIGOS EM FORMATO MP3

Como comerciais ou como profissionais de várias áreas, somos por vezes forçados a passar longas horas ao volante dos nossos carros em trabalho.

O que é que faz durante essas horas? Ouve música? Canta? Vê a paisagem?

E que tal ouvir este livro?

De facto, um dos conselhos que um orador americano me deu há muito e que até hoje sigo religiosamente foi:

“Usem o vosso carro como uma sala de aula.”

Quantas horas passa por dia na estrada? Já pensou nisso? E se pudesse utilizar as horas que viaja de carro para aprender? O que é que o impede? Nada!

O seu carro provavelmente lê CD, os mais modernos até lêem MP3.

A pensar em todas estas questões, decidimos produzir também o nosso livro em formato áudio MP3.

Para o obter basta que visite a seguinte página:

<http://www.ideiasedesafios.com/artigos-em-formato-mp3/>

Espero que esta iniciativa seja também do vosso agrado.

The background is a vibrant yellow with a pattern of thin, dark yellow lines radiating from the center, creating a sunburst or starburst effect. The lines are evenly spaced and extend towards the edges of the frame.

# **MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO COMERCIAL**

## Será que o DESEMPREGO é uma PROFISSÃO em Portugal?

Uma das questões que surge cada vez que organizo um curso de formação comercial para desempregados é precisamente esta:

“Será que o DESEMPREGO é uma PROFISSÃO em Portugal?”

Podemos analisar isto pelo lado positivo ou pelo lado negativo.

Normalmente, quando estamos a formar pessoas que não têm experiência comercial, mas que em alguns casos têm valências profissionais bastante elevadas, quer em termos das carreiras que tiveram, quer dos conhecimentos que adquiriram, fazemos um paralelo entre o desemprego e a actividade comercial.

Pode parecer estranho, mas é muito similar.

Caso esteja curioso sobre o que é o projecto Formação e Dinamização por uma causa, basta que dê um pulo ao nosso site a:

<http://www.ideiasdesafios.com/causa.html>

E veja por si próprio.

Basicamente trata-se de um projecto que dá formação comercial a pessoas que estejam desempregadas e que queiram ter mais uma área à qual possam concorrer.

A ideia é dar-lhes a cana e ensiná-los a pescar.

Não temos apoios de ninguém e este projecto é totalmente financiado por nós, internamente.

Já agora, se por acaso souber de alguém que esteja em situação de desemprego e queira ter mais uma hipótese de arranjar emprego, indique-lhe a página do projecto.

Do 1º grupo, que ainda nem terminou, existe já 1 pessoa que arranjou emprego.

O 2º grupo de formação irá começar os seus primeiros dois dias de formação já dias 4 e 5 de Março. O programa inclui 4 dias de formação comercial seguidos de 4 sessões de Dinamização, que têm por objectivo acompanhar as pessoas na sua reentrada e trabalhar todas essas questões de uma forma mais prática.

Mas voltando ao nosso tema.

Uma das coisas que acontece quando estamos desempregados é começarmos com toda a garra a enviar currículos para as empresas ou para os anúncios que vamos descobrindo.

Com o passar do tempo, normalmente após a barreira dos três meses, começamos a não ver resultados e a abrandar a actividade de envio.

Se quiser, deixamos de realizar tanta “prospecção”.

Ao abrandar a nossa actividade, a depressão e o desânimo vão-se instalando e quando damos conta a maior parte das pessoas deixou cair os braços e já não sai do buraco.

Na actividade comercial o processo é muito semelhante.

Começamos por fazer prospecção, seguem-se reuniões de apresentação com os clientes, uma proposta e, se tudo correr bem, um fecho.

Na procura de emprego a situação, como já perceberam, é a mesma, só que em vez de estar a vender um produto estamos a “vender-nos” a nós.

Eu sei que isto dito desta maneira soa um pouco mal, mas a realidade é essa.

Quer ver?

Compraria de uma pessoa que aparecesse na sua casa mal vestido ou desmazelado?

Não?

Pois, mas muitas das pessoas que realizam processos de recrutamento sabem por experiência própria (nós inclusive) que muitas vezes isso acontece.

Compraria de alguém que lhe atendesse o telefone com “Tou?” dito de um modo brusco?

Provavelmente não!

Mas muitas das pessoas que estão à procura de emprego é dessa forma que atendem o telefone, mesmo quando sabem que do lado de lá pode estar um potencial empregador.

Compraria de uma empresa ou de um vendedor que não tivesse cuidado com os materiais de marketing, catálogos ou folhetos que enviasse para a sua empresa?

Não?

Pois, mas se pensar em todos os currículos que já recebeu na vida, provavelmente pensou duas vezes quanto ao aspecto dos mesmos e à forma como estão construídos.

Se um vendedor lhe aparecesse deprimido e triste à frente com a habitual frase “isto é que vai uma crise”, sentir-se-ia seguro a trabalhar com a empresa dele?

De facto, na maioria dos casos, questionaríamos o que é que de facto está a acontecer, se é mesmo por causa da crise ou se o vendedor em questão não trata bem os seus clientes ou, pior do que isso, se a empresa dele não tem qualidade e os cliente não compram.

Humm, e quantas pessoas é que vão com esta postura a uma entrevista de emprego?

Poucas, não é?

Só para lhe dar uma ideia, os dois primeiros dias da formação comercial para desempregados são todos à volta dos aspectos psicológicos da venda.

Temas como motivação, metas, empatia, comunicação, linguagem corporal são uma constante, de forma a dar aos desempregados ferramentas essenciais, tanto na sua futura profissão como vendedores, como nos processos de recrutamento que irão enfrentar.

Bem, está a ver o paralelo?

As vendas e o estar desempregado têm muito em comum, como lhe provei.

Uma das coisas que muitas das pessoas que estão desempregadas ainda não perceberam é que têm de encarar o processo de reentrada no mercado de trabalho como a sua nova “profissão”.

E, como profissão que é, têm de dar o seu melhor!

E se pensar nela como sendo um vendedor de si próprio, ainda melhor.

Três pequenos conselhos:

### 1. Reveja o seu currículo

Peça a uma pessoa que conheça que tenha um cargo de chefia e pergunte-lhe se, caso recebesse esse currículo e estivesse à procura de alguém com essa experiência, o contratava.

Se a resposta for não...

Está na hora de olhar para o currículo com olhos de ver!

Se por ventura não tem jeito para isso, peça ajuda a alguém.

Tem medo ou vergonha de pedir?

Como se diz na minha terra, “quem não chora não mama”.

### 2. Pense na seguinte questão e tente respondê-la verbalmente em 1 minuto

“Porque é que eu o haveria de contratar?”

Se não conseguir, está na altura de pensar nisto a sério e ensaiar esta resposta ao espelho várias vezes, até se sentir confortável.

### 3. Faça a lista das características do emprego ideal para si

Eu sei que esta questão pode levantar alguns sorrisos, mas pegue numa folha de papel e de uma forma fluida e sem limites, atreva-se a sonhar pelo menos uma vez na vida, escreva numa folha de papel todas as características que o seu emprego de sonho teria.

Esta questão é importante pela forma como o cérebro trabalha.

Já agora, se quiser descobrir um pouco mais sobre isto, temos diversos vídeos no Youtube e no Facebook sobre este e outros temas de vendas.

Pode aceder a partir dos seguintes links:

Facebook: <http://www.facebook.com/pages/Ideias-e-Desafios/94782346093>

Youtube: <http://www.youtube.com/ideiasedesafios>

E já sabe, se conhecer alguém que esteja desempregado e, de facto, queira ter uma nova chance na vida, indique-lhe a página do projecto "Formação e Dinamização por uma Causa":

<http://www.ideiasedesafios.com/causa.html>

## Já pensou em sentar-se? E esperar que passe?

Muitas das vezes, na vida e nas empresas, as situações com que nos deparamos não têm solução aparente.

Existe um conceito de urgência nos dias que correm que nem sempre traz resultados.

Uma equipa não se forma do dia para a noite.

Um líder, na maior parte dos casos, não se revela como líder eficaz nas primeiras posições que ocupa.

A melhor forma de resolver uma situação nem sempre é agir logo.

Eu chamo a isto o fenómeno do "sinal laranja".

Se for condutor e for no seu carro, quando chega a um semáforo e apanha um sinal laranja, o que é que normalmente faz?

Provavelmente dirá:

"Abrando."

Mas, se for verdadeiro, dirá que se vir um sinal vermelho não faz nada disso.

Muitas vezes faz precisamente o inverso e acelera para ainda conseguir passar, ainda que já com o sinal vermelho a cair.

Na vida e nas empresas muitas vezes adoptamos esta atitude.

À nossa volta existem milhares de sinais laranjas.

O problema é que em vez de abrandar para os analisar, temos tendência para acelerar.

E normalmente qual é o resultado?

Claro, dá asneira.

Quer um exemplo disso?

Nas empresas, quantas vezes é que toma decisões ou faz juízos de valor sem ter a informação toda?

Muitas vezes, algumas, poucas, sempre?

O problema é que esta prática se institucionalizou.

Dado o stress que temos para atingir resultados e as condicionantes do mercado hoje em dia, em vez de abrandarmos, fazemos precisamente o contrário.

Nem sempre uma má decisão é melhor do que uma não decisão.

Por vezes nas equipas existem questões que demoram o seu tempo a resolver. Que têm de ser "digeridas", para depois, ao ritmo de cada pessoa, serem integradas e processadas.

Um dos fenómenos que detecto quando trabalho em termos de formação de liderança e consultoria integrada nesta área com alguns dos meus clientes é a necessidade de os elementos que entram pela primeira vez em posições de liderança terem de obter resultados imediatos.

Nem sempre essa pressão vem de cima, mas a necessidade de mostrar trabalho faz com que por vezes ajam quando deveriam parar e analisar quais os semáforos laranja que têm à volta.

Uma das coisas que devemos ensinar às pessoas que estão pela primeira vez em posições de liderança é precisamente o saber esperar. Casos típicos disto são as situações que se prendem com a evolução dos elementos que eles lideram e dos estágios em que a equipa está em termos de desenvolvimento.

Por vezes as políticas que implementamos com as equipas demoram o seu tempo dar frutos.

Não se consegue ganhar todos de uma só vez para o nosso lado.

Uns são mais rápidos a aderir à nossa liderança, outros são mais desconfiados e demorarão o seu tempo.

Se por acaso o líder não compreender esta realidade e forçar a sua relação com uma destas pessoas que demoram mais tempo, o que é que acham que vai acontecer?

Claro!

Essa pessoa vai com certeza começar a gerar “anticorpos” em relação à chefia e muitas vezes uma situação que se resolveria com “sentar-se e esperar” está agora cristalizada, no mau sentido.

Todas as equipas têm estágios de desenvolvimento diferentes, bem como todas as pessoas têm estágios de desenvolvimento diferentes.

E muitas vezes, consoante a situação, vamos ter de adaptar o nosso estilo de liderança a esse factor.

Mas isso parece-me que terá de ficar para um próximo artigo.

Fica então a promessa.

Esta semana, pare um pouco para pensar:

“Será que não estou a forçar demasiado os resultados que quero obter?

Será que não estou a sufocar as pessoas que lidero, não as deixando respirar?

Será que nalgumas situações não seria melhor sentar-me e esperar que passe?”

## Já se deu permissão para falhar?

Um dos principais problemas que as empresas enfrentam em Portugal e no mundo, mas penso que existe um excesso disto em Portugal, prende-se com o medo de falhar.

Muitas das vezes a maior parte das pessoas não faz porque tem medo de errar.

Se formos ver as origens deste problema, podemos dispersar-nos em várias direcções, como sendo o antigo sistema educativo, o sistema de recompensa das empresas, enfim... dificilmente chegaríamos a uma conclusão séria e que granjeasse o consenso da maioria das pessoas.

Mas ao fim e ao cabo porque é que é tão importante não ter medo de falhar?

Se pensar bem, na maioria dos casos o risco não é recompensado nas nossas empresas. As pessoas são penalizadas quando falham e muitas vezes não são recompensadas com igual energia quando fazem as coisas bem.

Lembra-me sempre aquilo que o meu Pai me dizia quando eu era pequeno e trazia uma boa nota num teste. Normalmente perguntava-lhe:

“Ó Pai, quando os meus colegas trazem um Muito Bom os pais deles dão-lhes uma prenda. Porque é que tu não me dás?”

Sei hoje que era mais porque o dinheiro não abundava na nossa casa e não dava para “esticar” para tudo, mas o meu Pai normalmente respondia:

“Porquê? Estudar não é o teu trabalho?”

E com esta me calava.

Parece que nas empresas existe uma problemática bastante complexa, pois podemos passar uma vida a fazer bem, mas quando fazemos mal pela primeira vez, “cai o Carmo e a Trindade” e nunca mais, ou dificilmente, levantamos a cabeça.

Talvez esteja aqui o problema da falta de empreendedores em Portugal.

As pessoas são tão avessas ao risco que dificilmente enveredam por uma carreira ou criação de emprego em que ponham em causa a sua própria segurança.

O pior é que as empresas são feitas por pessoas, as pessoas são moldadas pelas suas experiências e pela sociedade à sua volta e tudo isto gera empresas "cinzentas" que não inovam nem se arriscam em voos que tenham maior rentabilidade comercial ou estratégica.

Uma das coisas que mais me impressionou nos últimos tempos foi uma história que li na "Times" há já alguns meses.

Basicamente, a história relatava a experiência de um executivo norte-americano, que devido a um erro de gestão provocou um prejuízo à empresa de cerca de 1 milhão de dólares.

Ciente do problema que tinha causado à empresa, decidiu redigir a sua carta de demissão e no dia seguinte apresentou-a ao seu chefe.

A surpresa está na reacção do chefe.

Em vez de se virar para ele e aceitar a carta de demissão, basicamente respondeu-lhe o seguinte.

"Caro Sr. Smith, tenho muita pena, mas não posso aceitar a sua demissão!"

Como é óbvio, o Sr. Smith ficou de boca aberta a olhar para ele com um ar de espanto.

"O senhor acha que depois de ter investido 1 milhão de dólares na sua educação e treino eu o vou deixar ir embora?"

É com certeza uma perspectiva um pouco diferente daquela a que estamos habituados nas nossas empresas.

Não digo que se cultive o risco pelo risco, mas se analisarmos as empresas que estão na crista da onda a nível internacional como a Google, a Microsoft e outras, muitas delas têm planos de incentivo ao risco e à inovação.

Porque não criarmos algo semelhante, mas à nossa escala, nas nossas empresas?

Em primeiro lugar, há que dar espaço a que as pessoas falem!

Criar fóruns e sistemas que permitam aproveitar todo o conhecimento que se desperdiça habitualmente.

Seja em que equipa for, existe sempre junto das pessoas que a compõem um capital intelectual que deve ser aproveitado e analisado.

Com certeza que conhece a história dos "post-it" da 3M.

Se não conhece, procure na internet, que vale a pena. Mas e se esta ideia de um dos empregados tivesse sido desperdiçada?

Muitas vezes, como líderes, andamos tão "afundados" nos nossos problemas e projectos e défices financeiros, que não paramos para sair da fotografia e ver onde é que a organização está a perder um dos maiores capitais que pode ter.

O capital intelectual e a vontade das suas pessoas de arriscar.

Montar um processo destes nas empresas nem sempre é difícil, pode ser tão simples como uma reunião mensal de toda a empresa ou, se a escala for muito grande, do departamento, onde as pessoas são encorajadas a falar abertamente.

A única premissa que existe é que quando apresentarem um problema têm também de apresentar uma solução para o mesmo, ou então para o problema de outra pessoa que já tenha sido colocado.

Pode até pegar num flipchart e criar duas colunas. Na esquerda escreva "Problema", na direita escreva "Oportunidade".

Depois vá preenchendo com as soluções que as pessoas vão dando.

Para as que ficarem sem resposta, deixe o flipchart num local de passagem, como seja o refeitório, bar ou outro local, e incentive as pessoas, quando passarem por lá e se se lembrarem de uma solução, a escreverem-na.

Vai ver que rapidamente começam a surgir ideias e propostas inovadoras para a sua empresa ficar ainda mais competitiva no seu mercado.

Esta é apenas uma das ferramentas que pode ser utilizada nas empresas para melhorar a sua competitividade e capacitá-las para darem cartas no seu mercado, imagine todas as outras que ainda desconhece.

## Quando tudo falha, o que fazer?

Muitas vezes nas vendas deparamo-nos com situações em que parece que tudo à nossa volta se desmorona e nada funciona.

Ligamos para os clientes e eles não nos atendem.

Tentamos marcar reuniões e nada.

A nossa lista de propostas em curso está cada vez mais pequena.

E, não tarda nada, começamos a dar uma olhada às secções de anúncios de emprego a ver quem é que anda a recrutar comerciais.

Só quem nunca vendeu é que não sabe o que é um vazio nas vendas.

Estar dois ou três meses sem resultados é das piores coisas que pode acontecer a um vendedor.

O desespero começa a instalar-se e muitas das vezes deixamos que nos abata e faça com que fiquemos cada vez pior.

É fácil na formação de vendas falar sobre motivação, dinamismo, ir à luta, mas só quem, como eu e muitos outros, passou pela carreira de vendedores é que consegue dar importância a este facto.

Uma das razões pelas quais na Ideias e Desafios não trabalhamos com formadores que não tenham experiência de terreno concreta de vendas, é precisamente esta.

Sem se ter passado por lá, não se dá valor a pormenores que por vezes fazem toda a diferença.

Como é evidente, isto permite-nos ter um impacto muito maior nas equipas comerciais que formamos e acompanhamos, dado que elas próprias entendem que à sua frente está alguém que já passou pelo que estão a passar no momento.

Um dos problemas dos vazios nas vendas prende-se com o facto de os clientes muitas vezes percepcionarem que algo não está bem, ainda o vendedor está a entrar no seu gabinete.

A sua linguagem corporal, a sua atitude, e todos os outros sinais lhe indicam, embora muitas vezes apenas instintivamente e a nível de subconsciente, que algo não está bem.

O problema é que o cliente não sabe se o vendedor está abaixo da linha porque o mercado está parado, ou porque o produto não presta, ou porque o serviço não cumpre com as expectativas.

Tudo pode passar pela cabeça do cliente.

Por isso é que se diz que hoje em dia muitos vendedores saem para a rua derrotados à partida.

E de facto é bem verdade.

Uma das coisas que ensinámos no nosso Congresso Nacional de Desempenho e Motivação Comercial que ocorreu em Lisboa em Abril, e que teve grande sucesso, foi a questão do controlo emocional na venda.

Na prática são coisas simples, mas que permitem fazer a diferença no dia-a-dia no terreno.

Ao entrarmos para o gabinete do cliente, temos de ter em mente que tudo está bem.

Ou seja, fazer de conta que a venda é um teatro e que estamos a assumir um papel de um vendedor de sucesso.

Um dos truques que muitas vezes ensino nos cursos passa por, ainda no carro e antes da reunião, fechar os olhos e seleccionar na memória uma altura em que as suas vendas tenham estado fantásticas, em que tudo tenha estado a correr bem.

Se não tem uma altura na sua vida em que as vendas tenham estado fantásticas, pense noutras coisas da sua vida pessoal em que tenha tido sucesso.

Analise a sua memória tal e qual como se estivesse a viver a experiência novamente, veja o que viu na altura, o que disse a si próprio ou lhe disseram, o que sentiu, os cheiros que estavam no ar.

Enfim, torne a memória o mais rica possível, sensorialmente.

Agora faça um pequeno exercício mental e, dependendo do que tem na sua mente no momento - podem ser imagens, sons ou sensações -, aproxime-os de si.

Se for uma imagem, torne-a maior, com mais cor, mais intensa.

Se for um som, torne-o mais próximo.

Se for uma sensação, sinta-a a crescer dentro de si e a intensificar-se.

Pode não sentir nada, mas poderá também, como a maioria das pessoas, sentir que toda a emoção que surgiu ao reviver o seu momento de sucesso se intensifica e que tudo isso faz com que surja um sorriso nos seus lábios e volte a experienciar um pouco desse sucesso.

Abra os olhos e vá vender!

Trabalhando a emoção desta forma, estamos a conseguir focar-nos em algo positivo na venda e muitas vezes a diminuir as respostas emocionais negativas que os nossos clientes farejam no ar sem que nos apercebamos.

Esta é apenas uma das técnicas que existem nesta área.

Pode parecer simples.

Mas por vezes as coisas mais simples são as coisas mais eficazes na venda e também nas nossas vidas.

## Será que o sucesso deixa pistas?

Uma das questões que sempre me coloquei em relação ao sucesso foi se, de facto, deixava pistas.

É noção comum no mundo dos negócios que “não se deve inventar a roda”.

Mas será que essa máxima é também aplicada ao sucesso?

No nosso entender, não!

Achamos que a maioria das pessoas não entende porque é que muitos à sua volta têm sucesso e elas não.

Acreditamos que o sucesso deixa pistas, para quem as queira ver!

É possível aprender com as pessoas que têm sucesso à nossa volta.

No campo da Liderança Intrapessoal, uma das nossas paixões é precisamente esta, a razão de algumas pessoas serem excepcionais.

Muitas das pessoas que abordam este tema têm tendência a dizer que “é inato”.

Poderão existir algumas características que nascem com os líderes, mas a maioria é aprendida na dura realidade do dia-a-dia.

Ora, se foi aprendida por uns, poderá ser aprendida por todos.

Talvez não seja bem assim com a generalidade das pessoas, mas com uma grande maioria das pessoas com que trabalhamos esta é a realidade.

Este chamado “não inventar a roda” é, por vezes, também por nós apelidado de “Modelação de Estratégias”.

Quando bem utilizada, é das técnicas de aprendizagem mais eficazes que conhecemos.

E como todas as técnicas que advogamos, é realmente muito simples.

Ora vamos ver...

Todo o ser humano funciona com base em estratégias de sucesso e estratégias de insucesso.

Cada vez que realizamos algo e funciona, o nosso cérebro reforça internamente esse sucesso e começa a criar um padrão de estratégia.

O que acontece em termos cerebrais (de um modo muito simplificado, é claro) é que, na primeira vez que realizamos algo, estabelecem-se determinadas ligações neuronais.

Na segunda vez que realizamos a mesma tarefa ou operação, essa ligação neuronal reforça-se.

Na terceira vez volta a reforçar-se e assim por diante.

Passado, em média, 3 semanas ou 21 dias, o nosso cérebro, que é, de facto, uma máquina bastante inteligente, começa a pensar:

“Bem, se estás a fazer isto tantas vezes, então é melhor que isto seja feito de forma automática, sem que sequer tenhas de pensar nisso”.

Nesta situação, aquela ligação neuronal passa directamente para a zona do hipotálamo e, a partir daí, não temos de pensar para fazer essa tarefa.

Pense nisto, quando conduz, pára para pensar no que está a fazer?

Claro que não, essa acção já está no domínio do automático.

Ora bem, mas o que é que isto tem a ver com aprendizagem?

O problema de aprendermos uma estratégia de alguém de sucesso prende-se, precisamente, com isto.

Muitas das vezes, essa pessoa já nem pensa quando faz.

Mas se o queremos modelar, como é que o podemos fazer?

Se não tivermos confiança para lhe perguntar, a única alternativa é estar com os olhos bem atentos e observar com atenção tudo o que faz e, acima de tudo, como faz.

Se tivermos confiança para isso, podemos conversar com a pessoa e “esmiuçar” a forma como o realiza.

Ajuda fazer várias questões, tais como:

Como é que, no seu entender, faz isso e resulta?

O que é que acha que funciona mais?

Em que circunstância é que funciona ou não funciona?

Como é que aborda esse problema?

Que recursos é que utiliza?

Das primeiras vezes que o fez, o que é que acha que fez a diferença?

Estas são apenas algumas das questões que podem utilizar para se colocarem no bom caminho.

Depois, é ter coragem para sair da nossa zona de conforto e experimentar.

Algumas das vezes vamos conseguir, outras não.

Se conseguirmos, ficamos com mais uma ferramenta que nos vai ajudar a seguir em frente em direcção ao sucesso, muito mais bem preparados.

Esta semana, pare um pouco para pensar:

Quem é que eu posso ter como modelo na minha área de actividade que tenha sucesso?

Colegas, concorrentes, líderes, casos de sucesso à nossa volta!

## Que fazer quando a sua equipa não ganha?

Uma das questões a nível pessoal que mais problemas nos causa é o fenómeno das crises cíclicas.

Está estudado que quer a nível pessoal quer a nível profissional, de x em x tempo, surge uma crise.

É um fenómeno que está mais do que estudado e confirmado.

Se recordar a sua vida, vai ver que esta situação também já ocorreu consigo.

Daí a expressão popular que “a vida é como os interruptores, umas vezes para cima, outras vezes para baixo”.

Se a memória não me falha, foi o Herman José que teve esta expressão aqui há uns anos.

De facto, quanto mais vivo e quanto mais lido com pessoas e empresas em termos de formação, mais me convenço da veracidade desta afirmação.

Ora se este fenómeno é algo que acontece ciclicamente, como pais, mães, maridos, mulheres, profissionais, directores, gestores, ou qualquer que seja o seu papel na vida, saber gerir eficazmente as suas crises é algo fundamental para o seu sucesso.

Uma das coisas que pergunto às pessoas que frequentam o nosso Workshop de Liderança Interpessoal é “qual é a cor do seu pára-quadras?”.

Gerir as crises que nos surgem assenta essencialmente em 3 factores principais:

Gerir o seu estado emocional

Focar-se naquilo que pode fazer para resolver a situação

Sempre que possível antecipar e planear as crises futuras

Se não for capaz de parar para respirar fundo e agarrar o seu estado emocional imediatamente quando a crise surge, o mais provável é que entre numa situação de “bloqueio emocional” e não consiga andar nem para a frente nem para trás.

Uma das técnicas que pode ajudar-nos nesta situação é a compreensão de como o cérebro funciona em termos de pensamentos.

Dado que a maioria das vezes apenas conseguimos focar-nos conscientemente num pensamento de cada vez e dado que os nossos pensamentos estão directamente ligados ao estado de espírito que temos no momento, o truque aqui é focarmo-nos naquilo que podemos resolver.

Pare, dê dois berros, deixe sair o vapor e depois ponha a si mesmo a seguinte questão:

Quais são as acções que posso tomar já para começar a caminhar em direcção à saída desta crise?

Culpar os outros, ou as situações, ou o que quer que seja não irá trazer valor acrescentado à saída da crise.

Focar-se nas coisas que são um dado adquirido e que não podemos resolver também não ajuda nada.

Já lá diz o povo “o que lá vai, lá vai” ou “não adianta chorar sobre leite derramado”.

Por isso, a única coisa que faz sentido é, de facto, focar-se imediatamente naquilo que poderá fazer para resolver a situação.

Muitas pessoas, quando confrontadas com situações de crise, passam a vida a lamentar-se e a chorar sobre as questões que não podem resolver.

Este é, de facto, um dos maiores problemas destas situações.

Um dos factores que separa um líder do resto das pessoas é a capacidade de manter a sua cabeça fria no momento e imediatamente tomar acções decisivas para tirar a sua empresa, a sua vida ou a sua família da crise.

Finalmente, se as crises são algo cíclico nas nossas vidas e cada vez mais à nossa volta estamos cientes disso, antecipar e planear é fundamental para o nosso bem-estar.

Pare um pouco e pense:

Que situações é que podem correr mal na minha vida?

Se perder o meu emprego, o que é que vou fazer?

Se adoecer, como vou lidar com a situação?

Enfim, pense na maioria das coisas que possam correr mal e depois procure antecipadamente soluções para as resolver.

Se fizer este pequeno exercício, não conseguirá antecipar nem prever tudo.

Mas se conseguir prever 20 a 30 por cento que seja, isto já representa um grande alívio em termos futuros.

Quando a crise aparecer, poderá dizer para si próprio:

"Já te tinha visto e já sei como lidar contigo!"

Será que irá ser mais fácil?

Provavelmente não.

Mas pelo menos já está no caminho certo para apontar soluções para resolver a situação.

Esta semana pare um pouco e pense em todas as coisas que podem correr mal e no que pode, de facto, fazer para as solucionar ou prevenir.

## Quando é que "agora" será uma boa altura para tomar uma decisão?

Muitas vezes na nossa vida temos a tendência para procrastinar as coisas que temos para fazer.

Um estudo feito ao longo de 20 anos nos Estados Unidos por um professor universitário focado no que fazia a diferença no sucesso de cada um, analisou três recursos que poderiam fazer a diferença:

Genes

Educação

Capacidade de agir

O resultado do estudo foi espantoso.

Chegou-se à conclusão, pelo estudo de várias famílias que tiveram filhos com a mesma educação, que cada uma destas componentes contava as seguintes percentagens para a probabilidade de atingirem o sucesso:

Genes: 10%

Educação: 20%

Capacidade de agir: 70%

O que nos leva a pensar em todas as pessoas que estão sempre à espera de uma oportunidade na vida para pôr em curso uma ideia que tiveram e que vai torná-las milionárias.

Quantos de nós já não pensámos em algo que podia ser fantástico, mas colocámos a ideia na gaveta à espera de termos as condições perfeitas?

E quantos de nós é que, passado algum tempo, viram a sua mesma ideia ser um sucesso nas mãos de outra pessoa?

Pois é uma daquelas experiências que sabe sempre a amargo.

É quase como acertar nos números do Euromilhões e nessa semana esquecermo-nos de entregar o boletim.

Uiii...

Hoje vou dar-vos dois instrumentos que utilizamos nos nossos Workshops de Bases de Liderança e que Vos podem ajudar a tomar uma decisão.

O primeiro serve para aferir se estamos ou não no caminho certo na nossa vida.

Arranje uma área com alguma dimensão que esteja livre e na qual possa experimentar este exercício.

Escolha 3 objectos que caibam na mão e que vão representar 3 pontos.

**1. De onde veio**

**2. Qual o ponto no futuro onde quer chegar**

**3. Qual o ponto do presente onde está hoje**

Agora faça a seguinte experiência.

Coloque os objectos no chão de uma forma aleatória.

Ande um pouco pela sala, sinta os objectos na mão e escolha primeiro o ponto de onde vem, ou seja, o seu passado.

Agora, quando sentir que o local é o adequado, coloque-o no chão.

Não se preocupe, porque neste exercício não existem certos ou errados.

Depois faça o mesmo com o futuro, ou seja, onde quer chegar.

E finalmente com o presente.

Agora afaste-se dos objectos para um dos lados ou cantos da sala e olhe para a posição dos objectos no chão de vários ângulos.

Procure sentir o que o padrão visual dos objectos no chão lhe transmite.

Não se preocupe em ser muito racional, apenas olhe para os objectos espalhados no chão, feche os olhos, e de seguida sinta o que o padrão no chão lhe transmite.

Poderá sentir logo algo ou poderá não sentir nada, poderá até só sentir algo passado alguns dias.

Não tem importância.

Agora façamos o seguinte.

Coloque-se por cima do objecto que representa o passado.

Feche os olhos.

O que é que sente?

Ponha a si próprio as seguintes questões:

Gosto de onde vim?

Sinto-me confortável com isso?

Mais uma vez, não faça juízos racionais, procure apenas sentir.

De seguida, prossiga para o presente. Novamente, coloque-se por cima, feche novamente os olhos e acima de tudo sinta.

De olhos fechados, ponha a si próprio as seguintes questões:

Como é que eu sinto a situação onde estou hoje em dia?

Como é que eu vejo o caminho para o futuro que quero?

De que recursos preciso para lá chegar?

Que recursos já tenho para me ajudar?

Qual o primeiro passo que necessito de dar?

Agora abra os olhos e dirija-se para o futuro.

Coloque-se em cima do objecto que o representa e faça o seguinte exercício.

Feche os olhos e imagine que já lá está mesmo no futuro.

O que é que sente, o que é que vê, o que é que diz a si próprio?

Quem é que está à sua volta?

Note especialmente quais as sensações positivas que surgem no seu corpo.

Onde é que elas surgem?

Qual o seu ritmo?

Como é que se movimentam no seu corpo?

Descem da cabeça para a barriga?

Ou sobem em espiral dos pés para a cabeça?

Qualquer que seja o sentimento ou sensação, tem sempre tendência a ter um ritmo no nosso corpo.

Quando esse ritmo pára, normalmente o sentimento ou a sensação desaparece.

Agora que já encontrou o ritmo da sua sensação positiva, faça uma experiência.

Aumente mentalmente o ritmo.

Se, por exemplo, a sua sensação desce pelas costas e sobe pela barriga até lhe provocar sensações agradáveis de arrepio, torne-a mais rápida.

Mais rápida ainda.

E ainda mais rápida!

E quando estiver no máximo, abra os olhos, feche a mão e faça um gesto no ar com força mexendo todo o seu corpo e diga:

“EU CONSIGO!”

Cada vez que tiver dúvidas em relação ao seu futuro, repita este último passo, vai ver como o seu estado muda rapidamente e a confiança volta muito mais rápido.

Muitas das pessoas que nos procuram estão precisamente nesta situação.

Parados à espera que tudo na vida esteja perfeito para terem sucesso.

Esta semana pare de procrastinar!

Dê o primeiro passo e vai ver que em breve descobrirá que:

“Tudo aquilo que a mente consegue conceber e acreditar, consegue realizar”.

## Na Vida conduz ou é conduzido?

Uma das coisas que mais trabalho com as equipas em termos de motivação, liderança e desempenho, é precisamente a frase:

“Na Vida conduz ou é conduzido?”

Quem nos conhece e ao nosso trabalho nesta área, sabe que gostamos de provocar as pessoas a pensar quando se fala de motivação.

Não é com a abordagem normal que lá vamos hoje em dia.

No nosso entender, a saída da crise na qual Portugal e o mundo estão mergulhados passa pelas pessoas passarem do lugar do passageiro para o lugar do condutor nas suas vidas.

Quem diz nas suas vidas, diz nas empresas, na sociedade, enfim... no mundo à sua volta.

Quando enfrentamos situações difíceis temos duas hipóteses.

**Sentarmo-nos e esperar que passe**, ou então elevarmos a parte de trás central da nossa anatomia e fazermos algo para mudar a nossa vida.

No nosso entender, a motivação tem de vir de dentro das pessoas.

Muitas das pessoas com quem inicialmente trabalhamos nas empresas sofrem da síndrome do “querer”.

Quero ter um emprego melhor

Quero um aumento

Quero ser rico

Quero ser feliz

Quero ser ...

Mas quando lhes perguntamos:

“Ok, você quer, mas o que é que está a fazer para lá chegar?...”

Invariavelmente, calam-se olham para baixo e para a direita e admitem:

“Nada.”

Mas a culpa, como devem imaginar, não é delas, é da sociedade que é muito má, é do patrão que não as aumenta, é do governo que não aumenta o ordenado mínimo.

Enfim, existe sempre alguma coisa que culpar.

Nem que seja culpar o nosso passado.

O facto de não termos a educação que deveríamos ter tido, o facto de não termos agarrado as oportunidades que a vida nos apresentou e não termos lutado por elas, e tantas outras coisas.

Mas será que conduzir a nossa vida a olhar sempre para o retrovisor dá bom resultado?

Na nossa modesta opinião, não!

O melhor que o passado tem na nossa vida é pura e simplesmente isso.

Já passou.

E o nosso passado não é necessariamente igual ao nosso futuro.

Desde que, como é óbvio, o queiramos e estejamos dispostos a pensar em algo para lá chegar.

Mas será que é tão difícil atingir o que queremos na vida?

Pessoalmente, já passei por diversos contratemplos que me fizeram ter de refazer a minha vida por três vezes, quase de raiz.

E de todas as vezes me levantei e disse para mim próprio:

“O amanhã será diferente.

Caí, caí, mas existem mais pessoas com quem falar, mais portas que se podem abrir.

Vamos a eles!”

E o que é certo é que esta atitude me trouxe onde estou hoje.

Mas a fórmula que me permitiu evoluir foi sempre simples.

Saber muito bem onde queria chegar

Perceber com humildade onde estava (sem rodeios ou eufemismos)

Conhecer o caminho que tinha de fazer para lá chegar

Estar ciente dos conhecimentos que tinha de adquirir para o conseguir fazer

Levantar o posterior da cadeira e dar o primeiro passo

Se olhar para trás, foi sempre esta a fórmula que utilizei.

O que é que o impede de fazer o mesmo?

Esta semana pare um pouco para pensar em todas estas questões.

Pegue numa folha de papel e escreva todos os passos acima descritos.

Pense em cada um deles com calma.

Escreva qual o caminho e as acções que tem de realizar para começar a caminhar face aos seus sonhos e objectivos e, por fim, escolha uma das coisas que o levariam mais perto, e FORÇA!

Dê o primeiro passo!

## Consegue atingir o que quer na vida à primeira?

Um das coisas que mais nos afecta são os estados de espírito que, por vezes, não são os melhores para encarar as situações ou problemas que temos à frente.

Por vezes encahamos num determinado ponto e não conseguimos mudar a nossa atitude perante algo, conduzindo dessa forma a situação a um potencial problemático.

Parece que bloqueamos numa linha de raciocínio e não conseguimos sair dali.

O problema é que, sem flexibilidade mental, estamos muitas vezes limitados ao fracasso.

Para conseguir dar a volta a este tipo de situações, utilizo muitas vezes alguns princípios que me têm ajudado ao longo da minha vida quanto tenho problemas ou necessito de ter uma maior flexibilidade mental.

### Princípio nº 1:

O melhor que o passado tem é que já passou!

Ou, como dizemos em Portugal, não adianta chorar sobre leite derramado.

Não adianta guiar a nossa vida a olhar pelo retrovisor.

Quase de certeza que vamos esbarrar-nos. Não vale a pena estar a viver situações futuras condicionados pelas situações do passado.

Não é por termos falhado que vamos falhar no futuro.

Não é por termos sido tímidos no passado que temos de continuar a ser tímidos toda a vida.

Deste modo, ao adoptarmos esta postura, vamos conseguir ter muito maior flexibilidade e abordar todas as situações de uma forma positiva.

### Princípio nº 2:

Todas as situações têm algo de bom para aprender com elas.

Mesmo com os maiores falhanços na vida temos sempre algo para aprender.

Se perguntassem ao Thomas Edison quantas vezes falhou até acertar na criação da lâmpada, a resposta seria normalmente esta:

“Meu caro amigo, eu não falhei; cada vez que não dava certo, estava uma vez mais próximo de atingir o meu objectivo.”

A verdade é que na vida vamos sempre ter falhanços.

Vamos sempre ter de falhar umas poucas de vezes para poder atingir aquilo que queremos.

Então, se esta é uma constante da vida, vale mais pensar que quando falhamos estamos uma vez mais próximos de atingir os nossos objectivos.

### Princípio nº 3:

Planear, medir e corrigir!

Nada na vida acontece sem que tenhamos realizado um plano das acções a concretizar para atingirmos o nosso objectivo.

Seja trocar de casa, seja mudar de emprego, seja ser rico, todos estes objectivos necessitam de 3 coisas fundamentais:

#### 1. Uma decisão muito clara da Vossa parte de que aquilo é algo que querem mesmo atingir.

Sem tomarmos uma decisão concreta acerca de como aquela meta ou objectivo é fundamental para nós, nada começa a acontecer.

Como já falámos anteriormente, a partir do momento em que tomamos a decisão com toda a certeza, temos mais uma componente de nós a ajudar-nos.

#### 2. Fazer um plano detalhado acerca de como atingir o nosso objectivo.

Já ouviram dizer que de boas intenções está o inferno cheio?

Pois eu também. E oiço-o cada vez que alguém à minha volta diz:

“Quero ser rico.”

“Quero mudar de vida.”

“Quero ser mais feliz.”

A questão que eu normalmente coloco, e que incomoda bastante, é muito simples:

Qual é o teu plano para lá chegar e o que é que estás a fazer para o pôr em acção?

Isto faz-me lembrar a história do meu amigo Juvenal, que todas semanas se vira para cima para Deus e diz, alto e a bom som:

“Ó Deus, faz com que eu ganhe o totoloto!”

Semana seguinte:

“Ó Deus, vá lá, sê um gajo porreiro, faz com que eu ganhe o totoloto!”

Semana seguinte, já estão a ver o filme, não é?

Só que na semana passada, quando ele disse isto, algo de diferente aconteceu.

Ouviu-se uma Voz bastante forte vinda de cima, que lhe disse:

“Olha lá, esta semana vê lá se ajudas e entregas o raio do boletim do totoloto.”

Na vida às vezes somos assim, queremos, queremos, mas nada fazemos para lá chegar.

#### 3. Afinar o tiro.

Nem sempre as coisas saem perfeitas à primeira.

Por isso é fundamental que estejamos sempre a medir se estamos ou não a caminhar ao encontro do nosso objectivo.

Como se costuma dizer, "o que é medido acontece".

E se, por ventura, não estivermos a conseguir atingir o resultado que queremos, devemos parar e ver se não existe uma forma diferente de fazer o que não está a resultar.

Lembrem-se sempre, se não está a resultar da forma como o estão a fazer, não deve ser por continuarem a fazê-lo repetidamente que o resultado vai mudar.

Assim, parem, dêem um passo atrás e tentem uma nova abordagem.

Esta próxima semana experimentem estes 3 princípios, vão ver que vos vão permitir facilitar em muito a Vossa vida nestas situações.

## Quando é que foi a última vez que investiu em si?

Uma das coisas que mais me assusta hoje em dia é o desprezo que a maior parte das pessoas dá à sua própria educação após ingressar no mercado de trabalho.

Quando compramos algo, existem muitas razões pelas quais o fazemos.

Podem ser emocionais, podem ser lógicas.

Mas quanto mais razões tivermos a favor de determinado produto ou serviço, maior é a nossa probabilidade de avançarmos com a compra.

Quando alguém é contratado para uma empresa, passa-se exactamente o mesmo.

Um decisor olha para um currículo e vai à procura de factores emocionais ou factores lógicos que apoiem a sua decisão.

E dois dos factores mais importantes na sua análise passam, em primeiro lugar, pela experiência que o candidato tenha tido e o facto de já ter atingido resultados próximos dos pretendidos e pela sua educação ou formação.

Estes são, por certo, os factores lógicos, existirão depois factores emocionais.

Mas, na maioria dos casos, só são colocados em causa na primeira entrevista com o candidato.

Agora pense comigo - como vendedor, gestor, técnico, ou qualquer outra profissão que tenha - no momento actual a sua carreira pode estar perfeitamente segura, como pode também estar por um fio.

Na maior parte das vezes, não é por culpa sua.

Trata-se do mercado, da crise e de todos os outros factores que por aí andam.

Mas será que é mesmo assim?

No outro dia estava a ver uma publicidade sobre planos de reforma.

Provavelmente já a viram na televisão.

Uma mulher aproxima-se de uma amiga num café.

A amiga encontra-se com um ar muito abatido.

Ao perguntar porque é que a amiga está assim, a outra conta-lhe as suas desgraças e confia-lhe que perdeu o emprego e que não tem dinheiro nenhum colocado de parte.

Ela vira-se para a amiga e diz-lhe, com um ar muito cândido, que de há 10 anos a esta parte depositou todos os meses no nome dela uma quantia de x € numa conta de poupança.

Ao que a amiga, com um ar já mais aliviado, lhe pergunta:

"Fizeste isso por mim?"

A mulher vira-se para ela e, com uma estrondosa gargalhada, replica:

"ACHAS?"

Em tom de brincadeira, é certo que esta é uma grande verdade nos dias de hoje.

Se Você não fizer por si, ninguém o fará.

A forma de ficarmos protegidos face ao desemprego e à crise que aí anda passa, em primeiro lugar, por vestir a camisola da empresa onde estamos e lutar até ao fim.

No entanto, imprevistos acontecem e, nestes casos, convém que, se tiver de entrar novamente no mercado da procura de emprego, o seu currículo se destaque dos outros.

Não desperdice oportunidades de aprender.

Procure envolver-se, sempre que possível, em projectos novos, de preferência multidisciplinares.

Todos os meses, leia pelo menos 2 livros novos na sua área profissional ou áreas à volta.

Se tiver orçamento para isso, inscreva-se em cursos de formação.

Mesmo que não sejam na sua área.

Por exemplo, a profissão de comercial é das mais procuradas actualmente pelos empresários.

Se não tem orçamento, procure na internet recursos de formação gratuita. Por exemplo, no nosso site, existem desde artigos a livros de vendas, liderança e coaching, até artigos em formato MP3 para ouvir no carro.

Outras alternativas serão o Youtube e os diferentes sites que existem por aí.

Junte-se a comunidades de networking online onde possa fazer a diferença com os seus conhecimentos e se possa expor a eventuais futuros empregadores.

Por exemplo, a ordem dos vendedores é um óptimo exemplo disso, veja mais adiante como aderir.

Ou seja, "MEXA-SE", não fique à espera de que a desgraça lhe bata à porta.

## Sabe utilizar os tropeções nas vendas para aprender?

Todos fazemos erros nas vendas.

Quanto mais andamos apressados e cheios de trabalho, mais probabilidade existe de isto acontecer.

Como é que lidamos com estes altos e baixos na nossa actividade profissional?

Gostaria de analisar convosco a forma como podemos enfrentar todas estas situações e permanecer positivos em relação ao assunto.

Temos duas formas de olhar para estas situações.

De uma forma positiva ou de uma forma negativa.

As pessoas que olham para a maioria das coisas de uma forma negativa têm por hábito actuar no papel de vítimas e ver a vida como uma sucessão de problemas, de injustiças ou de opressões.

Normalmente não esperam muito da vida e, de uma forma correspondente, não obtêm muito da vida.

Quando as coisas correm mal, encolhem os ombros e aceitam passivamente que a vida é assim e não há nada a fazer para a tornar melhor.

Por outro lado, as pessoas que olham para a vida pelo aspecto positivo vêem o mundo à sua volta como estando cheio de oportunidades e possibilidades de serem felizes e terem sucesso.

Acreditam que tudo o que lhes acontece é fruto de um processo de aprendizagem, nem sempre fácil, destinado a trazer-lhes o sucesso e a felicidade, desde que estejam dispostas a aproveitá-lo.

Olham normalmente para a vida, para as suas relações e para o seu trabalho com optimismo e alegria, cheias de expectativas positivas.

Esperam muito da vida e normalmente obtêm muito da vida.

Um dos recursos internos que mais podem fazer pelo nosso sucesso e pela nossa felicidade trata-se da capacidade de aprendermos com os nossos erros.

Quando nos tornamos neste tipo de pessoas, encaramos os obstáculos e dificuldades como oportunidades para desenvolver os nossos músculos mentais e seguir em frente.

Já lá diz o ditado:

“O que não nos mata, torna-nos mais fortes”.

Olhamos para estes problemas nas vendas como degraus na nossa escada para o sucesso, que subimos passo a passo, de uma forma segura e confiante.

É engraçado como os chineses têm uma visão natural e instintiva deste processo.

Na China, o carácter que representa problema também representa oportunidade.

De facto, nada podia estar mais certo.

Existem normalmente duas formas mais comuns de lidar com os erros que ao longo da nossa vida iremos fazer, normalmente fatais para o nosso sucesso.

O primeiro erro que cometemos quando erramos prende-se com o facto de não aceitarmos o falhanço.

De acordo com as estatísticas, 70% das decisões que vamos ter de tomar ao longo das nossas vidas vão estar erradas.

Isto em média. Alguns terão mais do que 70%, outros menos.

Se, de facto, é assim, é importante que aprendamos a lidar com os erros e os insucessos de uma forma mais proveitosa para o nosso sucesso e a nossa felicidade.

O que é certo é que a nossa sociedade, a nossa família, as nossas empresas e os nossos relacionamentos, vão continuar a progredir, apesar dos erros.

Porquê?

Porque alguns aprendem a aceitar os erros e dificuldades e a encará-los como coisas positivas.

Acham que se o Thomas Edison, que inventou a lâmpada, tivesse medo de errar, alguma vez teríamos hoje a lâmpada?

As pessoas que encaram a vida de uma forma positiva aprendem a ver nos erros e dificuldades oportunidades de aprendizagem e reconhecem que ao errar estão mais próximas do seu objectivo.

Por isso aceite os erros e as dificuldades!

Aprenda com eles! Vai ver como tudo vai começar a mudar na sua vida.

## Sofre da síndrome do cachorrinho?

Um dos problemas que mais encontro nas vendas de hoje em dia quando trabalho com as equipas em termos de formação e coaching comercial tem a ver com a síndrome do cachorrinho.

Não confundir com a tática do cachorrinho, que é habitualmente utilizada nos fechos de negócio.

Mas essa ficará, com certeza, para outro artigo.

A síndrome do cachorrinho é um dos pilares que utilizamos na formação para mostrar aos vendedores onde é que podem estar as suas zonas de melhoria.

Muitas das vezes, o ser humano é dependente em excesso da aprovação externa por parte dos outros.

Por parte da família, por parte das expectativas do pai ou da mãe, por parte da sociedade à sua volta, dos seus amigos, colegas e muitas das vezes das chefias.

Um dos melhores abanões que tive na vida, na área das vendas, deu-se quando estava a trabalhar numa empresa como vendedor.

No mês anterior as coisas até tinham corrido bem, estava 30% acima do orçamento.

No mês que corria também não estavam mal, estava já 20% acima do orçamento do mês e previa-se que chegasse ao final do mês 25% acima do esperado.

Todas as segundas-feiras havia uma reunião de vendas com o nosso director comercial.

Por questões óbvias, chamemos-lhe Eng.º Fernandes, embora este não seja o seu nome.

O Eng.º Fernandes era uma pessoa muito formal e todas as semanas passava em revista os sucessos ou insucessos de cada um na semana anterior e qual o principal enfoque para a semana que ia começar.

As reuniões eram bastante duras e quem estivesse abaixo da sua cota de vendas passava as passas do Algarve.

Em primeiro lugar, era triturado com perguntas sobre todos os aspectos dos negócios que não tinha ganho.

Em segundo lugar, levava um conjunto de conselhos e de retórica já muito ouvido por todos nós.

Como devem imaginar, estar abaixo da linha com o Eng.º Fernandes era tudo menos simpático.

Penso que muitos de Vocês se devem identificar com essa situação.

Nessa semana em concreto, eu estava calmo.

Estando acima da linha, com os objectivos do mês já acima do orçamento e ainda não tendo terminado o mês, encontrava-me com aquele sorriso nos lábios de quem não deve nem teme.

Entrei na sala confiante e ocupei o meu lugar habitual.

Como de costume, deu-se início ao interrogatório habitual e eu, por acaso, fiquei para um dos últimos a ser visado nesse dia.

Quando chegou a minha vez, como era habitual, o Eng.º Fernandes olhou para os meus números, olhou para mim, fez uma pausa e saiu-se com o esperado elogio.

Mas, para meu espanto, o elogio trazia água no bico.

Em vez de me dar os parabéns e pronto, o Eng.º Fernandes enveredou por outra direcção.

E a conversa foi mais ou menos nestes termos:

“José de Almeida, queria dar-lhe os meus parabéns.

O Senhor está acima do esperado pelo segundo mês consecutivo!

No entanto...”

Foi aqui que me caiu tudo aos pés!

“Tenho a informá-lo de que lamento muito, mas o senhor sofre da síndrome do cachorrinho!”

Fez-se uma pausa, que eu aproveitei para o interpelar.

“Senhor Eng.º, o que é a síndrome do cachorrinho?”

Ao que ele respondeu:

“Se não sabe, também não vai ser hoje que lhe vou dizer!

Descubra por si e se não conseguir, eu daqui a quinze dias digo-lhe.”

Podem imaginar o meu espanto com esta situação, à espera de um elogio e saiu-me isto perante uma equipa de vinte vendedores do mais competitivo que existia ao cimo da terra.

Durante esses quinze dias, como devem imaginar, sempre que o conseguia abordar sozinho tentava a minha sorte:

“Senhor Eng.º, já agora a síndrome do cachorrinho?”

Ao que ele respondia invariavelmente:

“Já lhe disse! Se não descobrir, eu digo-lhe, mas só daqui a quinze dias.”

Passaram-se quinze dias e na habitual reunião, quando chegou a minha vez, ele perguntou-me:

“José de Almeida, já conseguiu descobrir o que é a síndrome do cachorrinho?”

Com um ar bastante cabisbaixo, tive de admitir que não tinha conseguido descobrir.

“Bem José de Almeida, o senhor é um bom vendedor, mas podia ser ainda melhor.

Infelizmente, sofre da síndrome do cachorrinho!

O senhor faz uma venda grande, volta as costas e fica à espera que alguém lhe passe a mão pelo pêlo.”

Ou seja, depois de quinze dias cá estava a explicação para a famosa síndrome do cachorrinho.

O que é certo é que este homem perspicaz tinha razão.

Confesso que hoje em dia, quando olho para trás, agradeço-lhe, porque foi a melhor coisa que ele me podia ter dito nessa época.

É que ao ser alertado para isso, por uma questão de raiva, comecei a fazer as coisas porque achava que era o correcto e não pela recompensa emocional da palmadinha.

E o que é engraçado é que as minhas vendas dispararam ainda mais.

Se já estava a vender bem, passei a vender ainda melhor por ter deixado o lastro da palmadinha.

Nas vendas, bem como noutras profissões, não podemos dar-nos ao luxo de sofrermos da síndrome do cachorrinho.

O nosso sistema de recompensa e aprovação deve ser interno.

Quando é externo, invariavelmente dá mau resultado e nota-se nas carreiras das pessoas que elas não evoluem facilmente nas organizações.

Esta semana pare um pouco para pensar nisto.

Conhece alguém na sua empresa que sofra da síndrome do cachorrinho?

Quase de certeza que sim.

## Sabe quem é o seu pior inimigo?

O seu diálogo interno.

Sim, aquela vozinha que nunca se cala.

Sou gordo, sou magro, sou feio, sou tímido, sou isto, sou aquilo, sou um desgraçado, não vou conseguir, isto vai falhar, sou um zero à esquerda, nunca consigo nada, nem sei para que me incomodo, etc... etc... etc...

Já está a ver do que eu estou a falar?

Claro que sim.

Acontece-nos a todos.

Esta é talvez uma das atitudes mais destrutivas que podemos ter no que diz respeito à nossa vida pessoal ou profissional.

Mas porque é que isto é assim tão destrutivo?, estará porventura a pensar.

Vamos socorrer-nos do modo como o cérebro funciona para tentar explicar este processo um pouco de forma alegórica, mas ao mesmo tempo muito real.

O nosso cérebro está dividido, de uma forma muito simplista, em duas grandes áreas.

Uma área a que habitualmente chamamos de mente consciente e que ocupa cerca de 10% do cérebro e uma área a que habitualmente chamamos de mente inconsciente (ou subconsciente, conforme a preferência e ramo de actividade) e que ocupa cerca de 90% do nosso cérebro.

No nosso subconsciente vive uma figurinha muito engraçada, parecida com o grilo falante da história do Pinóquio, e que está atento a tudo o que se passa na nossa vida e regista todos os pormenores à nossa volta, mesmo aqueles a que conscientemente não damos atenção.

Guarde isto na sua mente e vamos pegar agora noutra ponta para ilustrar esta questão - um pequeno exercício que poderá ser feito por todos os que tenham carta de condução (para aqueles que não têm, é melhor pensarem numa forma similar de fazer isto sem infringir a lei).

Para ver até que ponto é que isto o prejudica, da próxima vez que for para casa a conduzir, ao parar num sinal vermelho, faça o seguinte exercício:

Feche os olhos.

E diga para si, em voz bastante alta.

**Com muita força!** (Convém que esteja sozinho no carro, senão...):

**"Vou deixar o carro ir abaixo!"**

Pelo menos uma sete vezes de seguida e bem alto.

A seguir, tente arrancar quando o sinal abrir e analise o que é que acontece.

É que o nosso inconsciente, que nunca dorme e está sempre atento, ouviu a primeira vez e pergunta-lhe:

"Olha lá, queres mesmo deixar o carro ir abaixo?"

Ele de facto acha estranho e ainda nos volta a perguntar:

"Mas de certeza que queres mesmo, mesmo, deixar o carro ir abaixo?"

Dada a nossa insistência, quem é ele para ignorar uma ordem dada com tanta certeza e clareza?

O que aqui acontece é que nós até sorrimos, até dizemos para connosco "Hmmm... o José Almeida devia estar a brincar."

E todos sorridentes, preparamo-nos para arrancar.

O curioso é que normalmente existe sempre um espasmo muscular, uma tremura, ou algo que, de facto, nos faz com que o carro vá abaixo.

Uma das maiores necessidades que o nosso cérebro tem é a necessidade de congruência.

Congruência entre aquilo que dizemos e aquilo que fazemos, aquilo que achamos que somos e a forma como parecemos aos outros do lado fora, etc...

Agora se isto acontece com um exemplo tão simples como este, imagine o que é que isto não faz no resto da sua vida.

A verdade é que aquilo em que nos focamos é aquilo que obtemos, realizamos, atingimos.

E passar a vida com esta vozinha cá dentro, sempre tão negativa, é de facto extremamente prejudicial para si.

Se planeamos falhar, com certeza que vamos falhar.

Quanto mais não seja, porque o nosso inconsciente vai acabar por nos ajudar a que isso aconteça.

Agora, posso contar-lhe um segredo?

Sabe qual é a melhor coisa que o passado tem?

É que já passou.

Não adianta viver a sua vida condicionada por experiências falhadas.

Seria como conduzir o nosso carro sempre a olhar para o retrovisor.

Mais cedo ou mais tarde, vai dar asneira e vamos bater.

Agora pense comigo!

Tem a capacidade para controlar todas as coisas que lhe acontecem?

Claro que não!

Temos, sim, é a capacidade de reagir positivamente ou negativamente ao que nos acontece.

E quanto mais flexíveis formos na abordagem aos desafios que a vida nos coloca, maior será o sucesso que teremos pela frente.

Agora, o que é que podemos fazer a esta vozinha que não nos larga?

Muito simplesmente, dar um berro!

E gritar PÁRA!!!!!!

No sentido literal da palavra.

Se estiverem sozinhos, porque não fazê-lo em voz alta?

Faz bem dar uns berros de vez em quando.

Se estiverem acompanhados, façam-no mentalmente.

E, de seguida, tente retomar a linha de pensamento noutra sentido mais positivo.

Por exemplo, se estiver sempre a ouvir:

“Vou falhar, vou falhar, vou falhar, vai correr mal, vai correr mal, etc...”

Grite: Pára!!!

E diga para si próprio com muita força:

“Eu vou conseguir, vai correr bem, vamos lá chegar, etc...”

Faça desta pequena rotina um hábito.

Nos próximos 21 dias, pratique-a continuamente.

Vai ver que, assim que a interiorizar, vai ter muito mais flexibilidade na abordagem aos desafios que lhe aparecem e as coisas vão começar a correr-lhe muito melhor face à sua nova atitude.

Força! Vai ver que não custa nada!

E da próxima vez que for vender, pare um pouco para pensar nisto, acha que aquilo que diz a si próprio não influencia o resultado das vendas que obtém?

Pois é, vender é muito mais do que somente fazer telefonemas, reuniões e propostas, existem muitos aspectos psicológicos por debaixo da venda, que se não forem correctamente trabalhados vão fazer com que simplesmente as vendas não aconteçam.

## O seu carro é uma sala de aulas?

Como comerciais e até como profissionais de várias áreas, somos por vezes forçados a passar longas horas ao volante dos nossos carros em trabalho.

O que é que faz durante essas horas?

Ouve música?

Canta?

Vê a paisagem?

E que tal aprender?

De facto, um dos conselhos que um orador americano me deu há muitos e que até hoje sigo religiosamente foi:

“Usem o Vosso carro como uma sala de aula”

Quantas horas passa por dia na estrada?

Já pensou nisso?

Muitas vezes, quando falo com as pessoas às quais faço coaching, pergunto-lhes: quantos livros leu esta semana?

Normalmente olham para baixo.

Respiram fundo e dizem que não tiveram tempo para ler nada.

Vou partir do princípio que esta afirmação é verdadeira.

Normalmente o que a experiência me diz é que existe muito tempo desaproveitado nas nossas vidas.

E se pudesse utilizar as horas que viaja de carro para aprender?

O que é que o impede?

Nada.

O seu carro provavelmente lê CDs.

Ou até os mais modernos lêem mp3.

Ou então existe sempre a possibilidade de ligar o seu leitor de mp3 ao rádio do carro.

Enfim, possibilidades não faltam.

Fica somente uma questão em aberto.

Onde arranjar material em formato áudio “mp3” para aproveitar todas essas horas perdidas.

Neste momento existem muitas alternativas no mercado.

Já começam a aparecer livros áudio à venda em CD e existem também diversos websites internacionais onde é possível adquirir livros áudio de todas as áreas do conhecimento.

Se não conseguir encontrar, envie-me um e-mail e terei todo o gosto em aconselhá-lo.

## Peca muito nas vendas?

Muitas vezes me perguntam nos cursos que dou quais os erros a evitar.

Como não poderíamos aqui falar de todos os que existem, decidimos esta semana apresentar os que achamos serem os 3 principais erros que um comercial deve evitar.

Assim sendo, sem ordem de preferência:

### - Não saber ouvir

Para nós este é um dos maiores problemas nas vendas actualmente.

A maioria dos comerciais com que nos deparamos não sabem ouvir.

Acham que vender passa por despejar em cima do cliente um conjunto de informações, vulgo designadas por benefícios.

Nada poderia ser mais errado, os melhores vendedores que conhecemos são aqueles que usam a regra dos 3 terços.

Ou seja, ouvir 2 terços do tempo e falar apenas 1 terço do tempo. Saber ouvir implica muitas vezes morder a língua e deixar o cliente falar sobre os seus problemas a fundo.

Surpreendentemente, a maioria dos clientes até está disposta a falar com o comercial sobre os seus problemas.

No entanto, muitas das vezes os clientes são interrompidos pelo comercial e perdem logo a vontade de avançar com o processo da venda.

### - Medo de errar

Um dos maiores problemas dos comerciais mais novos, mas também de alguns com bastantes anos de actividade, por incrível que pareça.

Para se ser bom em alguma coisa, é inevitável errar. Não é possível esperar aprender sem errar até conseguirmos realizar na perfeição a acção a que nos propomos.

Infelizmente, em Portugal, o erro é visto como algo terrível e que deve ser evitado.

Se queremos fechar uma proposta, normalmente temos de "errar" ou, se quiserem, perder umas quantas antes disso.

O erro está sempre presente em todos os processos de aprendizagem. O que fazemos com ele é que faz a diferença.

Se o usarmos para aprender, pode e deve ser uma ferramenta fantástica.

Muitos comerciais ficam "cristalizados" ou, se quiserem, bloqueados com o medo de errar.

### - Falta de preparação

Outro dos maiores erros que notamos nos processos de coaching comercial prende-se com os comerciais não prepararem adequadamente as reuniões, apresentações de propostas, negociações, etc...

É normal irem para uma reunião apenas com o nome da pessoa com que vão reunir e uma breve ideia do que a empresa faz.

Acham que no decorrer da reunião podem apreender o resto da informação de que necessitam.

Embora isso seja verdade, vão estar a perder tempo a levantar informações que poderiam já ter na sua posse.

Dessa forma o processo de venda avançaria muito mais facilmente.

Outra das razões por que é importante preparar todo o processo comercial prende-se com a imagem que passamos quando chegamos a uma reunião bem preparados.

Qual é a coisa mais importante que temos hoje em dia e que não podemos substituir?

Adivinhou!

O tempo.

Se o seu é valioso, o do seu cliente ainda o é mais.

Ao mostrar que preparou a reunião, está a valorizar o tempo do seu cliente e a mostrar que se importa com ele.

Bem, estes são apenas 3 dos pecados mortais nas vendas.

Experimente e tente evitá-los.

## Já ouviu falar no "Buraco Negro" das Vendas?

Trata-se de um fenómeno astronómico que começa a ocorrer por volta desta altura do ano.

Afecta os profissionais de vendas por todo o mundo e está directamente correlacionado com os raios cósmicos que nos atingem por esta altura do ano.

Não se assuste, não me enganei na data.

Eu sei que o 1º de Abril foi há alguns dias.

Mas embora a introdução deste artigo seja em tom de brincadeira, o fenómeno é bastante real nas nossas vidas como vendedores.

Ocorre quando as nossas vendas começam a estagnar.

Quando não vendemos há alguns meses, quando tudo parece estar a ir por água abaixo à nossa volta.

Muitos de nós fazemos o que é normal nestas situações: verificamos se estamos a fazer tudo o que é normal fazermos para vender e quando a resposta é afirmativa, dizemos:

“É a crise, está tudo parado”.

“Vou sentar-me e esperar que passe”.

Já está a identificar esta situação?

Claro que sim.

Todos nós, mais cedo ou mais tarde, enfrentamos este problema.

Mas qual deverá ser a nossa resposta a uma situação destas?

Será que devemos abrandar ou manter pelo menos o mesmo ritmo de trabalho?

Seria, de facto, o mais lógico à primeira vista.

Para quê investir energia, se não estamos a conseguir resultados?

Mais valia esperar e investir essa mesma energia quando o mercado retomar o seu ciclo ascendente.

Este é o erro de muitos dos vendedores à nossa volta.

Quando realizamos processos integrados de formação e coaching comercial, deparamos muitas vezes com esta situação.

Pensem comigo, se todos estão a fazer isto, qual deveria ser a nossa resposta a esta situação?

Claro!

Levantar o rabo da cadeira e ir no sentido contrário ao que todos estão a seguir.

Em chinês, o carácter que representa “dificuldade”, representa também “oportunidade”.

Quando todos estão a abrandar, deverá ser a altura em que devemos fomentar ainda mais os contactos com os nossos clientes e actividade comercial.

À primeira vista, pode parecer que este processo é desmotivante, estamos a investir ainda mais energia e não estarmos a ter resultados.

É normal que nos sintamos desmotivados.

No entanto, este processo é necessário se queremos inverter o fluxo de força do buraco negro nas nossas vendas.

Pense comigo, se todos estão a abrandar e nós estamos a acelerar, vamos rapidamente ficar à frente do pelotão.

Quando as coisas começarem a melhorar, a nossa empresa vai ser catapultada para a frente e conseguir ainda mais resultados do que numa situação normal.

É que quando a concorrência começar a acordar e a perceber que a crise está a passar, já nós estamos a pé faz muito e a colher os frutos do nosso trabalho.

Pare um pouco para pensar.

Defina três acções que pode fazer já para potenciar ainda mais os contactos comerciais da sua empresa.

E depois coloque os olhos no futuro e ponhas essas acções em andamento.

## Sabe quais são os maiores factores de sucesso nas suas vendas?

Todos os anos investem-se milhares de euros em investigação para determinar quais os factores de sucesso na venda.

Hoje em dia sabe-se mais sobre este tema, do que alguma vez se soube no passado.

O interessante é que todos os estudos chegam quase sempre à mesma conclusão.

A venda é hoje em dia mais psicológica do que tudo o resto.

Vamos então analisar alguns dos nossos factores de sucesso favoritos:

### - A chave de uma performance elevada

Um dos conceitos que habitualmente falamos nos nossos workshops de vendas prende-se com o factor “sucesso” versus “trabalho”.

Muitas das vezes as pessoas com maior sucesso, não são aquelas que trabalham mais, mas que em vez disso, colocam todos os dias um pouco de mais de “excelência” no processo da venda.

Ao analisarmos a performance de vários vendedores em Portugal, tentamos sempre perceber quais são as razões do seu sucesso.

Na maioria dos casos não é por trabalhar muito mais do que os seus colegas.

É sim por fazê-lo de forma mais inteligente e acima de tudo colocar sempre um pouco mais de valor no processo da venda.

Este pequeno “adicional” poderá ser algo tão simples como um sorriso às 6 da tarde quando já estamos de rastos.

Uma ou duas chamadas a mais de prospecção no final do dia.

Um cuidado adicional na preparação da reunião que vão ter com o cliente.

No fundo é sempre aquele pedacinho adicional que eles colocam no processo da venda e que os coloca na frente de toda a sua concorrência.

### - Nunca deixar nada ao acaso

Outras das características que habitualmente encontramos nos vendedores que se destacam, prende-se com o facto de não deixarem nada ao acaso no relacionamento com o cliente.

Eles entendem naturalmente que vender não é só fechar o negócio ou discutir o preço.

O acto de vender começa no momento em que o cliente liga para a empresa e é bem atendido ou mal atendido.

Continua com o facto de o vendedor chegar bem apresentado e a horas à reunião.

E passa entre outras coisas pelo cuidado que colocam na apresentação da proposta ou demonstração do produto.

O que a maioria dos vendedores não entendem é que ao começar o processo da venda, tudo aquilo que ele faça ou não faça, estará a ser analisado macroscopicamente pelo cliente.

Então se assim é, nada deve ser deixado ao acaso.

### - Procurar aprender e experimentar algo novo todos os dias

Finalmente, são normalmente pessoas que procuram aprender e fazer algo de novo todos os dias.

Isto permite-lhes estar constantemente a aprender novas ferramentas para lidar com os clientes ou melhorar as que já possuem.

Deste modo, acabam de uma forma ou da outra por ficar à frente dos seus colegas.

Esta semana experimente:

Procure as pequenas coisas que fazem a diferença na venda

Procure aprimorar os seus “skills” no domínio da venda psicológica

Dê atenção a todos os pormenores no contacto com o seu cliente

Procure aprender e melhorar algo todos os dias na sua actividade comercial

Vai ver que rapidamente vai estar à frente da sua concorrência.

## 3 Estratégias simples para aumentar as suas vendas para o próximo ano

### 1. Analise o que correu mal este ano

Muitas das empresas, começam o ano cheias de boas intenções mas não param sequer para analisar quais os aspectos que não funcionaram tão bem no ano anterior.

É crítico parar e analisar, o que é que correu mal e quais os aspectos que podem ser melhorados.

Algumas das áreas a analisar:

- Estratégias comerciais que não resultaram
- Posicionamento do produto/serviço e do seu preço
- Estratégias de prospecção utilizadas
- Performance individual de cada vendedor
- Estratégias utilizadas pela concorrência
- Como funcionou a supervisão e o coaching comercial

Estes são apenas alguns exemplos que analisamos com os nossos clientes no início de cada ano.

Para cada um destes aspectos, temos depois de criar um plano de melhoria e colocá-lo em prática o mais rápido possível.

### 2. Definir as novas estratégias para o próximo ano

Depois de termos analisado o que correu mal e termos os respectivos planos para o ano, torna-se necessário inovar e criar novas abordagens de mercado ou de produto/serviço.

Temos de explorar novas formas de chegar aos clientes através de estratégias de prospecção mais rápidas e inteligentes.

Definir um plano de acompanhamento das equipas comerciais regular.

Uma das maiores valias das chefias comerciais, quando bem utilizada, é a capacidade de melhorar os conhecimentos da sua equipa.

Isto tem de ser feito de uma forma sistemática e regular, em que todos os meses exista um processo de coaching definido com regras conhecidas por ambas as partes.

É necessário definir um plano de evolução para cada elemento da equipa.

Uma das maiores asneiras que se fazem é pensar que um plano geral serve para todos.

Da mesma forma que não se educam dois filhos da mesma forma, não podemos realizar coaching a dois vendedores diferentes com necessidades diferentes da mesma forma.

### 3. Refrescar os conhecimentos comerciais da sua equipa

Mesmo que a sua equipa já tenha alguma antiguidade, é necessário de tempos a tempos dar-lhes novas perspectivas e refrescar os seus conhecimentos.

Muitas das vezes, as pessoas caem na rotina diária e mesmo tendo dentro delas os conhecimentos que necessitam para melhor actuar em termos comerciais, estes acabam por ficar esquecidos.

Defina um plano de formação anual para a sua equipa.

Não caia no erro de fazer somente uma formação no início do ano e depois deixá-los completamente abandonados o resto do ano.

É de uma importância extrema começar o ano com um programa de formação dinâmico onde possam rever conhecimentos já adquiridos e completá-los com novas estratégias.

Isto permite aumentar o moral das “tropas” mas também dar-lhes a indicação clara de que estamos cá para Vos apoiar com o que for necessário.

No entanto, deve também planear intervenções mais pequenas que ocorram ao longo do ano e que permitam ir “afinando o tiro” conforme a actividade comercial se desenrola.

Uma das coisas que mais sucesso tem tido na nossa actuação junto dos nossos clientes, são os chamados programas integrados de formação e coaching.

Estes programas começam com um programa de formação à medida, que é depois complementado com intervenções, mensais ou bimensais de coaching para reforço e redireccionamento da actividade comercial.

Desta forma, os nossos clientes conseguem sustentar a dinâmica e a actividade comercial da sua equipa de uma forma mais eficaz durante todo o ano.

Este ano comece com o “pé direito”.

Ponha estas 3 estratégias em acção!

## Os seus objectivos de vendas escapam-lhe por entre os dedos?

Um dos principais indicadores que algo vai mal com a performance de um comercial é o sintoma dos altos e baixos frequentes.

Não sabe o que é?

Não faz mal, nós explicamos.

É algo que ocorre ao longo do ano comercial.

Começa com a definição de alguém na empresa que nos diz que este ano temos de vender 30% a mais.

No início até dizemos que sim, motivamo-nos para que isso seja uma realidade e até com o espírito de equipa que se cria nas equipas acontece um fenómeno interessante.

Se formos a analisar as vendas nos primeiros 2 a 3 meses do ano, elas até sobem.

Mas o que é que acontece as seguir?

Já está a adivinhar não é?

Claro! Descem!

Entramos no dia-a-dia, na crise, na concorrência feroz, no cansaço e em todos os outros factores que inexoravelmente fazem com que as vendas tenham tendência a diminuir.

E se calhar estará a pensar, mas isso é normal? Ou não é?

Mas o que é que normalmente acontece quando as vendas descem?

Convoca-se uma reunião e motiva-se toda a equipa para conseguir novamente levar o barco a bom termo e por incrível que pareça, muitas das vezes, as vendas aumentam outra vez. (a ideia é a mesma pelo que terá de ficar na mesma linha)

E este ciclo de altos e baixo verifica-se ao longo de todo o ano.

Mas qual é afinal o problema destes altos e baixos?

Para os comerciais é extremamente desgastante, para a empresa é sempre uma incógnita em termos de previsão de vendas.

Se analisarmos estes ciclos, vamos descobrir que os “empurrões” que se dão às equipas vão tendo cada vez menos resultados.

Vai sendo cada vez mais difícil “puxar” as vendas para cima.

E ao fim de alguns anos, tipicamente os comerciais sentem-se “queimados” e mudam de empresa, de área de negócio ou até de profissão.

Mas pergunta-se o leitor e muito bem, porque é que isto acontece?

Se de facto o vendedor até se auto motivou para aumentar as vendas?

O problema é que as metas e objectivos que são colocados aos vendedores são as da empresa e não as dele!

Os 30% de vendas a mais, para ele só significam mais trabalho.

E por mais que se queira quando os objectivos não nos dizem respeito de uma forma mais directa, eles com o tempo vão perdendo a força e até morrendo.

Então qual é a solução para este problema que afecta tantas equipas de vendas em Portugal?

A solução passa por cada uma das pessoas ter metas e objectivos de vida seus.

Objectivos esses, que sejam desafiantes.

Que para os atingir ele necessite de lutar e se empenhe para lá chegar.

Estes objectivos de vida, que podem ter as mais diversas formas consoante as diferentes personalidades, podem passar por coisas tão distintas como:

Comprar ou trocar de casa

Ser financeiramente independente

Garantir a nossa reforma

Colocar os filhos numa boa universidade

Fazer uma viagem de sonho

Enfim, todos os objectivos de vida são válidos. Não existem certos ou errados nestas questões.

São acima de tudo os nossos objectivos, com os quais estamos envolvidos emocionalmente.

Que impacto é que isto vai ter nas vendas?

É que para conseguirmos atingir os nossos objectivos, vamos ter também de atingir os objectivos da empresa ou muitas vezes excedê-los, acabando por beneficiar as duas partes.

As diferenças que notamos nas pessoas, quando têm metas e objectivos de vida é abismal.

Parece que existe uma locomotiva sempre a empurrá-los na direcção das metas e objectivos sem os deixar abater pelas agruras e dificuldades que encontram no dia-a-dia no mundo das vendas.

E já agora, sabia que apenas 7% da população mundial tem metas ou objectivos de vida definidos?

E que apenas 3% os tem escritos?

Uma estatística interessante, ainda para mais, quando verificamos que essas pessoas são normalmente as que mais sucesso têm à nossa volta.

Quer saber porque é que um simples papel com meia dúzia de objectivos de vida escritos é tão importante?

Para além de nos reforçar internamente a nossa decisão de atingir esses objectivos, faz com que coloquemos o nosso subconsciente a trabalhar para nós.

Pensem um pouco, quando em tempos decidiram comprar um carro, vamos partir do princípio que decidiram por um Ferrari vermelho.

Será que não passaram a ver mais vezes na rua Ferraris vermelhos?

Claro que sim!

Será que os Ferraris vermelhos, aparecem mais vezes do que apareciam antes?

Claro que não!

O que acontece é que o nosso subconsciente passou-nos a alertar para todas estas ocorrências.

Normalmente se passasse um Ferrari vermelho até poderíamos nem notar, mas a partir deste momento, é como se se tocasse uma campainha e a nossa atenção se focasse automaticamente nisto.

É uma situação que ocorre com frequência e explica-se pelo facto de a partir do momento em que tomamos a decisão de comprar aquele tipo de carro, o nosso subconsciente, (que não brinca em serviço) passa a estar muito mais alerta para todos os Ferraris vermelhos que lhe apareçam à frente.

Com as nossas metas e objectivos de vida, acontece o mesmo.

Ao definirmos o que queremos da vida, como um carro, uma casa, um emprego melhor, etc... o nosso subconsciente passa a alertar-nos para todas as situações que nos apareçam à frente e que nos possam ajudar a atingir os nossos objectivos.

O facto de os escrevermos num papel ainda ajuda mais a essa situação pois reforça todo o processo.

Sem objectivos definidos para a nossa vida, somos como um barco sem rumo. Andamos à deriva e somos levados para onde as circunstâncias da vida nos empurram.

Ao definirmos muito concretamente o que queremos, começamos a funcionar como um veleiro. Tem uma rota definida e para lá navega, ao sabor do vento, embora nem sempre em linha recta.

Mesmo que enfrentemos problemas e dificuldades, como quebras nas nossas vendas ou outras, rapidamente nos levantamos e procuramos atingir de novo o nosso caminho que está perfeitamente definido.

A partir daqui todas as peças do puzzle da nossa vida, muitas vezes caótica, irão encontrar o seu lugar.

Faça a experiência!

Hoje, invista 15 minutos apenas do seu dia e pare para pensar o que quer exactamente da vida.

Vai ver que compensa!

**IMPORTANTE: Não se esqueça de os escrever!**

## O Ensaio Mental na Performance de Vendas

Até há bem pouco tempo esta técnica era somente utilizada por desportistas de alta competição em todo o mundo.

Desde ginastas a pilotos de fórmula 1, todos a usam para melhorar a sua performance desportiva.

Nos nossos cursos ensinamos a utilizá-la de uma forma eficaz para melhorar a performance em diversas situações:

Negociações

Apresentação de Propostas

Falar em Público

E um sem número de outras aplicações que a tornam uma técnica preciosa para quem vende.

Não sei se sabem mas o nosso subconsciente, não consegue distinguir entre o "Real" e o "Imaginado". É por isso que quando sonhamos os nossos músculos têm impulsos eléctricos tal e qual como se estivéssemos a realizar as acções que sonhamos acordados.

Por isso é que por vezes acordamos mais cansados, do que quando nos fomos deitar. Devido a todo o exercício que fazemos nos sonhos e que activa da mesma forma os estímulos musculares.

Se não fosse o Síndrome de Inibição Muscular que ocorre enquanto dormimos... podem imaginar o resultado!

Quando queremos treinar uma nova apresentação de vendas ou uma negociação difícil, o melhor sítio para o fazer é dentro da nossa cabeça.

Basta fechar os olhos, contar de 1 até 10 para relaxar e imaginar que estamos a realizar a apresentação tal e qual como se lá estivéssemos.

Vermos as pessoas à nossa frente, os nossos braços a gesticular, e realizarmos toda a apresentação na nossa cabeça várias vezes.

O incrível desta técnica é que de cada vez que o fazemos, (dado que o subconsciente não distingue o real do imaginado) é como se estivéssemos a praticar a apresentação em frente às pessoas.

Após 7 ou 8 vezes, já começamos a notar a diferença. Sentimo-nos mais seguros, e é como se já a tivéssemos realizado várias vezes.

Isto funciona com quase tudo nas vendas.

Pessoalmente utilizo-a para preparar um novo curso, uma negociação difícil ou até mesmo para preparar uma reunião que vou ter.

É normal, parar o carro 15 minutos antes da reunião, desligar o rádio, fechar os olhos e realizar a reunião toda na minha cabeça como eu quero que ela aconteça.

É quase como que programar um script da reunião na minha mente.

Como é que vou abrir a reunião, que questões vou colocar, que assuntos tenho de abordar, como é que vou fazer progredir o processo da venda, etc..

Agora já sabem, quando tiverem de realizar algo novo, com o qual não se sintam à vontade, façam-no primeiro na Vossa cabeça! Experimentem e vejam o resultado!

## O segredo de uma performance comercial constante

Pensem num dia em que tudo tenha corrido bem.

Onde nos sentimos sentados ao volante de todas as nossas capacidades. Talvez tenhamos realizado um grande negócio, ou feito uma grande apresentação de vendas, enfim, onde toda a nossa energia estava no topo!

Não seria óptimo podermos voltar a replicar tudo isto?

Será que é assim tão difícil?

Claro que não, basta utilizar uma estratégia simples, que nos permite estar no nosso melhor sempre que necessitamos.

### 1º Activar a memória de um dia fantástico

Para nos conseguirmos colocar no estado de espírito ideal, para fazer uma grande venda, ou uma grande apresentação, temos em primeiro lugar de fechar os olhos e localizar na nossa mente a memória de um desses dias fantásticos.

### 2º Reviver os melhores momentos desse dia

Para conseguir atingir o estado de espírito que necessitamos, vamos agora reviver rapidamente na nossa mente os melhores momentos desse dia.

Aqueles que nos fizeram sentir excepcionais.

Estas memórias devem ser vividas na 1ª pessoa, tal como se estivéssemos a passar por tudo outra vez.

### 3º Definir muito bem o que queremos

Agora a única coisa que falta, é definir com precisão o que queremos. Podemos visualizar na nossa mente, todo o processo de interacção comercial, seja a reunião seja a apresentação, com todo o detalhe do que pretendemos que aconteça.

A razão para o funcionamento desta estratégia, prende-se com o facto de que o nosso subconsciente não consegue distinguir entre o real e o imaginado.

Ao fazermos isto, estamos a voltar a sentir o que sentimos na altura. Deste modo, ficamos na disposição ideal para realizar uma óptima reunião comercial, fazer uma apresentação importante ou quem sabe fechar um grande negócio.

Ao visualizarmos na nossa mente o processo da interacção comercial, estamos a praticar (tal como um atleta de alta competição, antes de uma prova importante) o que vai acontecer.

Quando chegar a altura, já estaremos na disposição adequada para dar o nosso melhor e parece que já realizámos aquela mesma situação várias vezes no passado.

Agora como é que operacionalizamos Isto? Por exemplo, ao realizar uma reunião comercial, tenho por hábito chegar mais cedo, parar o carro e realizar este pequeno ritual.

Fico no estado de espírito que necessito e tenho na minha cabeça a estratégia de actuação perfeitamente definida.

Agora já sabe. Da próxima vez, é só experimentar!



**COMUNICAÇÃO,  
INFLUENÊNCIA  
E EMPATIA**

## Os seus clientes gostam de si?

Hummmm, provavelmente estará a pensar, mas o que é que o José de Almeida está a querer dizer?

Um dos mitos que existe no mundo das vendas é o mito do cliente "amigo".

Sabem aqueles clientes que são tão, tão, tão nossos amigos, que nem sequer consultam a concorrência, que nunca dariam um negócio a outra empresa sem ser a nossa, mesmo que o preço fosse metade do nosso e o produto fosse igual?

Pois...

O tema da amizade tem muito que se lhe diga, não é à toa que a próxima edição do Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial da Ideias e Desafios, que será no dia 16 de Abril, terá uma edição dedicada em exclusivo à "Empatia, Comunicação e Influência".

É, de facto, um tema que me apaixonava no mundo das vendas e que, para meu espanto, é muito mal ensinado aos vendedores da nossa praça.

A empatia ou, se quiser, de uma forma mais simplista, o gostar de alguém de uma forma simplificada, tem bases que podem ser aprendidas e exploradas.

Pense comigo, tem clientes em que a primeira vez que os visita imediatamente estabelece uma relação de quase amizade, sente uma identificação com eles e o processo parece que corre de uma forma muito mais fluida.

Por outro lado, por vezes tem clientes que só de entrar no gabinete deles as suas entranhas começam logo a vibrar e a dizer "eu deste não vou gostar". Por vezes não existe, de uma forma lógica, motivo para que isso aconteça, mas o que é certo é que acontece.

Existem várias bases para se trabalhar empatia num processo de venda, muitas delas estudadas nos cursos de psicologia.

Uma das coisas que nos era ensinada na formação de PNL e de Hipnose Clínica que fiz era precisamente esta questão. Um dos pilares de funcionarmos como agentes facilitadores da mudança para alguém é precisamente existir empatia, também por vezes designada de "Rapport".

Um dos aspectos que sinceramente acho que é mal explorado em Portugal no mundo da formação das Vendas prende-se com aquilo que chamo "Venda Psicológica", ou seja, todos os aspectos que não estão visíveis no nosso radar consciente.

O nosso cérebro tem duas componentes principais, a nossa mente consciente e a nossa mente inconsciente, por piada costumamos chamar-lhe "Hilário" - ajuda dar-lhe um nome e brincarmos um pouco com o tema.

Apresento desde já as minhas desculpas a todos os que se chamam Hilário, mas não estou a usar o nome de forma pejorativa.

O que acontece na venda é que tem tanta importância o funcionamento da mente consciente, como o do nosso amigo Hilário.

Quando falamos com um cliente, a nossa mente consciente foca-se nas palavras, nos argumentos de venda, se estivermos treinados para isso, na nossa linguagem corporal, etc...

O Hilário, por outro lado, foca-se no significado das palavras, nas entoações, nas pausas ou hesitações que temos ao falar, se a nossa linguagem corporal está de acordo com a nossa linguagem verbal, etc...

Eu costumo dizer aos vendedores a quem dou formação que tem tanto peso na venda uma como a outra.

Porquê?

Pense comigo. Já lhe aconteceu não acreditar no produto ou serviço que estava a vender, ter os melhores argumentos possíveis de venda, pensar que está a fazer um excelente processo de venda, mas notar que o cliente não está a ir na sua conversa.

Nunca lhe aconteceu?

Pois...

O que se passa nestas situações é que o cérebro do cliente e o seu Hilário estão a analisar muito mais informação do que aquela que achamos que estamos a transmitir. Um dos principais pilares da empatia é o pilar da confiança.

A confiança trabalha-se de várias formas, mas assenta acima de tudo na congruência que o vendedor apresenta.

Se não estivermos alinhados, por exemplo, entre aquilo em que acreditamos e aquilo que estamos a transmitir, por uma questão de incongruência vão existir sinais que vão dar a entender ao nosso cliente que não estamos a ser verdadeiros.

O resultado depende de se ele tem capacidade de analisar estas questões ou não.

Quando tem, dificilmente o vamos conseguir enganar, pelo menos não o conseguimos em todo o processo comercial.

Esta semana pare um pouco para pensar:

“Será que estou a ser congruente nos meus processos comerciais?”

Ou, se preferir:

“Será que os meus clientes são meus amigos?”

## Os seus clientes são Alfas?

Uma das coisas que surpreende as pessoas na nossa formação é quando associamos os clientes ao termo “Alfas”.

Ainda ontem, numa formação com uma das maiores empresas farmacêuticas portuguesas, isso sucedeu.

Estamos a falar de uma empresa que trabalha tanto o canal farmácia como o canal médico.

Se já está a pensar se isto tem alguma coisa a ver com o seu negócio, dado não estar nesta área, pare um pouco e pense.

Muitas das nossas empresas têm venda indirecta.

Por exemplo, os verdadeiros utilizadores dos nossos produtos ou serviços não são, de facto, os nossos clientes.

Estamos a falar de quando temos uma rede de revenda.

A questão que se coloca muitas vezes é: como dinamizar uma rede de vendas?

Muitas das vezes é aqui que se verifica a situação dos clientes que são “alfas”.

Seja no mercado farmacêutico, onde se tem de trabalhar a prescrição junto do médico, seja no mercado empresarial, onde por vezes se trabalha a prescrição junto do cliente final para estimular a procura junto do distribuidor, convém ter presente quem são os “alfas” nos vossos clientes.

Ora bem, seja numa farmácia, seja num revendedor, existem diversos níveis que têm de ser trabalhados.

Um dos maiores erros que os vendedores ou os delegados de informação médica fazem prende-se com trabalhar apenas o perfil decisor no local e achar que isto é suficiente.

Na maioria dos casos não é.

Um decisor pode, de facto, assinar a nota de encomenda e autorizar a compra, mas muitas das vezes não é um verdadeiro “alfa” no processo.

Ora e a esta altura do campeonato deve estar a perguntar, mas afinal de contas o que é um “alfa”?

Quem tem cães sabe que, numa matilha de cães, existe sempre um cão líder que é designado de “alfa”.

Normalmente, quando adoptamos um cão, somos naturalmente uma alfa para esse cão, a não ser que a sua raça seja um pouco mais complicada e ele tenha tendência a ser o “alfa” lá em casa.

Enquanto não lhes mostramos quem manda, não fazemos nada do cachorro e geram-se montes de problemas.

No nosso cliente por vezes isso também acontece.

Por vezes o “alfa” é, de facto, o decisor, mas nem sempre isso acontece.

Por vezes, quem manda na farmácia ou no revendedor é um perfil que nem sempre se vê, mas que quando abre a boca está tudo estragado.

O dono até pode estar entusiasmado, mas mal vocês saem, ele abre a boca e diz algo do género:

“Ó Drª, vai mesmo encomendar essa quantidade toda? Olhe que isso não se vai vender!”

E de um momento para o outro uma venda que poderia ter sido fantástica cai por terra.

Mas o que fazer com estes perfis?

Em primeiro lugar, identificá-los logo à partida.

Provavelmente estará a pensar:

“Mas como é que eu faço isso?”

Requer alguma prática, mas acima de tudo requer atenção a todos os pormenores quando visitamos o nosso cliente.

Por exemplo, se estivermos numa visita ao nosso cliente e estivermos a apresentar algo a ele e à equipa, devemos procurar ver se ele pede validação visual a algum elemento da equipa disfarçadamente.

Como quem diz:

“O que é que achas?”

Muitas das vezes basta um levantar de sobranças da parte do “alfa” para o decisor já não se sentir confortável no momento da decisão.

Existem outras formas, mas teriam de ser demonstradas visualmente, o que não me é possível fazer aqui.

Após terem identificado o “alfa”, tratem de estabelecer uma relação de empatia com ele.

Tragam-no para o Vosso lado, lembrem-se de pormenores da vida dele, como filhos, hobbies etc..

Levem-lhes pequenos presentes, que podem ser tão simples como uma caneta, ou, de uma forma mais criativa, uma caixa de bolos para a equipa.

Enfim, façam tudo para os ter na Vossa mão e para que, de facto, o processo comercial não estoire após terem saído porta fora.

## A sua cara-metade ouve-o?

Pois!

Provavelmente a sua equipa também não.

Não se preocupe que não vamos aqui falar de aparelhos auditivos.

Se bem que muitas das empresas necessitassem, de facto, de os colocar nos seus vendedores para ver se eles ouviam melhor os seus clientes.

Queríamos aqui chamar-lhe a atenção para um problema que ocorre nas empresas e que tem a ver com a saturação da comunicação.

Ou seja, se pensar, lá em casa, a sua mulher ou o seu marido, conforme o caso, tem alguma dificuldade em o ouvir.

Ainda há pouco tempo passei por essa experiência na minha família.

Temos vindo a discutir uma mudança numa área pessoal para a minha mulher.

Tenho tentado aconselhá-la o melhor que posso, mas noto que por vezes entra por uma orelha e sai pela outra.

Conhecem esse fenómeno?

Pois...

No outro dia foi lá a casa um amigo meu, que também está na área de formação de vendas e desenvolvimento pessoal e com o qual por vezes trabalhamos em parceria.

Como de costume tivemos uma amena cavaqueira à qual se juntou a minha mulher já mais para o final.

Como não podia deixar de ser, o tema resvalou para a sua mudança pessoal.

E basicamente ele aconselhou-a a fazer algo de que eu já a andava a tentar convencer há meses.

As palavras que usou foram as mesmas, a forma de expressão foi a mesma, até os exemplos que ele deu foram muito próximos dos meus.

Depois de ele ter saído e enquanto arrumávamos a cozinha, perguntei-lhe:

“Então o que achaste do conselho que o João te deu?”

Ao que ela, para meu espanto, respondeu:

“Achei fantástico, vou fazer exactamente isso.”

Ora bolas, então eu andava a dizer-lhe aquilo há meses, ele chega e em cinco minutos convence-a exactamente do mesmo.

Quando a confrontei com isso mesmo, a resposta dela foi:

“Ahhh, ele disse as coisas de maneira diferente.”

Como perceberam pelo que escrevi antes, tal não foi o caso, mas quando as pessoas estão muito próximas, por vezes nas empresas a comunicação já não passa.

Acaba por bater na parede e resvala.

A maioria dos Directores Comerciais e Chefes de Vendas até faz um bom trabalho na liderança da sua equipa, mas é sempre preciso ter algum cuidado para que este fenómeno não aconteça nas empresas.

Ainda há bem pouco tempo fechámos três negócios em grandes empresas.

Um foi uma intervenção pequena de 1 hora e meia sobre motivação e desempenho, para animar as hostes, como o Director Geral nos disse, outro foi um processo muito grande de formação e coaching comercial de uma equipa de quase 50 vendedores a nível nacional e outro foi um programa de Diagnóstico e Dinamização Comercial de uma grande empresa.

Em qualquer dos casos foi engraçado constatar que existiram dois elementos que têm sido comuns para nos chamarem às empresas nos últimos tempos.

O primeiro teve a ver com o facto de a nossa forma de actuar ser diferente do standard de mercado.

A segunda prendeu-se precisamente com o tema deste artigo.

Ou seja, quererem que alguém de fora validasse a mensagem que eles já andavam a passar desde o início do ano à equipa, mas que já começava a ficar saturada.

Este fenómeno pode ser mal gerido e invalidar todas as boas intenções e estratégias que queira que a sua equipa implemente.

Se não conseguir que a sua mensagem passe, acha que eles a vão implementar com tanta vontade?

Porque não procurar alguém exterior à sua empresa ou departamento, especialista nestas áreas, para o fazer?

A probabilidade de sucesso será muito maior.

Esta semana pare um pouco para pensar nisto.

Será que a minha mensagem ainda... está a passar para a minha equipa?

## A sua empresa tem Urubus?

Um dos fenómenos mais comuns nos ecossistemas das empresas tem a ver com a vivência e convivência de todo o tipo de espécies.

Hoje, na nossa edição do “National Geographic”, gostaria de me centrar na espécie Urubu.

Pelo nome não deve estar a ver quem são, mas se eu começar a descrevê-lo talvez identifique uns quantos na sua empresa.

Vestem normalmente de negro, ou não.

Chegam de manhã, trazendo atrás de si um rasto de destruição emocional, eléctrica e biológica.

Quando passam, as luzes fundem-se, as plantas murcham e de repente todos à sua volta começam a sentir os efeitos nefastos das suas palavras ou, melhor dizendo, das suas corrosivas palavras.

É de facto uma espécie estranha.

Quando à sexta-feira estamos todos contentes porque o fim-de-semana está à porta e caímos na asneira de comentar esse facto com eles, o seu comentário típico passa por algo do género:

“Só faltam dois dias para segunda-feira”.

Esta espécie tem também características vampíricas.

Quando lhes falamos de um eventual projecto com o qual estamos entusiasmados, têm sempre uma palavra “simpática” para o deitar por terra.

Mas sempre com a “melhor” das intenções.

Já os identificou?

Claro que sim.

Agora num registo um pouco mais sério.

Este tipo de pessoas normalmente não se dá conta do mal que provoca nas empresas.

As pessoas têm uma capacidade inata de influenciar positiva ou negativamente as pessoas à sua volta com a sua energia e com o seu estado de espírito.

Se não tomamos nota do nosso registo emocional e o deixamos vaguear livremente, mais cedo ou mais tarde podemos estar a tirar a energia de que a nossa empresa tanto precisa.

Como líderes, temos de dar atenção ao facto de que o exemplo tem de vir de cima.

Temos na nossa mão a capacidade para motivar, mas também para desmotivar com a mesma facilidade.

Se os líderes devem ser seguidos, principalmente pelo exemplo, que liderados acha que iremos ter, caso não tenhamos a capacidade para gerir o nosso estado emocional?

Claro!

Vai ser um pouco complicado.

A gestão emocional do líder pode ser tão simples como não “despejarmos” as nossas frustrações em cima dos liderados, ou tão complexa como não deixarmos transparecer para baixo questões mais delicadas que estejam a existir.

Por vezes o trabalho do líder é precisamente conseguir funcionar como almofada para “pancadas” maiores que venham dos lados ou de cima.

Este escudo que o líder propicia à sua equipa é por vezes fundamental ao bom funcionamento da mesma.

Em muitas situações do meu passado como gestor tive precisamente de adoptar esta postura.

A do “Farol” que guia o barco através da tempestade.

E por vezes é precisamente em momentos de tempestade que os líderes se afirmam ou se forjam de uma forma mais eficaz.

E quando treveja e o mar fica agitado é quando surgem com mais frequência os “Urubus”.

Sejam eles o líder que não aguenta a pressão emocional da situação e a descarrega na sua equipa, seja no seio da equipa algum dos elementos que por medo se erga como um “Urubu”.

Numa situação normal dir-se-ia que o melhor a fazer com estas pessoas é afastá-las da equipa.

Normalmente contagiam o ambiente da equipa e funcionam como forças de bloqueio quando queremos levar o barco a bom porto.

Mas numa situação de crise, normalmente esta não é uma situação viável.

A única forma é jogar com os elementos que temos, melhores ou piores.

Caso a pessoa em questão até tenha valor, uma das formas de lidar com ela é precisamente trazê-la para o nosso lado e dar-lhe responsabilidade.

Provavelmente está a pensar:

“Mas e ele não vai estragar tudo?”.

Provavelmente sim.

Provavelmente teremos ainda de lidar com a frustração dos outros elementos da equipa por termos dado a responsabilidade ao “Urubu” e não a eles, que até são melhores.

Mas por vezes é um mal necessário.

Ao “forçá-lo” a uma responsabilidade, podem ocorrer duas situações:

Ele até cumpre e temos o problema resolvido

Ele não cumpre e a sua influência sobre a equipa fica bastante reduzida

É claro que é uma situação de compromisso, mas em situações de crise trata-se precisamente disso.

“Compromisso”.

Como líder, nestas situações ajuda perceber a forma como os nossos liderados funcionam como pessoas, o que é que as faz correr, e, acima de tudo, como criar empatia com cada um deles, é fundamental.

Caso queira aumentar as suas hipóteses de sucesso como líder, inscreva-se já no nosso workshop de Liderança Intrapessoal.

## Sabe o que é que as vendas têm a ver com as florestas?

Hoje em dia está muito na moda dizer-se:

“Ver a floresta em vez de ver a árvore”.

Embora se tenha tornado um cliché, o princípio por detrás desta expressão continua a ser bastante verdadeiro.

Um dos maiores problemas com que nos defrontamos todas as semanas com os vendedores de empresas, com os quais trabalhamos, prende-se precisamente com isto.

O facto de, muitas vezes, o vendedor olhar somente para o seu umbigo ou para o umbigo da sua empresa.

É normal ele dizer: “não entendo os meus clientes” ou “não entendo este problema”.

Em primeiro lugar, temos de desbastar o mar de argumentos e ideias pré-concebidas que surgem.

Após este processo, frequentemente vemos que a única razão para o vendedor não perceber melhor o que se está a passar é, pura e simplesmente, por analisar a situação da perspectiva:

“O que é que eu, vendedor, ganho com isso?”.

Mas será que esta é a perspectiva correcta para analisar uma situação que envolva clientes?

Claro que não.

A perspectiva correcta seria:

“O que é que o meu cliente ganha ou perde com isto?”.

Ou seja, afastarmo-nos e olharmos para a floresta em vez de para a árvore.

Muitas vezes estamos tão embrenhados com o problema em questão, que não conseguimos dar um passo atrás e olhar para o que está a decorrer com diferentes olhos e perspectivas.

Uma das coisas que fazemos quando um vendedor está “bloqueado” numa situação de uma venda complexa ou de uma negociação, é obrigá-lo a levantar-se, dar uma volta pela sala e olhar para os problemas de diferentes ângulos físicos.

Provavelmente está a pensar, mas porquê levantar-se?

Porque ao mudarmos a nossa postura física ou o local a partir do qual estamos a analisar o problema, dá-se um impacto brutal no nosso processo de análise.

O ser humano é um animal muito territorial.

Existe uma área de estudo, chamada proxémica, que trata precisamente disto mesmo, a utilização dos espaços, barreiras físicas, barreiras virtuais, distâncias de segurança, etc....

Mas no que diz respeito ao processo de análise e decisão, é fundamental que o vendedor saia de trás da sua secretária.

É que nesta posição estamos defendidos pela segurança das nossas barreiras visíveis e invisíveis.

Por exemplo, o nosso gabinete, a nossa secretária, etc....

Ao sair da nossa zona de conforto e segurança, movendo-nos pela nossa sala ou até mesmo pela empresa, a perspectiva que temos é completamente diferente.

Se olhar sempre para as coisas com a mesma perspectiva, as conclusões e resultados a que vai chegar serão sempre os mesmos.

A maior parte das vezes a solução está ao nosso alcance, a perspectiva através da qual a estamos a procurar é que não é a melhor.

Experimente fazer o seguinte exercício.

Pegue em duas cadeiras e coloque-as frente a frente à distância a que se sentaria numa reunião com um cliente.

Sente-se na primeira cadeira e imagine (ou, se quiser, alucine) o melhor que conseguir que o seu cliente mais complexo se encontra sentado nela.

Tire do baú os seus recursos de imaginação de quando era criança e por uns momentos venha connosco brincar ao faz de conta.

Estando nessa posição e imaginando que o seu cliente está à sua frente, analise a situação o melhor que conseguir.

De seguida, faça uma experiência: levante-se e afaste-se um pouco das duas cadeiras, mas sempre a olhar para elas.

Imagine que ainda se encontra lá sentado, bem como o seu cliente.

Mais ou menos como se estivesse de fora do seu corpo a observar a cena.

Agora, nesta posição externa, analise novamente o problema.

De seguida faça novamente mais uma experiência.

Sente-se no lugar do seu cliente.

Continue a imaginar que está ainda lá sentado, na cadeira em frente, e volte a analisar o problema, desta feita como se fosse o seu cliente.

Acima de tudo, com todas as implicações desta situação.

Por último, levante-se e volte a sentar-se no seu lugar.

Analise novamente o problema e veja se continua a olhar para o seu cliente e para a venda em causa da mesma forma que no início do processo.

Vai ver que na maioria dos casos isso já não acontece.

Experimente, quando quiser ter uma perspectiva diferente da situação, levantar-se e fazer este exercício. Vai ver que chegará a conclusões completamente diferentes das habituais.

## Sabe quando desligar o “turbo” na venda?

Muitos dos vendedores com que inicialmente começamos a trabalhar sofrem do síndrome do “turbo” sempre ligado.

Confundem entusiasmo nas apresentações de vendas com a velocidade com que debitam o discurso.

Parece que querem deitar tudo cá para fora num ápice.

Qual é então o problema desta abordagem?

Nem todos os clientes funcionam da mesma maneira.

Uns são rápidos no interagir, outros muito mais lentos.

Uns gostam de ir directos ao assunto, outros gostam de conversar sobre tudo e mais alguma coisa antes de chegar a vias de facto.

Uns detestam entrar em conflito com quem quer que seja, outros adoram destroçar os nossos argumentos de venda à procura da mais pequena incongruência.

A ideia aqui é que os nossos clientes são todos diferentes.

Se são todos diferentes e eu sou sempre igual, provavelmente algo de errado irá acontecer.

Na melhor das hipóteses, algum desconforto na venda, na pior, gera-se uma antipatia ou afastamento por completo.

Embora nenhum dos nossos clientes seja igual, ajuda começar a perceber se os podemos agrupar em categorias similares.

Mas porquê fazer isto?

Porque temos de estabelecer algum sistema que nos permita adaptar a nossa forma de vender face a quem temos à frente.

Uma das características que procuramos quando nos sentamos com um cliente é a sua velocidade de interacção.

Se é rápido a falar, se é muito calmo.

Quando utiliza muitas pausas no discurso, se essas pausas são melódicas ou se são abruptas.

E porque é que fazemos isto?

Porque um dos pontos principais a procurar igualar numa interacção de venda é precisamente esta velocidade interna do nosso cliente.

De uma forma muito simplista, se ele fala rápido e simpático, devemos ser rápidos e também simpáticos no discurso e acompanhar o seu entusiasmo.

Se por outro lado é rápido, mas vai directo ao assunto e possui uma interacção mais fechada em termos de sorriso, devemos prosseguir da mesma forma.

Sendo directos e não dando muito azo à criação de relação de empatia.

Porquê?

Porque simplesmente não é isso que este perfil de cliente procura.

Numa outra vertente, se o nosso cliente é lento no discurso, aí devemos também ser lentos, ou pelo menos não ser tão rápidos como habitualmente.

Com uma pequena nuance.

Novamente, a questão da simpatia.

Se é simpático e lento, devemos ir pela empatia, sendo calmos e simpáticos também.

Se porventura é calmo, mas sem ir para o campo da simpatia, a abordagem já deve ser diferente.

Devemos ir o mais preparados possível, ser calmos, dar-lhe tempo para pensar, mas apresentar os nossos argumentos de uma forma detalhada e precisa.

Esta é uma pequena abordagem aos perfis comportamentais na venda.

Mas que já Vos dá uma ideia de que a venda por vezes, embora simples, tem questões psicológicas muito profundas por debaixo.

A complementar tudo isto, já que desligamos o “turbo”, porque é que não juntamos mais uma peça ao processo?

Que tal começar a “ouvir” os seus clientes com ouvidos de ouvir?

A maioria dos comercias, pelo menos dos maus comerciais, não ouve.

Não dão espaço para que o cliente fale, já para não falar de situações muito piores, em que chegam a interromper o cliente.

Ouvir é o acto na humanidade que mais cria empatia.

Ao ouvirmos o nosso cliente com ouvidos de ouvir, estamos de facto a fazer-lhe uma “massagem ao ego”.

O ego, que não é parvo, detecta que estamos de facto a ouvir o que ele diz e internamente fica com a seguinte sensação:

“Já sou importante... olha como me ouvem com tanta atenção...”

Dizemos isto em tom de brincadeira, mas na venda é das coisas mais importantes nos dias que correm.

Se não pára para ouvir, como é que vai detectar se o seu cliente está a fazer bluff quando lhe diz que tem mais barato?

Ou, por exemplo, perceber o seu nervosismo na voz quando fala de um problema concreto que tem na organização e que estamos a tentar resolver?

Já percebeu a ideia?

Tenho a certeza que sim!

Esta semana, pare um pouco antes das reuniões comerciais que tenha, desligue o “turbo” e utilize uns cotonetes para limpar o canal auditivo.

Vai ver que as suas reuniões comerciais serão muito mais produtivas.

## Tem dificuldade em comunicar a sua mensagem?

Na sequência dos artigos que publicámos no passado sobre Rapport, vamos esta semana analisar a forma como as pessoas comunicam.

Vimos que todos somos diferentes em termos de actuação e que isso por vezes nos traz alguns problemas quando interagimos com os nossos clientes que possuem um estilo completamente diferente.

Vimos também a importância de nos adaptarmos à forma como os outros funcionam para podermos conseguir um maior nível de empatia.

Agora, gostaria que nos debruçássemos sobre os estilos de comunicação que cada um de nós possui.

Como é que habitualmente gosta que lhe apresentem a informação de que necessita?

De uma forma mais visual?

Com imagens, gráficos ou outros elementos visuais?

De uma forma mais auditiva?

Explicando-lhe verbalmente aquilo que necessita de saber?

De uma forma mais sensitiva?

Fazendo-o experimentar os processos que lhe estão a explicar?

Enfim, todos nós temos preferências em como receber a informação de que necessitamos.

Se analisarmos a forma como habitualmente comunicamos, vamos ver que também o fazemos da forma como gostamos de receber a informação.

O engraçado é que com base nos 3 estilos de comunicação (Visual, Auditivo ou Sensitivo), podemos também ter pistas bastante importantes de como aquela pessoa funciona.

Por exemplo, as pessoas visuais são frequentemente caracterizadas pelos seguintes aspectos:

- São muito dinâmicas a falar, têm uma voz normalmente alta e um ritmo de discurso acelerado;
- Não gostam de perder tempo com pormenores;
- O seu aperto de mão é forte e confiante;
- Aborrecem-se facilmente se os conteúdos que lhes estamos a transmitir não são do seu interesse;
- São pessoas para as quais uma imagem vale mais do que mil palavras;
- Se lhes fizermos um esquema percebem muito mais facilmente a ideia que queremos transmitir;
- Têm maior necessidade de distância de segurança;
- Quando comunicamos com elas, gostam que sejamos directos, sem as fazer perder tempo e que lhes apresentemos o máximo de referências visuais.

Em resumo, "Diz-me ou mostra-me qual é o aspecto", necessitam de ver imagens ou produzir imagens a partir das suas experiências.

Já os auditivos funcionam de maneira diferente:

- Possuem vozes melodiosas e normalmente com um timbre e ritmo agradável;
- É importante que as coisas soem bem;
- Apanham facilmente as mentiras devido às variações na voz dos interlocutores;
- Conseguem analisar a congruência do que se está a dizer com muita facilidade;
- Por vezes falam com eles próprios (diálogo interno);
- Têm tendência a respirar no meio do peito. Isto dá-lhes mais oxigénio para manterem um ritmo de conversa agradável;
- Não são tão atabalhados como os visuais ou cheios de interrupções como os sensitivos;
- Têm apertos de mão médios, nem muito fortes, nem tipo peixe;
- As imagens não lhes dizem nada, mas o que lhes estamos a comunicar verbalmente é analisado sílaba a sílaba;
- Possuem uma distância de segurança média.

Em resumo, "Diz-me ou mostra-me ao que é que soa", as pessoas auditivas necessitam de ouvir sons e de verbalizar as suas experiências.

Finalmente, os sensitivos têm maior tendência para as seguintes formas de actuação:

- Têm vozes mais profundas do que os visuais ou auditivos;
- As pausas frequentes na conversa permitem-lhes analisar as emoções relacionadas com o assunto que está a ser discutido;
- Possuem um aperto de mão suave;
- Gostam de tocar e sentir as coisas com as próprias mãos;
- Têm menor necessidade de distância de segurança;
- É normal tocarem-nos quando falam connosco.

Em resumo, "Diz-me ou mostra-me qual é a sensação que a coisa provoca", as pessoas sensitivas comunicam expressando sensações físicas.

É necessário, no entanto, referir que ninguém é somente visual, auditivo ou sensitivo.

Todos nós temos componentes de cada estilo presentes na nossa personalidade. Contudo, temos tendência a ter um estilo mais dominante e outro mais acessório.

Principalmente em situações de stress, nas quais usamos o nosso estilo principal de defesa.

Uma situação de stress pode, por exemplo, ser a primeira vez em que um cliente está perante um vendedor.

Agora se quiserem ver como isto liga com o Rapport, imaginem um visual, extremamente dinâmico e rápido a falar, a comunicar com um sensitivo, mais suave e muito mais lento a falar, inclusive com pausas bastante acentuadas no discurso.

O que é que acham que vai acontecer quando o visual começar a falar todo acelerado?

Claro, o sensitivo vai logo começar a pensar:

“Bolas, espera aí um bocadinho que eu ainda só apanhei as primeiras palavras.”

E no caso inverso?

Agora, conseguem imaginar um sensitivo a tentar comunicar com o visual?

“Isto está bonito, tanta coisa para fazer e ele nunca mais se despacha. Vá lá, avança, já percebi o que queres dizer.”

Em algo tão simples como uma simples conversa na venda, temos logo aqui uma falta de criação de empatia ou Rapport, devido aos estilos de comunicação de cada um deles.

Ainda acha que a venda é simples?

## Os seus clientes sofrem de depressão?

Nos dias que correm, muitos dos nossos clientes sofrem de depressão aguda face à crise.

Até aqui, não há novidade nenhuma.

Certo é que muita da depressão que por aí anda poderia ser evitada se não existisse da parte da televisão, da rádio e dos jornais um excessivo enfoque no tema da crise.

Experiências feitas a nível mundial mostram que quando se noticia, de uma forma exagerada, crimes ou problemas sociais, estes têm tendência a crescer.

Se nos recordarmos do livro “Influência” do Ribert Cialdini, um dos pilares da influência que ele habitualmente encontrava em funcionamento na sociedade era a prova social.

Se quisermos colocar isto de uma forma simplista, podemos observar esta situação na tendência a termos comportamentos que são muitas vezes similares aos nossos pares na sociedade.

Se repararem nos anúncios de televisão, cada vez mais eles têm tendência a utilizar pessoas “normais” a darem o seu testemunho sobre um produto ou serviço.

A ideia é que reagimos melhor a este tipo de estímulos, em determinadas situações, do que quando nos apresentam o actor X ou Y.

Estranho o facto de na televisão não se utilizar esta prova social, pondo-a a funcionar precisamente de forma contrária.

Ou seja, mostrando as empresas que estão, apesar da crise, a ter sucesso no mercado e a crescer face a todas as contrariedades.

Seria como uma injeção positiva que, aos poucos e poucos, faria ver às empresas à nossa volta que ainda existe esperança e que mudando e corrigindo os seus problemas de competitividade, existe luz ao fim do túnel.

Mas isto é só a minha modesta opinião.

O que noto é que já começa a existir da parte das pessoas à nossa volta uma certa saturação relativamente ao tema “crise”.

Ora, mas o que é que isto tem a ver com as vendas?

Numa abordagem muito superficial, muitos vendedores poderão utilizar a crise como justificação para não vender.

Numa abordagem mais profunda, podemos ter aqui uma chance de estabelecer relações de confiança com os nossos clientes.

Mas pergunta, e muito bem, como?

Nos dias que correm, as pessoas têm um deficit no campo de terem alguém que as oiça.

Isto não é novidade, sabemos que, como seres humanos, cada vez mais andamos fechados nos nossos mundos e ouvimos cada vez menos os problemas dos outros à nossa volta.

Quando vamos visitar um cliente hoje em dia, qual é a primeira coisa que ele nos responde quando fazemos a pergunta da praxe, “como está”?

Claro!

A resposta típica é “estamos mal”, “a crise...”, enfim, dificilmente encontramos outra resposta que não esta.

Mas então como lidar com esta situação nos dias que correm?

Temos três alternativas:

### 1. Chorar com ele

Ou seja, concordar com ele e referir, à boa maneira portuguesa, que do nosso lado as coisas também estão bastante mal.

Qual é o problema desta abordagem?

É que cada vez que lá vamos o nosso cliente começa a habituar-se a “chorar” connosco e não vamos a lado nenhum em termos de vendas.

Acabamos por criar uma âncora entre a nossa pessoa e a emoção da “crise” e mesmo que agora dê jeito, dificilmente no futuro iremos conseguir que ele nos veja de outra forma que não a de um companheiro de choro.

### 2. Entrar com alegria e cheio de emoção positiva

Aqui seria um pouco aquilo a que se chama a maneira americana.

Entrar com um grande sorriso e quando o cliente, por cortesia, nos pergunta como estamos, reagir no sentido contrário ao da crise e dizer que está tudo óptimo e fantástico.

Ora, esta abordagem, embora defendida por alguns livros de vendas, tem os seus problemas, como devem imaginar.

Provavelmente o nosso cliente irá pensar:

“Olha este, eu aqui em crise e ele todo alegre...”

### 3. Entrar com emoção moderada.

No nosso entender, a melhor forma de lidar com esta situação é ter uma abordagem moderada.

Entrar com um nível de emoção neutra e alinhar com o cliente, mas de uma forma ligeiramente diferente.

Quando o cliente se começar a queixar, concordamos com ele, direccionando-o para aspectos mais positivos.

Por exemplo:

“Tem razão Sr. Cliente, muitos dos nossos clientes têm estado a enfrentar algumas dificuldades, no entanto, do nosso lado não me posso queixar. Graças a Deus, face à carteira de clientes que temos, temos ultrapassado esta situação com alguma calma.”

Qual é a diferença desta abordagem?

Em primeiro lugar, não estamos a hostilizá-lo, indo contra aquilo que sente.

Se recordarem os artigos que escrevemos sobre tratamentos de objecções, o importante na maior parte das situações é não ir directamente contra a opinião do cliente, dado isto gerar uma resistência da parte dele no sentido contrário.

Em segundo, deixa na cabeça dele a impressão de que pelo menos alguém está bem.

Ou seja, uma âncora positiva em relação à nossa pessoa e à nossa empresa.

Se quisermos ir psicologicamente mais longe, estamos a dar-lhe sub-repticiamente uma sensação de segurança.

Se fosse cliente e tivesse de comprar um produto ou serviço crítico para a sua empresa, em qual das empresas é que decidiria apostar?

Na que está em crise e pode fechar portas no futuro?

ou

Na que está estável e lhe dará garantias de segurança?

Como vê, a venda tem muito mais que se lhe diga em termos psicológicos. Por vezes, situações tão simples como esta podem ter efeitos devastadores na nossa actuação.

Esta semana faça uma experiência.

Durante toda a semana experimente ter uma atitude positiva e, acima de tudo, não se queixe.

Vai ver que chega ao final da semana com muito maiores chances de conseguir algumas vendas!

## Acha que um simples telefonema chega?

Com as vendas a ficarem cada vez mais complexas, fico espantado como alguns dos vendedores com os quais trabalhamos ainda se queixam de que não conseguem chegar aos decisores à primeira.

Esta questão é quase irreal.

Nos dias que correm, para termos sucesso em termos da prospecção comerciais, torna-se necessário, muitas vezes, que se telefone 3, 4 ou mais vezes para conseguir chegar à fala com os nossos clientes.

É normal os comerciais dizerem que são imediatamente barrados quando tentam agendar uma reunião com um decisor.

O problema que aqui se verifica prende-se com o facto de as telefonistas e assistentes estarem hoje em dia treinadas para “farejar” comerciais.

Se do outro lado lhes parece que está um comercial, tentam imediatamente saber mais e se a pessoa começa a vacilar, então barram mesmo o acesso.

Ora a que é que nós chamamos vacilar?

Por exemplo, tremer da voz, não darmos argumentos convincentes, por vezes até tentarmos ser muito simpáticos.

Não que ser simpáticos seja mau, mas nesta situação poderá ser contraproducente.

Pensemos em conjunto: no dia-a-dia, uma telefonista privilegia qual dos sentidos?

Claro, a audição.

Portanto, está muito mais habituada a sentir na Vossa voz alguma incongruência.

Nesse sentido, o que vamos dizer e, acima de tudo, como o vamos dizer, são fundamentais para chegar à fala com os decisores.

Agora pensemos novamente em conjunto.

Se alguém lhe ligar a perguntar qual o nome do Director Comercial ou Geral e logo a seguir Vos pedir para passarem a chamada, o que é que acham que acontece?

Claro!

Somos imediatamente identificados como comerciais e barrados.

Ora, mas o que é isto de adiar para entrar?

Trata-se de fazer a identificação do contacto em primeiro lugar ao abrigo de qualquer desculpa, envio de um convite para um evento, ou envio de uma carta, enfim aquilo que for mais apropriado no Vosso caso e desligar depois de recolher o nome do contacto.

Pode não parecer a forma mais eficiente de trabalhar em termos comerciais, mas o facto de não querermos comer o bolo todo de uma vez só vai permitir-nos ter mais sucesso quando a seguir ligarmos para falar com o decisor.

No dia seguinte é então tempo de ligarmos, pedindo para falar directamente com o decisor pelo nome, fazendo-o com voz segura e firme e não dando muitos detalhes.

A ideia é do lado de lá acharem que já conhecemos o decisor e que estamos a ligar pela segunda ou terceira vez.

Em equipas de telemarketing em que implementamos esta técnica em projectos de Formação e Coaching Comercial chegamos a conseguir incrementos de 30% a 40% no sucesso na marcação de reuniões.

Nesta altura estará a pensar, mas como é que eu consigo treinar a autoridade na Voz?

Como é que eu consigo não vacilar ou tremer neste tipo de contactos?

Uma das técnicas que utilizamos habitualmente com as equipas que treinamos prende-se com dois instrumentos essenciais.

A utilização de scripts

O ensaio mental e verbal do script

Por que é que a utilização de scripts é importante?

Porque nos permite sistematizar e ir ajustando o discurso até ele estar perfeito.

Se não registarmos e cada vez que ligamos o fizermos de forma diferente, estamos a correr o risco de deixar passar ao lado uma argumentação que até está a resultar.

Não quer dizer que tenhamos de ser robots a dizer exactamente aquilo que ali está.

Mas se esta linha de guia não existir, a experiência que temos no terreno é que não vamos conseguir ter uma argumentação consistente.

No caso do ensaio, recomendamos que seja feito de forma mental e verbal.

Não só devemos gravar a nossa argumentação para um gravador ou então no PC, como idealmente o deveríamos fazer quando estamos numa chamada real.

A segunda componente do ensaio é a componente mental.

Feche os olhos e imagine que está a fazer a chamada telefónica com o telefone na mão, com a pessoa a responder e ensaie mentalmente.

Ao repetir este processo mentalmente vai conseguir que ele se torne uma segunda natureza e que quando for para o telefone em real o processo se torne muito mais simples.

Este processo tem demonstrado resultados fantásticos em equipas de telemarketing, pois permite treinar o consciente e o subconsciente ao mesmo tempo.

E como sabemos, o nosso subconsciente faz muito mais pela venda no bom e mau sentido do que aquilo que imaginamos.

Como diria um cliente nosso, se a venda fosse simples, não precisava da sua equipa de comerciais.

## Os seus clientes gostam de dor ou de prazer?

Agora que chamamos a sua atenção, vamos então ao artigo da semana.

De muitos factores que contribuem para a correcta condução e fecho de um negócio, existe um que permeia muitas vezes a forma como podemos ou não alinhar e orientar toda a nossa estratégia com um cliente.

Os seres humanos têm dois pólos de motivação principal.

Não quer dizer que sejam os únicos, mas são dois pólos muito importantes na forma como avançam ou recuam face a uma decisão.

Trata-se, de facto, de se orientarem principalmente para os benefícios (prazer) ou de fugirem das consequências negativas de uma situação (dor).

Quando entendemos esta questão, torna-se mais simples por vezes guiar os nossos clientes até à decisão acertada.

Que, esperemos, seja a compra dos nossos produtos ou serviços!

Se os nossos clientes se focam principalmente em questões de problemas, chatices, erros e denotam um medo bastante grande em errar e nas suas consequências, é provável que a sua orientação principal seja para fugir da dor.

Já se são pessoas positivas que preferem entusiasmos e procuram saber os benefícios que um produto ou serviço tem, provavelmente serão pessoas orientadas para o prazer.

Se ligarmos isto aos estilos comportamentais de decisão de que já falámos anteriormente, tornaremos esta estratégia ainda mais eficaz.

Ora como já devem estar a adivinhar, se o nosso cliente se orienta para o prazer, deverão procurar vender com entusiasmo, características que lhe tragam benefícios concretos, mais-valias, sonho, sucesso, etc...

No entanto, existem ainda neste tipo, duas possibilidades, o facto de se orientarem para benefícios quantificáveis e operacionais ou estratégicos ou de se orientarem para benefícios não quantificáveis e mais ligados ao entusiasmo e brilho.

Se eles se orientarem para questões não quantificáveis como sucesso, brilho etc., tudo aquilo que os entusiasme face a à decisão pelo Vosso produto ou serviço serve para lhes apoiar o processo de decisão.

Façam-nos acima de tudo sonhar com a situação de benefício que os espera na decisão.

Dêem-lhe exemplos concretos de ganhos de outros clientes, mostrem-lhes testemunhos do que os outros conseguiram, enfim, façam-nos viver de facto a situação, activando o mais possível a sua imaginação.

Se forem orientados para princípios operacionais ou estratégicos quantificáveis, aí procurem mostrar-lhes todos esses benefícios de forma simples e quantificada e logicamente estruturada.

Este estilo em particular não demora muito a decidir quando lhe apresentam toda a informação sistematizada que necessita para tomar uma boa decisão.

Agora se a estratégia principal deles for a fuga da dor, procurem quantificá-la e intensificá-la lentamente.

Não lhes dêem toda a quantificação da dor de uma vez só.

Isso pode, de facto, assustá-los e não ser benéfico para a Vossa venda.

Quando as pessoas se orientam principalmente pela fuga à dor, o seu processo de decisão é normalmente mais lento.

Novamente verificam-se os dois subtipos.

Orientados para a fuga à dor quantificável e relacionada com aspectos operacionais ou relacionada com aspectos não quantificáveis.

Caso os vossos clientes funcionem por aspectos operacionais, procurem construir com eles o cenário do que poderia acontecer caso não decidam, mas de uma forma lenta, sistemática, apoiada em valores reais.

Este tipo de clientes quando toma uma decisão tem de estar absolutamente seguro de que os números, rácios, etc., que são apresentados são verdadeiros.

Na prática, são eles que constroem na sua cabeça a validação da sua decisão e raramente se deixam influenciar por questões emocionais ou pelo relacionamento que Vocês querem eventualmente criar com eles.

No caso de serem orientados para aspectos não quantificáveis, como relacionamento, benefícios para a sua equipa, bom ambiente etc... devemos acima de tudo procurar criar uma relação com eles baseada na confiança na Vossa pessoa e em como vão tratar pessoalmente do seu caso.

Este tipo de clientes preocupa-se muito mais com aspectos relacionados com os factores humanos intervenientes na decisão.

Por vezes é capaz de não decidir se achar que as pessoas da sua equipa se irão opor à sua decisão.

Por isso funciona muito bem com ele trabalhar com base na empatia e no relacionamento.

Procure assegurar-lhe que não existe risco e que irá garantir pessoalmente que a decisão dele será um sucesso. Esta semana pare um pouco e analise qual a motivação principal do seu cliente para a decisão. Vai ver que os seus processos comerciais se tornarão ainda mais eficazes.

## Como vender em tempos de crise?

Um dos aspectos em que gostaria de me focar hoje prende-se com o sentimento de depressão generalizado da maioria dos empresários. Será que os velhos modelos de venda, baseados no entusiasmo e na transferência dessa emoção para os nossos clientes, ainda funcionam?

Na maioria dos casos não.

Ainda sou do tempo em que em livros de vendas antigos se dizia:

“Entusiasmem-se com o Vosso produto, que essa emoção contagia o Vosso cliente.”

Já experimentaram fazer isto a um empresário deprimido?

O mais provável é terem do lado de lá uma reacção do género:

“Olha para este todo contente... mas será que ele não sabe que estamos em crise?”

Numa situação destas mais vale sincronizar o estado de espírito com o do cliente e “entrar na onda” dele.

Algo do género:

“De facto, Sr. Cliente, as coisas têm estado complicadas. Muitos dos nossos clientes têm estado a atravessar períodos de crise...”

Mas será que devemos ficar neste estado muito tempo?

Claro que não.

Somente o tempo suficiente para sincronizar o estado de espírito, para não chocar com ele e conseguir depois, devagar, começar a tirá-lo de lá.

E perguntam Vocês: como é que isso se faz?

Muito simples, ao sincronizarmos os ritmos corporais como a velocidade com que falamos, a postura, respiração e outros factores como o estado de espírito, estamos a criar empatia.

O corpo humano segue ritmos.

Quando existe empatia entre as pessoas, os ritmos corporais têm tendência a ser parecidos.

Nesse sentido, ao entrar no estado de espírito do nosso cliente estamos a começar a trilhar o caminho da empatia com ele.

Depois só é necessário começar a sair do estado deprimido e aos poucos começar a passar para assuntos menos pesados e mais alegres.

Um dos erros que numa situação destas podemos fazer é entrar nesse estado e mantermo-nos lá por muito tempo.

Esta é uma das situações mais perigosas que vejo os comerciais encetarem hoje em dia.

Ao cairmos na tentação de fazermos de psicólogo, repetidamente, com os nossos clientes, estamos a criar aquilo a que habitualmente se chama uma âncora negativa.

Quase todos nós tivemos numa ocasião ou noutra um desgosto na nossa vida.

E por vezes, nessas alturas, está na moda uma música que passa repetidamente na rádio.

Por acaso já notou que a emoção e a música ficam interligadas após algum tempo?

E mais tarde, de cada vez que a música passa, voltamos a sentir a mesma emoção ou tristeza?

Este fenómeno das âncoras ocorre com milhares de situações na nossa vida.

O que pode acontecer com o Vosso cliente é que ele, inconscientemente, interligue a vossa pessoa aos sentimentos de depressão que a crise lhe provoca.

E se no início pode parecer que estamos a criar uma relação de confiança com ele, rapidamente isso se vai voltar contra nós.

Por isso, entrar no mesmo estado de espírito do nosso cliente é útil, desde que seja somente para criar empatia e tirá-lo de lá.

Nessas situações sim, vai ver que o efeito é fantástico.

Porquê?

Porque vai criar uma âncora positiva com ele!

As emoções positivas que lhe conseguir criar vão ficar associadas à sua pessoa.

E no futuro, cada vez que ele se lembrar de si, as emoções vão voltar.

Pois é, parece que até com os deprimidos existe forma de vender.

## Acha que se “vende” bem em Portugal?

E na sua empresa?

Por vezes, quando estamos a trabalhar com alguns clientes em processos de Formação e Coaching Comercial das equipas, é uma das questões que mais abordamos.

O resultado é normalmente uma paragem, um respirar fundo, e muitas vezes um olhar para baixo à procura das sensações internas que a pergunta lhe está a causar.

Perante uma situação destas, já sabemos mais ou menos o que vai na alma do nosso cliente.

Podemos não saber tudo.

Mas pelo menos sabemos, como diria Shakespeare, que “algo vai mal no reino da Dinamarca”.

Uma das razões por que se vende tão mal em Portugal prende-se com a incapacidade da maioria dos comerciais de ouvir os seus clientes.

A maior preocupação deles é falar.

Falar do seu produto ou serviço.

Falar de si.

Falar da sua empresa.

Mas será que para o cliente isto é importante?

É importante, sim, mas não na fase inicial do processo da venda.

No início, o que ele tem na cabeça é:

“Como é que ele / empresa me pode ajudar?”.

Ora, se olharem à Vossa volta, os maiores vendedores das empresas não são os que mais falam.

São os que mais ouvem!

Mas ouvem com todos os sentidos e não somente com os ouvidos.

Acha estranho? Prepare-se, que ainda aí vem pior!

As palavras que dizemos indicam tudo menos a verdade.

Hoje em dia sabe-se que as pessoas mentem com quantos dentes têm.

É muito raro o nosso cliente dizer-nos a verdade.

Ou, pelo menos, “toda” a verdade.

Existem sempre inúmeros factores que não nos são comunicados verbalmente.

Se assim não fosse, a venda seria algo simples.

Entrávamos, mostrávamos o valor do nosso produto ou serviço, fazia sentido ou não fazia sentido e saíamos na maior parte dos casos com a venda na mão.

Mas é isso que acontece?

Claro que não.

Factores como:

Política interna

Orçamentos

Medo de decidir

... entre outros, são factores que não são comunicados verbalmente e que muitas vezes têm de se ler nas entrelinhas.

Se se recordar do exemplo que demos no início deste artigo:

“... O resultado é normalmente uma paragem, um respirar fundo e muitas vezes um olhar para baixo à procura das sensações internas que a pergunta lhe está a causar...”

... todos estes sinais nos indicam algo sobre o nosso cliente, sobre o que vai na sua cabeça naquele momento.

E este é apenas um exemplo dos mais simples.

Por isso a componente da “Venda Psicológica” que abordamos nos nossos cursos é tão fundamental.

Se não souberem ler nas entrelinhas dos Vossos clientes, utilizando técnicas como:

Leitura de linguagem corporal

Análise de processamento interno de informações mediante o local para onde olham

Calibração de respostas emocionais positivas e negativas

... muito do que acontece na venda vai pura e simplesmente passar por debaixo do radar.

E depois voltamos à velha questão:

Porque é que não vendemos?

“... a concorrência ...”

“... tinham uma cunha...”

“... a solução deles era mais barata...”

Será???

Muitas vezes, não.

Mas como não temos mais informação...

## Sabe recrutar um bom comercial?

Com o aproximar do ano novo, uma das coisas acerca da qual mais nos questionam é normalmente:

“Como é que eu recruta um bom comercial?”.

Digamos que esta será, talvez, a questão que vale um milhão de euros nas vendas.

Como deve imaginar, nem sequer precisamos de explicar porquê.

Muitas das vezes, encaramos um comercial como alguém aguerrido, que luta pelas oportunidades de negócio.

Que faz prospecção, que é simpático, sem ser mole.

Enfim, a lista é infindável.

Antes de pensar em recrutar um comercial, pense primeiro nesta simples questão:

De que é que o meu negócio necessita, em termos comerciais?

Será que necessita de dinamismo?

Será que necessita de relação com os clientes?

Será que necessita de um acompanhamento constante dos negócios?

Será que necessita de um maior enfoque na componente de marketing?

O que aqui lhe pretendemos transmitir é que, antes de pensar no comercial, deve primeiro pensar naquilo de que o seu negócio necessita em termos de actuação comercial.

Vamos imaginar o seguinte caso:

Uma empresa tem uma boa carteira de clientes, com vários anos de fidelização.

Está numa posição de mercado confortável e tem uma necessidade moderada de fazer prospecção, dado ter mais trabalho do que necessita.

Nesta situação, é normalmente mais eficaz recrutar uma pessoa com muita experiência de acompanhamento de contas.

Normalmente, alguém que tem um cuidado muito grande com os clientes e que os trata excepcionalmente bem.

Porquê?

Por um lado, manter um cliente satisfeito é uma arte.

É necessário ter paciência, uma capacidade muito grande para gerir emoções e, acima de tudo, saber criar e estabelecer uma relação de empatia ao longo de vários anos.

Costuma até dizer-se que o custo de ganhar um novo cliente é muito superior ao custo de manter um cliente.

Agora imagine que recruta um comercial cheio de garra, que gosta de fazer prospecção e de lutar pelas oportunidades que tem em carteira.

Não se comece já a rir, que existem mesmo comerciais que gostam de fazer prospecção.

Como é que acha que ele se iria sentir num papel destes?

Claro, completamente descontextualizado.

Por vezes, recrutamos comerciais que, segundo o seu currículo e experiência comprovada, são espectaculares.

No entanto, quando começam a trabalhar, não obtêm os resultados que desejamos.

A situação inversa, como deve imaginar, também é verdadeira.

A próxima vez que necessitar de recrutar um comercial, pare um pouco para pensar.

De que é que a minha empresa necessita em termos comerciais?

A partir daí poderá então desenhar o perfil do comercial adequado.

## Quer acelerar o processo de decisão dos seus clientes?

Porque é que os seus clientes compram os seus produtos ou serviços?

Tem a certeza que sabe?

Por incrível que pareça, quando colocamos esta questão nos nossos Workshops de Vendas, cerca de 60% a 70% das pessoas não nos sabe responder.

Por vezes pensamos que é pelas características do produto, ou pelo preço, ou por ser um bom investimento.

Mas será que é mesmo só por causa disto?

No nosso entender, temos de analisar a perspectiva e motivação do comprador, seja particular ou empresa, na vertente psicológica da venda.

Existem sempre duas componentes no processo de decisão que não podem ser ignoradas:

Razões Lógicas de Suporte à decisão

Razões Emocionais de Suporte à decisão

Vamos imaginar um caso caricato, para podermos depois extrapolar para o resto das decisões dos nossos clientes.

Imaginem que eu decido comprar um Ferrari, vermelho, lindo de morrer, último modelo, só existem 3 em Portugal.

O que é que acham que vai fazer com que eu tome a minha decisão?

O facto de ser um bom investimento?

O facto de não desvalorizar como os outros carros?

O facto de ser muito seguro?

O facto de ser tecnicamente mais avançado?

Claro que não. Estas são todas razões lógicas para a venda.

No caso da compra para o Ferrari, as razões andarão mais no âmbito de:

Ser um carro espectacular

Ser um carro lindo de morrer

Ser um símbolo de status

Toda a gente ficar a olhar quando o carro passa

Os amigos irem ficar cheios de inveja

Ir dos 0 aos 100 em poucos segundos

Enfim, tudo isto como já deve ter adivinhado, são razões emocionais para a venda.

Mas agora, continuando a nossa história, vamos imaginar que o nosso amigo chega a casa.

Entra e vai ter de dar a notícia à mulher.

Como é que acham que ele vai justificar a sua compra?

Com razões emocionais? Ou com razões lógicas?

Claro que sim, com razões lógicas.

Ela vai de certeza voltar-se para a sua mulher e dizer-lhe algo do género:

“Sabes querida, hoje comprei um Ferrari!

O quê? Compraste um Ferrari. Tu estás doido? Um carro que custa um balúrdio?

Sim querida, mas olha que foi um óptimo investimento. É um carro que não desvaloriza, que é muito seguro, tecnicamente muito avançado, mas acima de tudo um bom investimento.”

Viram o que sucedeu?

Ele comprou por razões emocionais, mas justificou perante os outros com razões lógicas.

Na venda muitas das vezes temos tendência a utilizar somente um destes vectores para justificar a venda ao nosso cliente.

Mas o que a experiência nos diz, é que normalmente existem sempre dois lados da mesma moeda.

Assim sendo, devemos procurar preparar a nossa argumentação de vendas nestes dois vectores e não somente num deles como é habitual.

Mesmo nas vendas de produtos ou serviços, em que possamos pensar que o factor emocional não existe.

Pense duas vezes.

Ele normalmente está lá disfarçado.

Quer um exemplo?

Vamos imaginar que o nosso cliente, vai adquirir uma máquina nova para a sua unidade de produção.

Seria de pensar que só pensaria no binómio custo vs benefício! Certo?

Errado!

Esta pessoa, pode também dar importância a outros factores no campo emocional.

Por exemplo, se a máquina for um sucesso e permitir duplicar a produção com metade dos custos, como é que ele será visto perante a administração?

Será que todos vão falar do sucesso dele nesta área?

Deste modo, tenho de me preocupar em dar ao cliente argumentos lógicos, mas ao mesmo tempo introduzir na conversa elementos emocionais que facilitem o processo de decisão dele.

Se virmos na perspectiva inversa, quando o cliente compra, o nosso produto essencialmente por razões emocionais.

Devemos trabalhar toda a componente emocional, mas ao mesmo tempo ir introduzindo razões lógicas para que ele possa justificar a compra, perante os outros e perante o seu lado mais racional do cérebro.

Assim sendo, já sabe a próxima vez que estiver com um cliente, prepare de antemão todas as razões lógicas e emocionais que a venda do seu produto ou serviço tem.

Vai ver como isto vai tornar o processo de decisão dos seus clientes mais rápido!

## Sabe o que é que a Hipnose tem a ver com as Vendas?

Não?

Então passamos a explicar.

Muitas das técnicas que se utilizam hoje em dia nas vendas, nomeadamente no momento do fecho do negócio, derivam de estudos que se fizeram no campo da psicologia comportamental e na hipnose.

Um dos exemplos disso é uma das técnicas mais utilizadas na venda, denominada de “Yes Set”, ou seja, um conjunto de afirmações positivas.

Com certeza que já deu por si no momento do fecho do negócio a pedir feedback frequentemente ao cliente enquanto apresenta a proposta.

Isso é normalmente ensinado nos cursos de vendas tradicionais. No entanto, o que provavelmente desconhece é a origem dessa técnica

Um das maiores figuras no campo da Hipnose, foi um psiquiatra americano chamado Milton Erickson.

Esta fantástica figura, é considerado o pai da hipnose moderna, tendo o seu trabalho influenciado diversas disciplinas no âmbito da psicologia e da psicoterapia.

Erickson era especialista na criação de técnicas que à partida não pareciam hipnose, pareciam mais conversas que outra coisa, mas que produziam enormes mudanças nos comportamentos e problemas que as pessoas apresentavam.

Uma das suas técnicas mais famosas é denominada de "Yes Sets" ou seja padrões de concordância.

Muitas das vezes, quando Erickson queria que o paciente entrasse em transe, colocava-lhe um conjunto de questões às quais ele já sabia que a resposta seria afirmativa.

Este procedimento tinha como objectivo construir um padrão de respostas afirmativas que davam origem à concordância do paciente para o pedido que viesse a seguir.

Ora, mas está a pensar e muito bem, o que é que isto tem a ver com as vendas?

Muito simplesmente! Tudo.

Uma das coisas que o ser humano, mais teme, é tomar decisões e conseqüentemente dizer que sim.

Temos sempre medo de que a decisão que vamos tomar, seja errada ou tenha conseqüências negativas para nós ou para a nossa empresa.

A técnica dos "Yes Sets" permite ir suavizando as defesas do nosso cliente através da construção de pequenos compromissos psicológicos que permitem gerar o compromisso do fecho do negócio.

A ideia é que façamos o nosso cliente ir dizendo que sim, a diversos aspectos menores da venda, para que quando chegar a altura de falarmos de investimento, ele se sinta mais confortável a dizer que sim também a isso.

Uma das formas que ensinamos a fazer isto nos nossos Workshops Intensivos de Vendas é mediante o pedido de feedback ao nosso cliente.

Por exemplo, no decorrer da apresentação da proposta, pedimos frequentemente feedback sobre diversos aspectos.

Por exemplo:

"Diga-me Sr. Cliente, os objectivos expressos na proposta vão de acordo ao que pretendiam?

A questão dos prazos de entrega serve as vossas necessidades?

Portanto, pelo que percebi o aspecto fundamental para vós é...?"

E fazemos isto repetidamente para construir de facto um padrão de aceitação, que nos facilita o processo de fecho.

É das técnicas mais simples de utilizar, e continua a ser das mais eficazes.

Quer colocá-la em prática?

Pense ao longo da sua apresentação de proposta ou reunião de venda, como é que pode construir estes "Yes Sets".

Vai ver que vai ser muito mais fácil fechar os seus negócios

## Sabe como aumentar a dor dos seus clientes

Neste momento deve estar a pensar, desta vez, passou-se!

De facto assim poderá parecer.

Mas afinal o que é que as “dores” têm a ver com as vendas?

Trata-se de uma técnica que permite determinar onde é que estão as “dores” do nosso cliente e utilizá-las em nosso favor.

Por dores entenda-se todos os problemas, dificuldades ou necessidades que o cliente tem e que nós como “médicos” podemos solucionar.

Para vendermos existem duas abordagens específicas:

Solucionar uma necessidade existente

Criá-la

Vamos neste artigo analisar a primeira opção.

No caso de estarmos a trabalhar necessidades ou problemas que o cliente tem, podem colocar-se duas situações.

O cliente tem o problema ou a necessidade identificada, ou não tem sequer conhecimento que tem um problema (o que acontece frequentemente).

Pode também dar-se o caso de o cliente ter um problema, mas não estar ciente que já existe no mercado um produto ou um serviço que o soluciona.

É precisamente aqui que entram os nossos “skills” de “médico”.

Se abordarem o cliente e lhe perguntarem:

“Sr. Cliente, cá na Vossa empresa tem o problema X?”

Acham que Vos vai dizer?

Muitas das vezes não vai sequer admitir que tem um problema.

E é precisamente aqui que a técnica de aumentar a “dor” dos Vossos clientes entra em acção.

Esta técnica baseia-se num conjunto de quatro passos que nos permitem validar se o cliente sofre daquele problema, identificar o problema, caracterizar em termos de custos e conseqüentemente apresentar uma solução ao cliente.

Para tal, devemos centrar-nos em primeiro lugar em criar perguntas de situação.

Ou seja, aquelas perguntas, perfeitamente inocentes, que me podem indicar se este cliente provavelmente poderá sofrer de um determinado problema que os meus produtos ou serviços solucionam.

Por exemplo, vamos imaginar que o nosso serviço XPTO consegue em média uma poupança de 80% nos custos dos desperdícios de produção.

Este serviço é utilizado sempre que os clientes possuem mais do que 22.000 peças de produção mês de um determinado produto e utilizam os equipamentos de produção YZW.

Ora para ver se o cliente poderia ser um potencial “doente”, o que eu teria de fazer seria colocar-lhe uma questão que permitisse identificar as duas condições anteriores.

Por exemplo:

“Nós: Sr. Cliente, em termos de produção, quantas peças é que produzem por mês?”

Paciente: Cerca de 25.000

Nós: E diga-me uma coisa Sr. Cliente utilizam os equipamentos YZW como me pareceu ver na Vossa linha de produção, não é?

Paciente: Sim, de facto foram adquiridas o ano passado.”

Agora que o cliente nos indicou que de facto pode ser um potencial “doente”, vamos ter de passar à 2ª fase.

Validar se de facto ele tem desperdícios no sistema de produção.

Isso poderia ser feito da seguinte forma:

“Nós: Sr. Cliente, temos alguns clientes com este tipo de equipamentos, são de facto bastante fiáveis. No entanto por vezes têm um desperdício no processo produtivo um pouco superior à média. Convosco isto também se verifica?

Doente: Sim de facto.”

Agora que o cliente nos confirmou que de facto sofre daquela “dor”, passamos a tentar quantificar em termos de custos a “doença”.

Por exemplo:

“Nós: Sr. Cliente, e mais ou menos quanto é que são as percentagens de desperdício que atingem?

Paciente: Bem em média, dado que isto varia consoante o tipo de produto, chega aos 30%.”

Temos neste momento na mão a “doença” do cliente e as suas implicações.

Neste caso, trata-se de uma percentagem afecta aos sistemas de produção, mas poderiam ser outros factores, tais como horas/homem, custos financeiros, enfim tudo aquilo que possa ser repercutido em custos da operação.

Ao termos os custos (30%) embora não quantificáveis, estamos agora preparados para apresentar uma proposta.

No entanto é prudente fazer mais um passo de validação para podermos “elear” ainda mais a “dor” do nosso doente.

Assim sendo devemos validar com ele se faria sentido apresentar uma proposta.

Isto pode ser feito da seguinte forma:

“Nós: Sr. Cliente, falou-me que os desperdícios chegavam aos 30%. Se nós lhe conseguíssemos arranjar uma solução que permitisse baixar o desperdício da Vossa linha de produção em 80%, isso seria interessante para Vós?

Cliente: Sim de facto parece interessante. Mas como é que fazem isso?”

A partir daqui estamos no terreno de apresentação do nosso produto ou serviço e correspondente proposta.

Mas ao apresentarmos uma proposta, já temos da parte do cliente a sua ligação a uma “dor” específica que face ao custo que tem, terá de ser resolvida.

Desta forma, a nossa proposta acaba por ser justificada em termos do retorno que o cliente vai obter.

Da próxima vez que tiverem uma reunião pensem nisto.

Preparem este processo e vão ver como as Vossas chances de sair da reunião com uma proposta para realizar serão muito maiores.

## Sabe qual é a regra de ouro das vendas?!

Um das regras de ouro da Bíblia, é "Faz aos outros o que tu queres que te façam a ti".

Mas o que é que isto tem a ver com vendas, estarão Vocês a pensar???

Esperem um pouco que já vão perceber.

Gostaria que pensassem comigo. Sendo uma regra universal, será que também funciona a nível das Vendas?

Vamos lá analisar.

Se eu for vender aos outros da mesma forma como gosto que me vendam a mim, o que é que acontecerá?

Bem no meu caso específico, quando compro algo, gosto de ver o produto, analisar todas as informações disponíveis, tomar uma decisão e quando vou à loja, muitas das vezes já vou com a decisão mais do que tomada.

Quando estou a escolher algo, necessito normalmente de ver o que estou a comprar.

Gosto que o vendedor seja directo e não perca muito tempo com pormenores.

Agora imaginem, que o vendedor que está do outro lado, é completamente o oposto.

Gosta de comprar devagar, experimentando o produto várias vezes até se decidir, pedindo toda a informação disponível na loja.

Gosta que invistam tempo com ele a conversar pausadamente e que não o despachem.

Se este vendedor decidir utilizar a regra que falamos (Faz aos outros como gostarias que te fizessem a ti) o que é que acham que acontecerá?

Existiria com certeza um choque.

Eu teria um vendedor a lidar comigo de uma forma que seria totalmente contra a forma natural que eu gosto de comprar.

Já viram o que era se eu fosse um comprador muito despachado e me aparecesse à frente um vendedor muito lento, que falasse pausadamente e demorasse imenso tempo?

Na maioria dos casos, a não ser que o produto ou serviço fosse mesmo muito desejável e as condições também, eu não faria negócio.

Então se esta regra não serve, qual será então a nossa regra de ouro das vendas?

"Faz aos outros como eles gostariam que lhes fizessem!"

Ou seja, vendam aos outros como eles gostariam que lhes vendessem e não somente baseados no Vosso estilo natural de venda.

Nos clientes que temos formado e onde esta regra de ouro tem sido implementada, as vendas têm subido consideravelmente.

Este princípio tão simples, leva a que exista menos stress na venda e que acima de tudo o processo de decisão seja muito mais sustentado e célere.

Por que é que isto acontece?

Porque ao utilizarmos esta regra, factores como empatia e comunicação são facilitados naturalmente.

O cliente, como se sente muito mais à vontade com o vendedor, dado estar a lidar com ele no seu estilo natural, fornece muito mais informação para o processo da venda.

Agora já sabe!

Da próxima vez que for vender...

Vende aos outros como eles gostariam que lhes vendessem!

## Quer Hipnotizar os seus clientes? Conte-lhes Histórias!

O que é que prefere?

Uma apresentação de vendas chata e comprida, ou uma história envolvente que lhe captura a atenção e lhe transmite a mensagem essencial sem que sequer se aperceba disso?

Pois é, uma das qualidades que mais faltam aos nossos vendedores, é a capacidade de contarem histórias.

Por muito divertido que o tema possa parecer, ser um bom contador de histórias, é de facto uma das características que mais faz pelo sucesso das vendas.

Um bom contador de histórias tem uma capacidade inata para prender a audiência, transmitindo-lhe dentro da história o essencial da sua mensagem.

Todos se recordam com certeza das fábulas de “La Fontaine”, das histórias tradicionais portuguesas, entre outras.

Se as analisarem, vêem que por de baixo do aspecto lúdico existia sempre um conteúdo a ser transmitido.

Uma das coisas mais interessantes para se assistir hoje em dia é um encontro de bons contadores de histórias.

Existem alguns em Portugal que são de facto imperdíveis.

Ao ser analisada a actividade cerebral de uma pessoa que ouve uma história e que estava totalmente envolvida, detectou-se que era muito semelhante ao que acontecia numa sessão de tratamento por hipnoterapia.

Provoca um relaxamento e um foco de atenção que não é possível facilmente obter de outra forma quando estamos a comunicar com alguém.

Analise os grandes apresentadores ou vendedores, quando fazem apresentações em público. Verifique quantas vezes é que utilizam histórias.

Vão ficar surpreendidos com o número de vezes que isso acontece.

Agora qual é a vantagem de contar uma história a um cliente durante uma apresentação de vendas?

Muito simplesmente o grau de envolvimento que conseguimos obter do cliente.

Se se colocar no lugar do cliente, quanto tempo é que consegue manter a sua atenção na apresentação que lhe estão a fazer?

A utilização de histórias permite integrar no contexto da história as vantagens que o nosso produto ou serviço pode ter, mas de uma forma que terá muito menos resistência da parte dos seus clientes.

Agora, estará com certeza a pensar.

Mas onde é que eu vou arranjar histórias?

Podem-se arranjar histórias em quase tudo.

Nos nossos outros clientes, em amigos imaginários que têm um problema parecido, em situações pessoais.

Enfim, em quase tudo é possível encontrar uma boa história.

Uma das coisas que temos por hábito é registar todas as boas histórias que ouvimos.

Mais tarde este repositório permite-nos criar novas histórias que se adaptem às situações actuais.

Por exemplo, um caso de sucesso de um cliente, pode servir muito bem para transmitir as vantagens do nosso produto ou serviço.

“Sr. Cliente, se me permite, gostava de partilhar consigo esta história que se passou com um amigo meu. Ele também está nesta área de negócio, em que os Senhores estão, e aqui há uns meses, surgiu-lhe uma situação complicada ...”

A questão é estarmos com atenção e constantemente à procura de novos exemplos ou histórias que possamos utilizar.

Com a prática, conseguiremos rapidamente criar algo que se adapte à situação que temos em mãos.

Uma outra forma de aprender a contar histórias, é aproveitar todas as ocasiões em que assiste a uma boa apresentação de vendas ou a um seminário.

Muitas destas pessoas são excelentes contadores de histórias.

Veja como é que eles fazem, a forma como dão ênfase às questões, as pausas, a forma como se direccionam à audiência. Analise tudo o que puder.

Mais tarde, quando tiver de fazer uma apresentação de vendas, utilize algumas destas técnicas e veja como é que saem.

Ensaie com um colega a sua apresentação e faça experiências.

Uma das regras que temos na Ideias e Desafios é que anualmente, gostamos de filmar uma apresentação nossa de vendas, para ver como é que estamos.

Assim deste modo estamos sempre a aperfeiçoar o processo.

Não se esqueça!

A prática faz a perfeição!

## Será que os seus clientes são todos iguais?

Não?

Pois os nossos também não.

Uma das razões pelas quais não trabalhamos com metodologias rígidas de vendas, prende-se com o facto de não se adaptarem bem ao mercado Português.

Em vez disso, aconselhamos os nossos clientes a terem estratégias diferentes para clientes diferentes.

Nesse sentido, é normal ensinarmos a importância de conhecer os estilos de comunicação de cada cliente de forma a transmitir a nossa mensagem da forma mais eficaz.

Já pensou que Você tem preferências bem definidas em como gosta de receber a informação que lhe transmitem?

Os estilos de comunicação normalmente são separados em três divisões:

Visuais

Auditivos

Sensitivos (Também por vezes designados por Cinestésicos)

Se eu sou mais visual, dou mais importância a todo o aspecto visual da venda, necessito que me mostrem imagens do produto ou se é um serviço, um folheto, algo que visualmente eu possa analisar.

Se eu sou mais auditivo, dou maior importância ao aspecto auditivo do que me estão a transmitir. As imagens não serão tão importantes, mas aquilo que o vendedor me está a comunicar oralmente é analisado à letra.

Se eu sou mais sensitivo, dou maior importância ao que sinto em relação ao produto. Necessito de experimentar, tocar, parar um pouco para pensar naquilo que me estão a mostrar ou falar e ver o que é que eu sinto em relação a isto.

No entanto, não se pode dizer que uma pessoa, é somente visual, auditiva ou sensitiva.

Isso será o maior erro que se pode fazer. Todos nós temos um sentido primordial de captação de informação e um acessório. E podemos passar de um estado para outro ao longo do dia.

Mesmo quando os clientes vos abordam, por vezes dizem-vos a forma como gostam de comunicar.

Querem um exemplo?

"Gostaria de ver alguns produtos...."

Que estilo é que acham que este cliente está a querer comunicar?

Visual? Claro que sim.

“Gostaria de falar com alguém sobre os Vossos produtos ...”

E este? Auditivo? Claro!

“Gostava de experimentar este produto...”

E finalmente Sensitivo.

Neste momento, estará a pensar e para que é que isto serve na venda?

Tem toda a razão para o fazer. Existem várias aplicações desta técnica nas vendas.

Mas dado que não temos tempo de falar em todas pense apenas na seguinte situação:

Uma pessoa visual, tem tendência a falar mais rápido do que uma pessoa sensitiva.

Têm normalmente um ritmo mais acelerado, gostam de funcionar com maior rapidez do que uma pessoa sensitiva. Até em termos da sua movimentação corporal são muito mais rápidos.

Imaginem o que é que sucederia, caso eu, num estado visual cheio de energia, a falar rápido com todo o meu entusiasmo na venda, abordasse uma pessoa sensitiva?

Pessoa essa, que está num estado mais calmo, gosta de levar o seu tempo a pensar no assunto, faz pausas frequentes no discurso, ou seja, que tem um estilo de funcionamento totalmente oposto.

Com toda a certeza que se iria dar um choque!

Se eu iniciar a minha venda, a falar rápido e cheio de energia, e rapidamente progredir na comunicação das vantagens do meu produto, a outra pessoa vai por certo sentir-se perdida.

Até aposto que vai ter a seguinte reacção:

“Epá, espera aí um bocadinho que tu já estás a terminar a tua apresentação de vendas e eu ainda a pensar naquilo que me disseste no início”

Agora analisemos o oposto. Eu que sou sensitivo e tenho um estilo de comunicação mais lento e pausado, vou vender a uma pessoa que seja totalmente visual e que funcione a “100 à hora”.

O que é que acham que vai acontecer? Claro que a meio do discurso vou começar a ver a outra pessoa a mexer-se na cadeira, já a ficar um pouco aborrecida com a lentidão da apresentação.

Vai de certeza ter uma reacção do género:

“Bolas, que este homem nunca mais se despacha, anda lá com isso que eu já percebi o que estás a vender”

Então o que é que eu devo fazer para melhorar as minhas chances de criar empatia com o meu cliente e de criar o máximo de possibilidades de a minha mensagem ser entendida e aceite pela outra parte?

Disse “Adaptar-se”?

Isso mesmo! Adaptar o meu estilo de comunicação à pessoa que quero vender.

Se ele fala rápido, eu falo rápido. Se ele fala lento eu falo lento.

Vão ver que a comunicação e a Vossa venda ficam em muito facilitadas.

Isto é só a ponta do iceberg. Muito mais existiria a respeito deste modelo de actuação, que permitiria aumentar as Vossas chances de vender.

## A importância do humor na venda!

Existe um provérbio antigo nas vendas que diz:

“Se conseguires fazer rir o teu cliente, vais conseguir vender-lhe quase tudo!”.

Embora antigo, continua actual. O humor e a boa disposição são dois ingredientes fundamentais na construção dos relacionamentos com os clientes.

Qual é o desafio com o humor?

As pessoas não sabem como usá-lo!

As pessoas não sabem quando usá-lo!

As maiorias dos vendedores tem medo de usar o humor. Porquê? Porque pensam que pode dar uma aparência pouco profissional ao seu trabalho.

Mas como na Ideias e Desafios, gostamos de novas abordagens às vendas, deixem-me apresentar-vos as nossas 4 razões, para usarem o Humor nos Vossos processos comerciais:

### 1. O Humor, a última fronteira.

É fácil aprender acerca do Vosso produto, é fácil aprender acerca do Vosso cliente, é fácil aprender a ciência das vendas (não acredita, venha a um dos nossos workshops), mas é muito difícil aprender a ciência do Humor e mais difícil ainda, aprender a introduzir o humor na Vossa apresentação de comercial.

A beleza do Humor é que relaxa as pessoas e cria uma atmosfera mais aberta. Essa atmosfera leva à amizade, respeito e empatia. Referimo-nos ao Humor como a última fronteira, porque é o último elemento que pomos no processo da venda. Colocamos o Humor, quando entendemos o nosso produto, o nosso cliente e a ciência da venda.

Se usarmos o Humor e não compreendermos estes três elementos, seremos palhaços em vez de vendedores. O Humor fará com que solidifiquem os Vossos relacionamentos com os clientes e o próprio processo de venda.

### 2. Usar Humor, mostra a forma mais elevada de domínio da língua.

Já ouviram com certeza alguém referir-se a outra pessoa dizendo “Este indivíduo é mesmo engraçado”. O Humor é de facto a arte mais difícil de aprender. Mas uma vez dominada, permite ter as bases para a criação de uma relação de empatia mais eficaz.

O que é que acham que um cliente prefere? Uma apresentação de vendas aborrecida e muito profissional ou uma apresentação que balanceia o profissionalismo com um pouco de humor, tornando o processo muito mais agradável para ambas as partes?

### 3. O melhor humor combina o aspecto profissional com a amizade e com o divertimento.

Se a Vossa apresentação de vendas é somente profissional, é muito provável que percam o negócio para alguém que consiga um equilíbrio de 50% de profissionalismo com 50% de Humor.

O humor é mil vezes mais envolvente do que o profissionalismo. Se duvidam vejam os anúncios que passam hoje em dia na televisão. São profissionais? Ou são divertidos? Ou ambos? Quais destes anúncios é que têm mais sucesso?

Não estou a querer comparar uma apresentação de vendas Vossa a um anúncio da Televisão. Mas gostava que pensassem na forma como acham que devem fazer a Vossa apresentação de vendas versus a forma como o Vosso cliente com certeza preferia recebê-la.

Pessoalmente utilizo sempre que posso o Humor nos meus processos de vendas. Para além de conseguir mais vendas, consigo também relacionamentos mais sólidos com os meus clientes e por vezes até bastantes relações de amizade.

#### 4. No que diz respeito ao Humor, é necessário distinguir uma piada de uma história.

A maioria dos vendedores, reduzem-se a contadores de piadas. Ou será melhor dizer, “Re-contadores” de piadas.

Contar piadas é extremamente perigoso no processo da venda.

Primeiro, a maioria das piadas deita abaixo, pessoas, instituições, raças, ou qualquer outro motivo de troça. Segundo, a maioria das piadas, acaba por ser um pouco forçada. E por último, na maioria dos casos, o cliente pode já ter ouvido essa piada várias vezes antes.

As histórias, por outro lado são genuínas. Contam uma experiência, usam humor muitas vezes dissimulado e são extremamente envolventes.

Quando contamos uma história, estamos a reforçar a nossa apresentação de vendas e a ajudar o nosso cliente a relacionar-se com o nosso produto de uma maneira mais simpática.

Lembrem-se que números e factos são esquecidos, mas uma boa história ficará para sempre na memória dos Vossos clientes.

## A “arte” de conversar. Será que é uma arte esquecida por quem vende?

Normalmente consideramos que existem três objectivos na arte de bem conversar:

O primeiro é pura e simplesmente, pelo prazer de se exprimir e interagir com outras pessoas.

O segundo objectivo está ligado com o conhecer melhor a pessoa que temos à nossa frente. Nas vendas e em qualquer negócio, é necessário uma exposição mais prolongada à outra pessoa de forma a conseguirmos entender, como é que a outra pessoa pensa, sente ou reage.

O terceiro objectivo na arte de conversar é o de construir credibilidade entre as duas partes envolvidas no processo da venda.

Esta é talvez, uma das coisas mais importantes que temos de aprender para nos tornarmos melhores vendedores.

Se no âmbito das relações pessoais, isto é importante, no âmbito da venda é crítico para uma relação comercial que sirva os interesses das duas partes.

Se pensarmos bem, será que alguém compra a uma pessoa em que não confie?

Muitas pessoas, pensam que a arte de conversar se resume a falar de uma forma interessante e apaixonada, de forma a sermos notados pelo nosso humor, a nossa habilidade de contar histórias ou o nosso conhecimento de diferentes assuntos.

É normal pensarmos que se queremos ser melhores conversadores, devemos melhorar a nossa capacidade de expressão ou articulação dos assuntos.

No nosso entender, nada se afasta mais da realidade do que isto.

Como já tantas vezes ouvimos dizer, vimos a este mundo com duas “orelhas” e apenas uma “boca”.

Será que isto nos indica que devemos ouvir o dobro do que falamos?

Claro que sim!

Numa conversa é mais importante ouvirmos atentamente, do que falarmos de uma forma elaborada ou apaixonada sobre um produto.

Psicologicamente, é também a melhor forma de darmos importância ao nosso cliente. Ao escutarmos activamente, estamos a reforçar a nossa relação ao mesmo tempo que o cliente sente a importância que lhe damos.

A arte de bem conversar centra-se em grande parte na nossa capacidade de colocar questões e ouvir atentamente as respostas do nosso cliente.

Podemos introduzir numa conversa ideias e opiniões pessoais, mas para bem conversar há que colocar questões bem elaboradas, que permitam direccionar o fluxo da conversa para onde queiramos e ao mesmo tempo dar a oportunidade ao nosso cliente de se exprimir.

Devemos colocar questões abertas (que não podem ser respondidas por sim ou não) que encorajem o cliente a expressar as suas opiniões e comentários sobre o assunto em questão.

Podemos colocar questões abertas quase de uma forma interminável que nos permitem descobrir o que o cliente, pensa sobre o assunto em questão.

Quem aspire a ser um excelente conversador, deve resistir acima de tudo à vontade de dominar a conversa.

Os melhores conversadores, são normalmente pessoas calmas, de trato fácil, bem-dispostas e genuinamente interessadas na pessoa com quem estão a conversar.

São pessoas que se contentam em ouvir e a contribuir para a conversa sem a monopolizar e sem quebrar o fluxo de conversação.

Ouvir é de facto um dos recursos mais importantes na venda.

Se pensarmos, em muitos dos vendedores que conhecemos, será que são bons ouvintes?

Falemos de seguida das 4 regras base para ouvirmos activamente.

Estas regras funcionam em qualquer situação, quer sejam na conversa com um cliente, colega, chefia, membro da família ou amigo. São técnicas práticas e psicologicamente testadas que aumentam a influência sobre a outra pessoa de uma forma exponencial.

A primeira regra para ouvir activamente, é ouvir atentamente sem interrupções. Quando prestamos atenção a uma pessoa, estamos a comunicar-lhe de uma forma subconsciente, que damos valor ao que está a dizer.

A maior razão para que a maioria das pessoas sejam péssimos ouvintes, prende-se com o facto de que enquanto estão a ouvir, estão ao mesmo tempo a preparar a resposta ou a próxima frase que vão dizer. Assemelham-se a dois pugilistas à espera que a outra pessoa baixe a guarda, para puderem saltar adiante com a resposta que estiveram a preparar e tomar conta novamente da conversa.

Ouvir cuidadosamente requer que nos inclinemos ligeiramente em direcção à outra pessoa e ouvir atentamente cada uma das palavras. É necessário ouvir como se não existisse nada mais fascinante no mundo do que o que a outra pessoa está a dizer.

Os melhores conversadores, desenvolvem a capacidade de fazer a outra pessoa sentir-se especial, como se fosse a única pessoa no mundo. Os bons conversadores conseguem inclusive fazer isto numa sala cheia de pessoas.

Adicionalmente devemos também indicar que estamos a ouvir através de sinais corporais, acenando com a cabeça, sorrindo e concordando com o cliente está a dizer. Temos de ser activos em vez de passivos. É necessário indicar que estamos totalmente absorvidos pela conversa.

Devemos também estabelecer o contacto visual com o nosso cliente. Só cada um de nós, pessoalmente é que poderá saber se de facto fizemos ou não isto. No entanto, para o cliente a impressão geral é de que temos toda a nossa energia focada nele e no que está a dizer.

A segunda regra que devemos adoptar é a de fazer uma pausa antes de responder. A pausa será pequena, entre três a cinco segundos. Quando fazemos uma pausa antes de responder realizamos três objectivos em simultâneo.

Primeiro, evitamos correr o risco de interromper o cliente, caso ele esteja apenas a recuperar o fôlego antes de continuar.

Segundo, estamos a demonstrar ao cliente, que estamos a dar a maior consideração ao que ele está a dizer, devido a não saltarmos de novo para a conversa à primeira oportunidade.

Terceiro, através da realização das pausas, obtemos o benefício de melhor conseguirmos ouvir o cliente.

As palavras dele serão absorvidas mais facilmente na Vossa mente e conseguiremos compreender com mais clareza o que nos estão a dizer.

As pausas são de facto o factor diferenciador de qualquer grande conversador. Se não acredita, escolha uma pessoa com quem aprecie conversar e verifique "in loco" se isto de facto, acontece.

A terceira regra para ouvir activamente, é utilizar questões para clarificar o que o cliente nos está a transmitir.

Nunca devemos assumir que compreendemos à primeira, o que o cliente nos está a dizer. Em vez disso, devemos procurar clarificar o nosso entendimento da questão.

Por exemplo, podemos perguntar “Se me permite, só para estarmos sintonizados, o que é que quer dizer exactamente com isso?” Esta é uma das questões mais poderosas que podemos utilizar para controlar uma conversa. É quase impossível não responder a esta questão.

Quando perguntamos “O que quer dizer... ?” o cliente tem quase sempre a tendência para responder acrescentando outras informações que por vezes nos são preciosas no processo da venda.

A quarta regra é parafrasear as palavras do nosso cliente, utilizando as nossas próprias palavras. Por exemplo: “Deixe-me ver se entendi correctamente o seu problema. O que me está a dizer é...”. Ao parafrasearmos o nosso cliente, demonstramos de uma forma inequívoca que estamos de facto a prestar atenção e que temos o correcto entendimento do seu problema.

A razão por que o “ouvir” é uma ferramenta tão poderosa na venda, prende-se com o facto de que ouvir desenvolve a confiança. Quanto mais ouvimos, mais o cliente, confia e acredita em nós. Está psicologicamente provado que ao ouvir estamos inclusive a aumentar de uma forma natural e subconsciente a auto estima da outra pessoa.

Finalmente, ouvir, obriga-nos a desenvolver a nossa disciplina interna na venda.

A nossa mente, processa 500 a 600 palavras por minuto, no entanto só conseguimos falar cerca de 150 palavras por minuto.

Devido a isto, escutar activamente e estar totalmente focado na outra pessoa e no que ela está a dizer é algo absolutamente extenuante.

Se não praticarmos esta disciplina de ouvir, a nossa mente vagueará por cem direcções diferentes ao mesmo tempo durante o processo da venda.

Portanto, em todas as oportunidades que tenhamos, devemos praticar.

Não se esqueçam: A prática faz a perfeição!

## De certeza que é um bom conversador?

Uma das ferramentas mais importantes na arte de conversar, prende-se com o simples facto de fazer uma pausa antes de responder.

Uma pausa curta de 3 a 5 segundos.

Quando realizamos esta pausa atingimos três objectivos em simultâneo.

### - Fazer uma pausa

Evitamos correr o risco de interromper a outra pessoa caso ela esteja somente a recuperar a respiração antes de continuar.

Mostramos à outra pessoa que lhe estamos a dar a devida atenção analisando as suas palavras e não saltando imediatamente para a conversa com comentários à mais pequena oportunidade.

O terceiro benefício que uma pausa nos traz é que de facto somos forçados a ouvir melhor a outra pessoa. As palavras que utilizam e o seu significado têm maior oportunidade de entrar na nossa mente e de as compreendermos.

Ao fazermos uma pausa, estamos a demonstrar que de facto somos excelentes conversadores.

### -Colocar Questões

Uma das outras ferramentas na arte de conversar é a arte de colocar questões de clarificação.

Nunca assumam que perceberam à primeira a outra pessoa. Em vez disso, coloquem questões do género:

“O que é que isso representa para si” ou “O que é que quer dizer com isso exactamente”.

Esta é uma das melhores formas de manter uma conversa em movimento.

É quase impossível não responder.

A partir daí, podemos continuar a conversa com questões abertas por forma a explorar o assunto e manter a conversa em andamento.

### - Mostrar que estamos a ouvir

Por exemplo, acenando com a cabeça ou dando pequenos sinais vocais como “Hum hum” ou até parafraseando as palavras da outra pessoa.

Por exemplo:

“Então se percebi bem, o que queria dizer era...”

### - Ouvir constrói confiança

Uma das razões para o facto de a arte de ouvir ser uma ferramenta tão poderosa na criação de empatia, prende-se com o facto de que ouvir constrói confiança.

Quanto mais ouvimos a outra parte, mais ela confia e acredita em nós.

Ouvir também aumenta a auto-estima da outra parte.

Quando ouvimos com total atenção uma pessoa, a sua auto-estima vai aumentando progressivamente.

### - Ouvir desenvolve a disciplina.

Finalmente, ouvir, constrói a nossa disciplina para o acto de conversar.

A nossa mente processa 500 a 600 palavras por minuto.

Nós apenas conseguimos falar 150 palavras por minuto.

É necessário um esforço muito grande para conseguir manter a atenção focada na outra pessoa enquanto fala.

Se não praticarmos esta disciplina, a nossa mente vai normalmente divagar, perdendo a atenção que deveríamos estar a dar à outra pessoa.

**GERAÇÃO E  
DETECÇÃO DE  
OPORTUNIDADE  
DE NEGÓCIO**

## Comeu a carne ou roeu os ossos?

Uma das expressões populares que habitualmente ouvimos é precisamente esta:

“Comeste a carne, agora róis também os ossos!”

Mas será que isto é mesmo assim na área comercial?

No nosso entender, não. O que se verifica mais vezes é precisamente o contrário, ou seja:

“Se queres comer a carne, tens de primeiro roer os ossos!”

Se analisarem a actuação da maioria dos comerciais junto dos clientes com os quais nunca tiveram contacto, vão chegar à conclusão de que eles desconhecem esta regra.

Muitas vezes, quando abordam um cliente pela primeira vez e esse cliente tem bastante potencial comercial, esperam logo à partida que venha dali um negócio de peso.

Ou pelo menos que a proposta que tenham de fazer seja de um valor apreciável.

O problema é que, quanto maior o cliente, maior será a probabilidade de que já tenha bem enraizados alguns fornecedores que lhe prestam um bom serviço há bastante tempo.

Nesse sentido, a atitude do comercial perante uma situação destas deve ser a de tentar comer o bolo às fatias, procurando que a fatia inicial seja relativamente pequena.

Provavelmente estará a pensar, mas não fazem todos os comerciais isso?

Do meu trabalho directo com comerciais no terreno e nos programas de Formação e Dinamização Comercial que realizo, o que vejo é que todos dizem que sim.

No entanto, quando vejo a actuação deles, o que noto é que a sua linguagem corporal diz tudo menos isso.

É notória a transição da sua linguagem corporal quando notam que aquele negócio em particular não vai dar em nada.

Um sinal típico é inclinarem-se para trás e muitos deles têm tendência a cruzar os braços ou as pernas, consoante a sua maturidade em relação à linguagem corporal na venda.

Quando abordamos um potencial cliente novo, devemos ter em mente duas coisas:

O seu potencial a nível de LTV (Life Time Value) e qual o nosso plano a 3 ou a 6 meses para conseguir progredir no seu nível de confiança.

O LTV prende-se com o seguinte princípio:

Um cliente compra em média um determinado valor, compra um determinado número de vezes por ano e mantém-se como nosso cliente pelo menos um X número de anos.

É tudo isso que representa o potencial de negócio que esse cliente tem.

Por vezes, em certas áreas de negócio, faria até sentido que a primeira interacção com o cliente fosse com um valor abaixo do normal.

Quer um exemplo?

Já alguma vez comprou uma impressora a jacto de tinta?

Provavelmente sim!

Quanto é que gastou com a compra da impressora?

Ok, agora faça o seguinte raciocínio: quanto é que já gastou em tinteiros?

Provavelmente o dobro ou o triplo, se não for mais do que o valor da impressora.

Dará com certeza para desconfiar que os fabricantes de impressoras devem ganhar muito mais com os tinteiros do que com a impressora em si.

Não é tão simples como isto, mas ilustra o ponto que lhe quero fazer sentir.

Esta é uma das razões pela qual um comercial deve fazer um bom processo de preparação da abordagem comercial ao cliente.

Em vez de ir para a reunião com os dados básicos do cliente, deve procurar a fundo, através dos meios disponíveis, analisar qual o verdadeiro valor que este cliente pode vir a ter para a sua empresa.

A outra questão é preparar uma abordagem segundo a técnica das cebolas.

Não comece já a rir, mas os processos comerciais complexos são como as cebolas.

Vamos retirando camada a camada para conseguir progredir para algo cada vez mais tenro e doce.

Ora, e o que é que acontece quando descascamos uma cebola?

Exacto, se for como a maioria das pessoas, até lhe vêm as lágrimas aos olhos.

Com os clientes é a mesma coisa, são como cebolas, e para que se consiga de facto chegar a algo interessante temos de ter um plano concreto ou, se quiser, uma estratégia para poder explorar comercialmente e de uma forma rentável este cliente.

Comece por desenhar uma oferta “quase” sem risco para o seu cliente.

Procure analisar problemas que a empresa dele tenha e que a sua empresa possa resolver com os seus produtos ou serviços.

Mas não fique nas camadas exteriores da “cebola”.

Procure ir mais fundo, entender a realidade operacional concreta deste cliente, o seu negócio, as suas principais problemáticas.

Toda esta investigação, como deve imaginar, dá trabalho.

Mas irá trazer-lhe duas coisas fundamentais:

Uma estratégia comercial que estará voltada para o médio e longo prazo e que terá maior probabilidade de ter sucesso

Entender com maior precisão a realidade do cliente e o seu negócio para que, quando se sentar com ele, em vez de ser mais um vendedor, ser alguém com quem ele terá gosto em falar do seu negócio.

Esta semana pare um pouco para pensar:

“Será que estou a evitar roer os ossos?”

## As suas vendas sofrem de miopia???

Uma das coisas que acontece quando sofremos de miopia é que vemos bem ao perto, mas não ao longe.

Muitas vezes nas vendas acontece o mesmo.

Estamos de tal maneira focados no dia-a-dia que não pensamos a médio e longo prazo.

Ora, mas qual é o principal problema desta situação?

Uma das situações que encontramos diariamente com as empresas com quem trabalhamos é andarem um pouco à deriva consoante o fluxo da corrente que os leva.

Em vez de terem o controlo da situação, as empresas andam à deriva consoante os negócios ou, digamos, os peixes que os seus vendedores capturam.

O problema desta abordagem é que em termos de direcção comercial quase nunca conseguimos ter controlo sobre as previsões que temos em cima da mesa por parte dos vendedores.

Uma das formas de colmatar esta situação passa por tomar o controlo da nossa actividade comercial e ter estratégias claras de captação de oportunidades no mercado.

Muitas das vezes trata-se de passar da postura do caçador para a postura do agricultor.

Ou seja, plantar estratégias de capacitação de valor comercial, pelas quais os nossos clientes entrem em contacto com os nossos produtos e serviços.

Poderá estar a pensar, mas plantar e esperar que isso cresça não demora muito tempo?

Normalmente sim.

Mas o que temos de entender é que são estratégias complementares em termos comerciais.

No caso da Ideias e Desafios as estratégias têm tanto sucesso que raramente necessitamos de utilizar o método tradicional de “caçar”.

Mas isso é o nosso caso, em clientes com os quais trabalhamos montamos muitas vezes as duas estratégias em paralelo com bastante sucesso.

Pense comigo: o que é que preferiria?

O processo tradicional?

Prospecção, reunião, proposta, negociação, fecho?

Com o sucesso que pode ou não ter?

Com as desvantagens de o cliente não ter tido nenhum contacto connosco?

Ou seja, a proposta vai padecer de tudo isto no que diz respeito ao fecho de negócio.

Ou preferiria que o cliente o pudesse descobrir na web, ou num evento gratuito do seu interesse, ou nas redes sociais, começasse a receber informação sua, porque de facto o deseja, passado algum tempo existisse a oportunidade na sua empresa de o ajudar e solicitasse um contacto?

Qual das duas situações acha que teria maior sucesso?

Pois eu, pessoalmente prefiro a 2ª, mas isso sou eu, e acho que como empresa que actua desta forma não nos temos dado mal.

Se quer validar esta informação, basta visitar a nossa página de testemunhos no nosso site:

<http://www.ideiasedesafios.com>

No caso da sua empresa, faria sentido pensar um pouco sobre isto.

Quem normalmente deveria olhar para estas questões seria o Departamento Comercial em conjunto com o Departamento de Marketing.

Mas normalmente os Directores Comerciais ou chefes de vendas não estão sensibilizados para estas questões.

## Marketing: 7, Vendas: 0?

Humm...

Mas afinal de contas o que é que o marketing e as vendas têm a ver com os resultados de um possível jogo de futebol?

Tudo e nada...

Nada, pois de facto não são comparáveis; tudo, porque por vezes a interacção entre o marketing e as vendas parece a equipa de futebol da Selecção Nacional.

Já repararam que temos um conjunto de estrelas e que o somatório das suas capacidades deveria dar uma equipa excepcional, com resultados também excepcionais?

Então porque é que não dá?

Com o marketing e com as vendas passa-se o mesmo.

Muitas das vezes temos uma excelente equipa de vendas, profissional, dedicada, dinâmica e que luta sem parar.

Em paralelo, temos também uma equipa de marketing que até dá gosto ver, criativa, dinâmica e muitas vezes brilhante.

À semelhança da Selecção, também muitas vezes a soma das partes não dá algo de extraordinário, muito pelo contrário.

Não raramente, o desalinhamento é tal que não se percebe como é que a quantidade de dinheiro investido em marketing não gera o correspondente resultado em oportunidades de negócio para a equipa de vendas ou vendas em si, quando é o caso.

Estou a escrever este artigo com esta temática, porque nos últimos tempos temos tido um conjunto bastante grande de projectos em empresas na vertente da consultoria comercial que focam precisamente este tema.

O desalinhamento entre o marketing e as vendas.

Estes projectos de alinhamento focam muitas vezes as três componentes principais:

Estratégia

Marketing

Vendas

e a forma como tudo isto deve interagir para que, no terreno, cada euro investido corresponda a um saldo positivo em termos de negócios realizados.

Nalguns casos chegamos a ter 30% a 40% de aumento de resultados comerciais efectivos devido a modificações que se fazem na forma de as diferentes componentes funcionarem e interagirem entre si.

Embora estes projectos possam abranger um número de variáveis bastante grande, existe normalmente um denominador comum, pelo menos nos últimos projectos que temos realizado.

Falta de comunicação

Na maior parte dos casos não é dada a conhecer de forma clara ao marketing e às vendas a estratégia definida pela organização.

O porquê do caminho que foi tomado, quais as margens de manobra que possuem, bem como os restantes aspectos.

De igual modo, o marketing, quando cria uma estratégia, muitas vezes não envolve os vendedores no processo de criação das peças ou das mensagens que têm de ser transmitidas.

Existem aqui pelo menos duas situações que se podem gerar somente com este pormenor.

**1. Os vendedores, ao não se sentirem envolvidos no processo de criação, aderem de uma forma mais lenta e dificultosa à utilização dos materiais de marketing que lhes são entregues;**

**2. Os materiais por vezes estão bem realizados conceptualmente, mas a nível operacional não têm aderência no terreno, pelo facto de lhes faltar a informação de quem anda no dia-a-dia a contactar com clientes e conhece de perto as questões e dificuldades que lhes surgem.**

Também na vertente de comunicação entre estratégia e vendas surgem muitas vezes problemas.

Ao não comunicar claramente as opções e rumos que foram tomados, os vendedores não entendem a “essência” do que está por detrás e têm tendência a inventar e a desviar-se dos caminhos traçados à mínima oportunidade.

O que é engraçado é que tudo isto poderia ter sido evitado se a comunicação no processo Estratégia, Marketing e Vendas fosse pensada de uma forma integrada desde o primeiro momento.

Mas se a sua empresa neste momento parece a Selecção e sente que não está a tirar o rendimento que deveria do que está a investir em marketing, então um dos problemas poderá ser este.

E que tal solicitar uma reunião de diagnóstico comercial para analisarmos em conjunto consigo esta questão?

Pare um pouco para pensar neste tema.

Pode parecer simples, mas garanto-lhe que tem muito que se lhe diga.

## Utiliza a Internet para gerar oportunidades de negócio?

Uma das coisas que está na moda é a utilização das chamadas redes sociais para conviver e entrar em contacto com os amigos, conhecidos e contactos a nível profissional.

Sites como o Hi5, Facebook, Myspace, Orkut, Xing, LinkedIn, entre outros, têm gozado de uma grande popularidade em Portugal. Mas a questão que se coloca é:

“Mas como é que eu posso usar tudo isso para gerar oportunidades de negócio para a minha empresa?”

Ainda esta semana, no nosso seminário através da Internet sobre “Marketing 2.0”, discutíamos este tema.

Não é possível às empresas continuarem a ignorar que o mundo e a forma de contacto já não são o que eram há 5 ou 10 anos. Hoje em dia todas estas novas formas de contacto têm, obrigatoriamente, de fazer parte da estratégia comercial e de marketing da empresa.

A questão é: como usar tudo isto?

Se olharmos para sites como LinkedIn, o Xing ou o Plaxo, que são sites de cariz essencialmente profissional em que as pessoas estabelecem um perfil e se ligam aos seus contactos, não é difícil de ver como o fazer.

Basicamente, temos de criar um perfil apelativo, que contenha um misto de informação pessoal e profissional, bem como alguns pontos de contacto em termos de interesses pessoais.

Depois é pegar na nossa lista inteira de contactos e fazer convites para se ligarem a nós.

Quanto mais contactos tiver a nossa rede, maior é a probabilidade de aí encontrarmos oportunidades de negócio.

Provavelmente estará a pensar:

“Mas devo convidar toda a gente?”

Embora possamos cair na tentação de ter apenas uma rede de “bons” contactos, nem sempre isso é eficaz nestes meios.

Isto porque nem sempre sabemos quem é que o nosso contacto conhece.

Existe até uma teoria, que no meu entender é bem provável que seja verdadeira, que em sete saltos em termos de ligações poderíamos chegar ao “Bill Gates” ou ao Presidente dos Estados Unidos.

Depois de ter convidado toda a gente, a questão é: o que fazer com tudo isto?

Temos de entender que um site de networking ou uma rede social têm ser encarados na perspectiva de médio e longo prazo.

Por exemplo, no caso da Ideias e Desafios demoramos cerca de 3 a 4 meses a começar a obter resultados práticos em termos de negócio.

Foi engraçado ver que no Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial de dia 1 de Outubro, no Porto, cerca de 20% das pessoas vinham da nossa dinamização no Facebook.

Então o que fazer nestes meses de “sementeira”, como lhe costumamos chamar?

A ideia é alimentar a nossa rede com diversos elementos, como eventos, publicação de artigos, pequenas frases motivacionais, publicação de vídeos, ou seja, tudo o que sirva para ir mantendo o contacto com os nossos potenciais clientes e dinamizando a nossa imagem.

Sem este passo, já tenho visto diversos negócios iniciarem-se nas redes sociais e sites de networking e passado pouco tempo desaparecerem por completo, porque acham que não estão a ter resultados.

Têm-me ouvido falar de sites de networking e de redes sociais.

Mas, ao fim ao cabo, qual é a diferença?

É uma questão de conceito, mas, no nosso entender, os sites de networking têm um carácter essencialmente profissional e as redes sociais envolvem quase sempre um aspecto mais lúdico.

Por exemplo, visite [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) e [www.facebook.com](http://www.facebook.com) e veja a diferença.

O aspecto mais social e relacional está em força no Facebook, no caso do LinkedIn o que lá encontramos é quase 99% profissional.

Mas, se assim é, porque é que devemos apostar em mais do que uma rede?

Embora dê trabalho, ou não, existem empresas que já se dedicam a alimentar com conteúdos as redes sociais, de forma paga, para promover a sua empresa (se precisar do contacto de uma, diga-nos). Basicamente, devemos escolher as com maior probabilidade de sucesso futuro.

Neste momento, embora estejamos em quase todas, as que dinamizamos de uma forma mais consistente são o Facebook, o LinkedIn e o XING.

Achamos o caso do Facebook extremamente interessante como fenómeno de sucesso em Portugal.

A sua faixa etária situa-se maioritariamente acima dos 20 anos e tem um misto de tudo: social, profissional e relacional.

Se quiserem dar um salto a:

<http://www.facebook.com/pages/Ideias-e-Desafios/94782346093>

poderão ver um exemplo de uma página profissional no Facebook da Ideias e Desafios, em que divulgamos informação de carácter pessoal.

Já que lá foi, aproveite e torne-se nosso fã.

Basta clicar no botão do lado esquerdo que diz "Ser fã".

Para além deste, poderá existir também o Vosso perfil pessoal, onde poderão ter informação de âmbito mais abrangente.

Por exemplo:

Dê um salto ao nosso site e veja a Caixa referente ao Facebook.

<http://www.facebook.com/IdeiasDesafios>

Trata-se da minha página pessoal, onde normalmente crio relações de âmbito menos profissional, mas também importantes para a dinamização total da nossa estratégia de marketing nas redes sociais.

Os dois aspectos andam sempre de mão dada nestas situações.

Dou-lhe um exemplo em termos comerciais. Imagine que na sua página do Facebook tem uma galeria com fotos tiradas por si.

Por acaso até gosta de fotografia, como é o meu caso, e carrega para lá aquelas que considera as suas melhores fotos.

Se um cliente seu lá for e vir as suas fotos e, por acaso, também gostar de fotografia, têm agora um novo ponto de contacto que não tem nada a ver com o aspecto profissional, mas que mesmo assim não deixa de ser interessante para estabelecer uma relação com pontos de apoio a nível pessoal.

Como deve imaginar, isto é apenas a ponta do iceberg.

## O seu marketing gera Lucro?

Uma das coisas que mais me preocupa quando começamos a trabalhar com um novo cliente num projecto integrado de Dinamização e Coaching Comercial, prende-se precisamente com esta questão:

Será que o marketing está a gerar lucro?

Existem vários pontos onde a questão do investimento em marketing falha.

O primeiro deles é que a maioria dos empresários e gestores faz as campanhas de marketing, mas não mede o seu resultado eficazmente.

Por campanha entenda-se um envio de uma carta de apresentação, uma campanha por email, o próprio web site da empresa, já para não falar de anúncios na imprensa escrita, rádio, televisão ou na própria internet.

Tem sido sistemática esta questão em muitos dos clientes com os quais trabalhamos.

Quer um exemplo?

Tem um site na internet?

Provavelmente gastou um valor "simpático" na sua concepção e na sua implementação.

Agora diga-me:

Quantos clientes vieram até à data ter consigo através do site?

Sabe dizer-me?

E dos que vieram, quantos é que deram em reunião?

E dos que deram em reunião, quantos é que deram em proposta?

E quantos é que fecharam?

Está a ver o panorama?

No nosso entender, fazer marketing sem medir é dos maiores erros que podemos ter como empresários nos dias que correm, em que o dinheiro para investir não abunda.

Se tem um site, aceite um pequeno conselho: faça com que os seus clientes o achem quando procuram os seus produtos e serviços na internet.

Sem o promover de alguma forma, vai ser mais uma página na imensidão do mar de sites na internet.

Se não sabe qual a estratégia indicada, fale connosco, teremos todo o gosto em o ajudar.

Um dos outros erros que normalmente vemos prende-se com o facto de o marketing até estar a gerar contactos, mas não serem os que interessam ou então não serem em número suficiente para gerar retorno na campanha.

Muitas das vezes, não se faz uma coisa que achamos fundamental, que é testar as campanhas antes de enviar.

Quer um conselho?

Não se fie na sua opinião, nem na de nenhum especialista, peça para que façam "sempre" um teste e veja qual o retorno esperado.

Por exemplo, escolha um painel de 20 a 30 clientes mais próximos, envie-lhes a campanha e peça-lhes a ajuda no sentido de ver qual a reacção que tiveram.

Telefone-lhes e pergunte:

"Diga-me uma coisa, ao receber esta campanha, reagiria?"

"Qual é a sua opinião geral sobre ela?"

"Vê alguma forma de a tornar mais apelativa para si?"

Não imaginam quanto dinheiro estas três perguntas têm poupado aos nossos clientes.

Em vez de mandarem a campanha para a rua, gastarem o vosso orçamento de marketing e depois ficarem todos chateados, e com razão, porque o marketing afinal não funciona, têm agora a possibilidade de corrigir o erro antes da divulgação massiva.

Se a sua campanha não se está a pagar a si própria em termos de retorno, porque é que a está a fazer?

A não ser que seja uma questão de marketing estratégico e se queira trabalhar o produto ou serviço a longo prazo na criação de imagem e marca, não vemos razão para que tal aconteça.

É muito simples olharmos para uma campanha, site, etc., e dizermos:

"Está fantástica, fogo à peça!"

Mas será que vai trazer o retorno de que estamos à espera?

Será que os contactos que vão surgir são, de facto, contactos que interessam e que vão gerar vendas?

E gerando vendas, será que são as vendas que interessam?

Será que são clientes que pagam dentro dos timings que convêm?

Tudo isto do marketing, como deve imaginar, tem muito que se lhe diga.

Esta semana, pare um pouco para pensar no que tem feito em termos de marketing.

Se é que tem feito...

Faça uma lista de todos os investimentos, coloque à frente quanto gastou e numa coluna ao lado qual o resultado em termos de vendas e de lucro.

Se não conseguir fazer isto, então penso que está na altura de equacionar a sua estratégia de marketing.

## Os seus comerciais estão a perder negócios por falta de informação?

Muitos dos empresários com que trabalhamos ficam admirados quando lhes perguntamos:

“Quais são as fontes de informação que os seus vendedores utilizam para direccionar a sua prospecção?”

“Fontes de informação?”, perguntam normalmente a medo.

Alguns são capazes de dizer “Internet” ou Páginas Amarelas, no entanto a maioria fica a olhar para nós com um ar um pouco desconfiado.

Aquilo de que vamos falar a seguir pode ser considerado básico e vir em todos os livros de vendas, mas se me perguntarem onde é que os vendedores falham mais...

Já deve ter adivinhado, é precisamente na componente de preparação da prospecção, ou seja, da selecção dos clientes alvo e da preparação da abordagem.

Continuamos a ver vendedores a abordarem os clientes com a velha máxima:

“Senhor Cliente, não lhe quero vender nada, é apenas para marcar uma reunião para Vos conhecer e vermos se podemos trabalhar em parceria.”

Acha que isto “pega”?

Do lado de lá, provavelmente, estará o cliente a pensar:

“Mas por que carga de água é que eu te haveria de receber e investir 1 hora do meu tempo?”

Esta é a pergunta que todos os clientes fazem quando são abordados por um vendedor, seja por telefone, e-mail, carta ou outro meio de comunicação que se esteja a utilizar.

Esta é também a pergunta mais pertinente que temos para fazer no prazo de 2 a 3 segundos após o início da comunicação.

“2 a 3 segundos?”, estará provavelmente a pensar.

Sim, este é o tempo máximo que um potencial cliente nos dedica antes de decidir terminar a comunicação com o habitual:

“Não estou interessado!”

Outra coisa básica que os livros dizem é que devemos vender os benefícios da nossa solução, seja ela produto, serviço ou um misto de ambos:

Vamos aumentar as vendas em X%

O retorno do investimento acontecerá no prazo de 3 meses

Os seus clientes gozarão de um maior nível de satisfação

Tudo isto está correcto, mas, se notarem, todas as frases são genéricas.

Não existe aqui uma adaptação do nosso benefício à realidade empresarial e à problemática do nosso cliente.

Daí nós termos perguntado no início deste artigo:

“Quais as fontes de informação utilizadas...”

Não é tanto para ver se é a fonte A, B ou C, mas mais para verificar se isso faz parte do processo de preparação da abordagem comercial e como.

Seja pela Internet, seja pelas Páginas Amarelas electrónicas, seja por anuários da indústria onde o cliente apareça, seja pelas bases de dados compradas, convém que se analise o Universo do Cliente e se perceba como é que as suas soluções podem, de facto, fazer a diferença.

Somente um exemplo rápido.

Temos um cliente que é uma empresa de transportes extremamente flexível e que oferece um serviço de entregas “just in time” aos seus clientes.

Tecnologicamente, estão ligados ao sistema dos seus clientes e funcionam como se fossem da casa. Até as carrinhas de entrega são personalizadas com a imagem do seu cliente quando o volume de transportes assim o justifica.

Antes de começarmos a trabalhar com eles, a abordagem aos potenciais clientes era a habitual.

Compravam uma base de dados de empresas e toca a telefonar ou enviar cartas a oferecer os serviços.

Resultados destas acções: 1% a 2% de retorno.

Após a formação e coaching dos comerciais e das equipas de direcção, o processo passou a ser mais optimizado.

As listas de contactos eram verificadas cliente a cliente e eram descartados todos os que tinham uma probabilidade muito baixa de quererem serviços de transporte.

Após isso, o comercial a quem era alocada a lista tinha por obrigação analisar o que a empresa fazia e quais as suas necessidades.

Muitas vezes, quando não existia informação, ligando para o potencial cliente e perguntando:

“Seria possível falar com a área das vendas? Já agora, o que é que vocês fazem exactamente?”

Como as vendas são treinadas para falar do negócio aos seus clientes, muitas vezes obtinham informação preciosa sobre o negócio do potencial cliente e na sua cabeça passava a ser muito mais claro como é que os podiam ajudar.

No contacto telefónico ou e-mail seguinte, a conversa já era distinta:

“Senhor Cliente, pelo que pude perceber, a sua empresa faz isto assim e assim, correcto? Interessante é que nós temos um serviço de transportes que permite isto e isto e isto e no vosso caso específico permitiria obter ganhos nas vertentes X, Y e Z.

Acha que seria interessante conversarmos um pouco, sem compromisso, sobre isto?”

Com esta mudança de trabalho comercial e abordagem, o nosso cliente conseguiu passar de 1% a 2% de taxa de conversão para reunião para cerca de 35% a 40%.

## A sua empresa tem uma Boa Posição na Grelha de Partida?

Uma das coisas que por vezes nos preocupa com as empresas com que trabalhamos, mesmo as de maior dimensão, é a síndrome do encher e vaziar.

Provavelmente com este nome não sabe do que estamos a falar, mas se lho descrevermos já vai perceber.

Qualquer comercial sabe que para conseguir vendas, tem de fazer propostas, para fazer propostas tem de fazer reuniões, para fazer reuniões tem de conseguir marcá-las, para conseguir marcá-las tem, na maior parte dos casos, de fazer telefonemas.

Trata-se de algo a que, na maior parte dos casos, uma empresa e o seu ciclo comercial não conseguem escapar.

A síndrome do encher e vaziar prende-se com o facto de que muitas das empresas erradamente trabalham por ciclos deste género.

Quando não têm vendas, trabalham que nem uns doidos para as obter, dedicando-se afincadamente a este propósito.

Quando conseguem os negócios, envolvem-se de tal maneira no sucesso dos mesmos que por vezes descuram a actividade comercial.

Um belo dia acordam e verificam que estão outra vez sem negócios para trabalhar e lá vão eles dedicar-se à actividade comercial novamente.

Chamamos a isto o ciclo do Encher e Vaziar, por razões óbvias.

A questão é que muitas das empresas não entendem que devem balancear a sua actividade comercial com a actividade de entrega dos produtos ou serviços, mesmo quando as equipas comerciais são em parte partilhadas com as outras áreas.

Este tipo de ciclos faz com que as empresas se esgotem e exista um sentimento de que a actividade comercial é sempre tão difícil, quando na realidade poderia ser muito mais simples.

Por outro lado, nas fases em que a empresa está mal comercialmente, os comerciais têm tendência a facilitar a nível de descontos ou concessões, dado que estão mais "afritos" para conseguir negócios.

Desta forma, a nossa posição negocial perante as empresas nossas clientes é sempre bastante frágil.

Mas será que isto tem de ser sempre assim?

No nosso entender não.

Conseguir ultrapassar este tipo de ciclos e desabituar as pessoas das suas vicissitudes passa, em primeiro lugar, por fazer entender aos vendedores que a gestão eficaz e repartida do seu tempo tem de ser uma das principais preocupações.

Tem de ser repartida de facto pela área comercial e as outras áreas em que estão envolvidos.

Devem ser dedicados blocos de tempo exclusivos na semana para as habituais tarefas de prospecção e seguimento de negócios, que tantas vezes ficam descuradas na azáfama do dia-a-dia.

Se não existir a dedicação quase "figadal" à prospecção todas as semanas, rapidamente se entra no descabro de não ter oportunidades para trabalhar e novamente entramos no ciclo de Vaziar e Encher.

A outra forma de combater estas situações tem a ver com a utilização de estratégias comerciais baseadas em marketing de guerrilha ou então em "Vendas 2.0", ou seja, um conceito que está a surgir actualmente na Web e que permite um acesso mais facilitado aos decisores.

Sites como o LinkedIn, XING, Startracker, Ordem dos Vendedores, ou as comunidades privadas que são criadas no NING, permitem-nos chegar aos nossos clientes via canais acessórios sem tanta pressão e muitas das vezes com muito maior eficácia.

No recente congresso que realizámos, dedicado ao tema "Desempenho e Motivação Comercial", no passado dia 16 de Abril, quase 20% dos inscritos foram conseguidos através deste tipo de estratégias.

Ou seja, a divulgação nas redes sociais disponíveis na internet.

Para terem uma ideia do sucesso desta iniciativa, estiveram presentes 300 pessoas de mais de 200 empresas Nacionais e Internacionais.

Caso queiram, poderão consultar no final deste artigo o link para a reportagem que a RTP realizou no local e que mais tarde passou nos telejornais da estação.

Quanto à utilização de Marketing de Guerrilha, é uma das outras formas de chegar às empresas e conseguir que elas nos abram as portas sem custos de prospecção tão elevados.

A ideia é ter um conjunto de estratégias de marketing de baixo custo que nos permitem despertar o interesse dos nossos clientes de formas alternativas e mais eficazes do que as que habitualmente se utilizam.

Algumas das estratégias de marketing de guerrilha que implementamos em clientes nossos chegam a ter uma taxa de retorno de cerca de 20% a 30% nos contactos efectuados.

Pense um pouco comigo, se em vez de andar atrás do seu cliente, fosse o seu cliente a andar atrás de si, qual seria a sua posição negocial?

Não seria mais eficaz?

Claro que sim.

Esta semana pare um pouco para pensar!

Será que não existirão formas mais eficazes de chegar aos nossos clientes?

## Sabe como matar um cliente?

Não se preocupe! Embora eu goste bastante de artes marciais, não lhe vou apresentar nenhum golpe ninja para aniquilar os seus clientes ou a sua concorrência.

Vamos antes falar de alguns erros que se fazem num processo comercial.

Vamos dividir isto em três momentos distintos.

O primeiro momento será quando ainda não conhecemos o cliente e o queremos abordar para marcar uma reunião.

Nesta fase, os maiores erros que encontro frequentemente prendem-se com o facto de a maioria dos comerciais não fazer o seu trabalho de casa.

Ou seja, preparar os processos de abordagem ao potencial cliente.

Muitas das vezes pegamos no telefone e começamos a tentar chegar às falas com o potencial cliente, sem mesmo saber o que fazem concretamente, em que moldes, qual o seu panorama económico, etc., etc., etc.

Ou seja, a nossa abordagem vai na onda do:

“Boa tarde, gostava de falar com o Senhor Eng.º. XYZ.”

Do lado de lá, a maior parte das vezes, temos uma pessoa que pensa imediatamente:

“Tu e mais trezentos hoje!”

E que pergunta:

“Qual o motivo?”

Ao que nós respondemos:

“Era para marcar uma reunião com ele, para ver se podemos trabalhar em parceria, para vos conhecer, para ver oportunidades para ambas as empresas.”

Ou qualquer outra treta que do lado de lá faz ligar os alarmes que dizem com letras grandes e vermelhas, acompanhadas de uma sirene da polícia:

“ALERTA! VENDEDOR!”

E a partir daqui está tudo perdido, levamos com o habitual.

“Não pode atender, ligue mais tarde, para a semana, foi viajar para a Cochinchina.”

Ou pior.

Mas como é que podemos evitar isto?

Bem, se fizermos o trabalho de casa, podemos investigar o que é que os nossos produtos podem fazer pela empresa dele e ao telefone ser muito mais eficazes.

Por exemplo:

“Gostaria de agendar uma reunião com o Sr. Eng.º XYZ, dado que neste momento estamos a trabalhar com algumas empresas no Vosso sector de actividade e face a um produto inovador que temos, conseguimos chegar a poupar 30% do vosso consumo de... apenas necessito de 15 minutos do tempo dele.”

Ora vamos cá analisar isto.

1º “estamos a trabalhar com...” estabelece uma base que pode criar curiosidade do lado de lá e dá-nos, ao mesmo tempo, credibilidade.

Se pudermos usar nomes de clientes reais, ainda melhor!

2º “conseguimos chegar a poupar 30%...” dá-lhe uma clara ideia que o podemos ajudar a resolver um problema que ele tem.

3º “15 minutos do seu tempo” mostra-lhe que vou ser rápido e provavelmente não o vou fazer perder tempo.

O truque aqui é que ele perceba claramente que tem a ganhar com o facto de nos receber e fique a pensar:

“O que é que eu perco em investir 15 minutos do meu tempo?”

Se conseguirmos isto, já ganhamos a 1ª batalha.

O Segundo momento de que gostava de Vos falar é o processo de reunião.

Um dos maiores erros que vejo nesta área prende-se com dois vectores:

Não ouvir

Falar de mais

A maior parte dos vendedores não sabe ouvir.

Acham que ouvir é mentalmente estar a preparar um contra argumento ou então a pensar em tudo menos naquilo que o cliente tão generosamente lhe está a facultar.

Ligado a isto vem o outro problema.

“Falamos” de mais.

Em vez de liderarem o processo comercial com algumas perguntas inteligentes que ponham o seu cliente a falar, avançam que nem uns matadores para uma verborreia de argumentos comerciais, muitos deles sem nexos face às verdadeiras necessidades do cliente.

Por isso é que eu digo muitas vezes aos comerciais que formo e acompanho: “mordam a língua”, pode ser que assim se calem e escutem, de facto, os Vossos clientes.

No decorrer do processo comercial pós reunião, um dos maiores erros que verifico tem a ver com a falta de calma por parte dos vendedores.

Uma das coisas que alguns vendedores não parecem entender, principalmente os mais novos, é que não é por fazerem 20 chamadas de seguimento que os Vossos clientes vão fechar o negócio.

A única coisa que vão conseguir é saturar o Vosso cliente e fazer com que ele pense que estão desesperados.

Aquilo que pode ser considerado como proactividade por uns é um sinal claro para um comprador experiente de que vai poder apertar com o vendedor com base nesta situação.

Ou seja, se ele está aflito, então vamos cá apertá-lo, que vai ter de baixar os preços.

Em alguns dos cursos de compradores profissionais que frequentei (também gosto de ver o outro lado...) uma das coisas que se ensinava eram padrões de linguagem corporal de desespero e necessidade.

Os formandos eram ensinados que, caso estes padrões existissem, podiam “apertar” com os vendedores de forma um pouco mais forte e o potencial de terem bons resultados subiria exponencialmente.

Aliás, essa é uma das razões pelas quais eu opto por ensinar a negociação nos nossos cursos de vendas na óptica de quem compra, e não de quem vende.

Gosto que as pessoas se apercebam da extensão de técnicas e formas de pressão que são usadas no dia-a-dia sobre um vendedor inexperiente.

## Já comeu o seu sapo hoje?

Um das personalidades que mais admiro nas vendas é o SENHOR, e digo Senhor com letra grande, "Brian Tracy".

No meu entender, é incrível como algumas das coisas que ele escreveu sobre vendas, liderança, gestão de tempo, entre outras, há alguns anos continuam ainda tão actuais.

Um das coisas de que me recordo, e que ele referia frequentemente, era que devíamos comer um sapo todas as manhãs.

Não se arrepie já a pensar no sapo e no engolir.

Como é óbvio, é figurativo.

Mas a ideia é que se fizermos uma tarefa que seja algo chata e maçuda logo pela manhã, o resto do dia irá correr-nos muito melhor, dada a energia gerada ao completarmos essa tarefa.

Mas o que é que as vendas têm a ver com os sapos, estará provavelmente a pensar?

Se pensar, existem nas vendas um conjunto de sapos que ninguém gosta de fazer.

Quer um exemplo?

Prospecção!

Não é que seja assim com todas as pessoas, mas dos mais de 3000 que já formei em Portugal em Vendas, uma grande percentagem torce o nariz à prospecção.

Se pensar na sua empresa ou no seu caso pessoal, se for vendedor, acorda todos os dias a dizer:

"Que bom, hoje vou fazer prospecção!"?

Claro que não.

Mas o que é certo é que muito do sucesso de um comercial baseia-se na quantidade e qualidade de portas que consegue abrir nos potenciais clientes.

Com prospecção, seja ela feita de que forma for.

No nosso entender, com o advento das Vendas 2.0, ou seja, da integração dos novos canais de internet que permitem chegar aos nossos clientes, existe um conjunto de novas ferramentas que não podem ser ignoradas como válidas para gerar negócio.

Se não sabe o que é o LinkedIn, Xing, ordem dos vendedores, Startracker, entre outras, aconselho-o vivamente a descobrir.

Pode estar a perder uma grande porta de entrada nos seus potenciais clientes.

Não é à toa que temos uma secção só dedicada a isto nos nossos cursos "Como Vender Mais e Melhor".

Agora se é algo que custa e dá trabalho, pela teoria dos sapos, convém que o faça logo pela manhã.

Muito do sucesso dum comercial passa pela sua disciplina e pela sua estratégia.

Ao termos uma estratégia, podemos verificar se ela está a funcionar e, se não está a funcionar, alterar algumas das componentes ou as peças, para ter melhores resultados.

Uma estratégia para alguns negócios poderá ser:

"Telefonemas de prospecção pela manhã, reuniões depois de almoço e elaboração de propostas mais ao final do dia".

Serve a todos os negócios?

Claro que não, mas é uma ideia de organização do dia-a-dia do vendedor.

A questão da gestão de tempo na actividade comercial não é pacífica.

Muito se tem escrito e a pouco consenso se tem chegado.

Não existem dois vendedores que sejam iguais.

Por isso convém que a gestão de tempo de cada um leve isso em conta.

Mas diferentes ou não, é senso comum que se não conseguirmos estar perante os nossos clientes, nada do que vem a seguir no processo comercial se pode desenrolar.

Se estamos só à espera de que os nossos clientes venham até nós, então, como diz o ditado, bem podemos esperar sentados.

Em tempos de crise deve dar-se especial cuidado a não descurar a prospecção.

É claro que tudo está mais difícil, mas é precisamente por isso que devemos lutar ainda mais e tentar abrir ainda mais portas.

Se os nossos rácios de fecho diminuíram, então não existe nenhuma outra solução simples que eu conheça que não passe pela prospecção e pela abertura de mais portas para compensar este facto.

Olhem para as Vossas métricas de vendas, se é que existem.

Se não existem, esta é mais uma razão para virem ao Congresso Nacional de Desempenho e Motivação Comercial.

Vai existir uma intervenção dedicada a esta temática.

Mas como dizia, olhem para as Vossas métricas de conversão de telefonemas em reuniões, de reuniões em propostas e de propostas em fechos e abram os olhos para a realidade actual que Vos cerca.

Se forem honestos convosco, vão ver que vão obrigatoriamente ter de aumentar a primeira componente da prospecção para compensar a diminuição de todas as outras.

Esta semana já sabe!

Agarre-se ao telefone!

Vai ver que não dói... quase nada!

## E se de repente algum desconhecido lhe oferecesse Formação de Vendas?

Gostava?

Claro que sim.

Ao escrever este artigo, recordo-me de um anúncio da minha infância que dizia:

"E se um desconhecido lhe oferecer Flores...

Isso é ..."

Recorda-se?

Bem, talvez os mais antigos se recordem.

Hoje trago-vos este tema devido à temática que se está a atravessar.

A crise.

Parece que o País está todo em suspenso à espera da retoma.

À boa maneira portuguesa, a maioria das empresas está à espera que a economia retome, que o Obama faça qualquer coisa, que os juros do crédito baixem, que o D. Sebastião regresse.

Enfim, sempre à espera de qualquer coisa.

Por outro lado, uma franja das empresas aproveita este adormecimento da maioria dos seus concorrentes e ataca o mercado ainda com mais força e com iniciativas muitas vezes inovadoras.

Quando no início do artigo Vos falava de "Oferecer Formação de Vendas", estava a referir-me a fazê-lo aos Vossos clientes.

Porquê?

Porque, como provavelmente diriam os Gato Fedorento, o evento de lançamento dos seus produtos com o croquete e o risso! já está “demodé”.

Agora o que está a dar é algo completamente diferente.

Não digo que contrate os Gato Fedorento para realizar um evento com os seus clientes, provavelmente a maioria de nós não tem orçamento para isso, mas sim algo muito mais simples.

Hoje em dia os nossos clientes encontram-se saturados de iniciativas comerciais para as quais são convidados.

Irem a um evento para ouvir falar de produtos ou soluções, por mais fantásticos que eles sejam, começa a saturá-los e a fazê-los ficar com aquele gosto na boca a “é mais do mesmo”.

Se pensarmos em conjunto, o que é que levaria os seus clientes a um evento?

Em primeiro lugar, teria de ser algo de diferente, mas que lhes proporcionasse algo que eles quisessem ou necessitassem de facto de obter.

Daí o falarmos de oferecer formação comercial aos seus clientes.

Mas quem diz formação comercial diz qualquer outra temática de formação que necessitem.

Por vezes existem nas empresas especialistas em determinados domínios do conhecimento que nunca são (perdoem-me a expressão) postos a render.

Porque não organizar em vez de um evento, um Workshop de Formação sobre um tema que interesse aos seus clientes, trazendo até eles um especialista?

Não tem de ser ninguém de fora.

Pode ser perfeitamente o tal especialista que a sua empresa tem nas vertentes mais técnicas e que pode perfeitamente fazer um workshop de formação de uma a duas horas.

Ora este sim, é um “isco” que com certeza irá levar os seus clientes até si.

Tendo-os todos reunidos, pode optar por lhes distribuir alguma documentação das suas soluções ou, se quiser, fazer uma pequena apresentação de não mais do que vinte minutos, para não os saturar.

Nos intervalos ou num possível almoço ou jantar de confraternização, os seus comerciais têm ali uma oportunidade de conviver e reforçar ainda mais o relacionamento com os seus clientes.

Ora este é um exemplo prático de como colocar um dos maiores princípios de influência em funcionamento.

Não sabe qual é?

Trata-se da reciprocidade.

## Sabe onde procurar novos clientes?

Uma das frases que mais vezes surgem em conversa quando sabem que faço formação de vendas e que trabalho com comerciais em processos de coaching passa por aqui:

“Ah... Você trabalha com formação e coaching comercial, pode ajudar-me?”

“Onde é que eu posso ir buscar novos clientes hoje em dia?”

Embora não exista uma resposta standard, tento perceber em primeiro lugar o que é que a empresa faz para posteriormente poder, de facto, ajudar.

Como devem imaginar, dependendo do produto ou serviço, da localização da empresa, etc., as alternativas podem ser muitas.

Na Ideias e Desafios temos diversas estratégias já criadas e testadas ao longo dos nossos anos de actividade.

Podem ir desde a utilização de técnicas de marketing de guerrilha até técnicas optimizadas de prospecção.

Muitas vezes nem é necessário inventar a roda. Temos tido casos de clientes que através da utilização dos recursos que já possuíam, apenas melhorando os seus processos comerciais, chegaram a crescimentos da ordem dos 30% na componente de novas oportunidades de negócio.

Se acha que a sua empresa se encontra estagnada em termos da captação de potenciais novos clientes, por que não contactar-nos para ver como podemos ajudá-lo?

Mas por que é que a questão da captação de novos clientes é tão crítica na sobrevivência da empresa a médio/longo prazo?

Uma das questões que me colocam frequentemente é:

“Mas nós até temos uma boa base de clientes que gera bons resultados...”

é assim tão crítica a procura de novos clientes?”

A resposta a esta questão é simples!

“SIM!”

Se a sua base de clientes não está em crescimento, estará muito provavelmente estagnada no tempo ou, pior, em lento decréscimo.

O problema é que como as empresas até vão tendo trabalho e até vão entrando novos pedidos de proposta, o processo é uma sangria lenta que mais cedo ou mais tarde leva à morte da empresa.

Em situações de crise, como a que estamos a viver, nota-se muitas vezes que esta questão se torna ainda mais fundamental e crítica.

Se a nossa base de clientes não está mal, muito provavelmente não irá comprar tanto e conseqüentemente a empresa começa a ficar cada vez com maiores problemas para facturar e receber.

Nestas alturas é essencial a entrada de novo sangue na organização sob a forma de novas oportunidades de negócio, de preferência captadas em potenciais clientes com os quais ainda não se tenha trabalhado.

Muitas vezes quando falo disto a questão seguinte que se coloca é:

“Mas onde é que eu Vou buscá-los?”

Podem existir várias formas, como já referimos anteriormente.

Se o sítio onde anda à pesca está saturado de pescadores, procure novos locais.

A título de sugestão, posso deixar-vos a ideia de investigarem os novos canais de internet.

Existem várias formas de pesquisar novos clientes, das mais básicas às mais complexas.

Em primeiro lugar, podemos usar a internet para pesquisar novos potenciais clientes nas Páginas Amarelas Electrónicas ([www.pai.pt](http://www.pai.pt)).

Esta é com certeza a forma mais básica, mas por vezes é útil quando a empresa quer chegar a uma base de clientes que nem sempre vem caracterizada nas bases de dados que se compram.

Outra forma é a utilização dos motores de pesquisa, como sejam o Google, Sapo, AEIOU, Yahoo entre outros.

Existem técnicas e estratégias que nos permitem colocar a nossa empresa em primeiro lugar nas pesquisas.

Por exemplo, quando alguém pesquisa “Financiamento Automóvel” o Vosso site pode ser dos primeiros a aparecer.

Se gostaria de otimizar o seu site ou a forma como aparece na internet, embora não o façamos directamente podemos direccioná-lo para alguma empresa nacional que o faça com qualidade, por isso não deixe de nos contactar.

Existe também a possibilidade de colocar anúncios pagos no Google, o que poderá também funcionar como uma alternativa.

Por último, embora como deva imaginar isto não esgote o tema, temos a questão do Networking Online.

Tratam-se de diversos sites como o XING ([www.xing.com](http://www.xing.com)), o LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), entre outros.

Ambos são sites onde podemos criar um perfil para nós com a informação do que a nossa empresa faz e criar ligações a outros membros com o objectivo de criar parcerias ou potenciais negócios.

Não é difícil de se entrar, a maioria destes sites tem até uma versão gratuita mais limitada para experimentar.

O objectivo aqui é construir toda uma rede virtual de contactos que nos possa ajudar a despoletar novas oportunidades de negócio.

É um processo bastante eficaz, mas exige tempo, exige acima de tudo paciência, trata-se de cultivar relações para as ver crescer e frutificar.

Se quiser aceder a um destes sites para criar o seu perfil, aconselhamos a que nos envie um e-mail a solicitar um convite de acesso.

A razão para tal é simples, embora o possa fazer sozinho, vai ter de começar do zero e começar a convidar pessoas para a sua rede de contactos.

Ao entrar através de um convite da Ideias e Desafios passa imediatamente a ter acesso a toda a nossa rede de contactos.

É grátis e não tem nada a perder, de que é que está à espera para nos solicitar um convite?

Como se pode aperceber, a venda evolui muito ao longo dos tempos e hoje em dia todas as variáveis têm de ser consideradas no processo.

Se o mundo muda, a venda tem de mudar com ele.

## O Marketing e as Vendas estão alinhados na sua empresa?

Um dos problemas com que mais vezes me deparo nas intervenções que fazemos junto das empresas no âmbito dos projectos integrados de coaching comercial ou de consultoria prende-se precisamente com este factor.

Marketing e Vendas completamente desalinhados.

Um dos principais sintomas disto são as queixas que os comerciais ou a equipa de marketing expressam no processo de análise.

Por exemplo:

Não passam referências

As referências que nos chegam não prestam

Nós passamos referências e eles não aproveitam

Não temos marketing

O site está muito mau

Alguma destas frases faz eco na sua empresa?

Provavelmente sim.

Se calhar estará a pensar:

“Mas por que é que é importante existir marketing alinhado com as vendas?”

Então não basta ter comerciais?”

Pense comigo.

A sua base de dados de potenciais clientes, se é que existe, provavelmente tem cerca de 50.000 empresas em Portugal.

umas têm mais, outras têm menos, o número é só para servir de exemplo.

Dessas 50.000 empresas, devem existir (suponhamos) 10.000 que serão mais apetecíveis para trabalhar.

Quer seja pelo seu potencial de negócio, quer seja porque, de facto, necessitam dos nossos produtos ou serviços.

Dessas 10.000 empresas, talvez 3.000 vão comprar produtos ou serviços que a sua empresa pode fornecer.

Agora vamos fazer umas pequenas contas.

Quantas reuniões ou visitas é que os seus vendedores conseguem fazer num dia?

Se forem reuniões que demorem 1 hora, pelo menos, com deslocações e atrasos, se tiverem sorte fazem 4, na maioria dos casos fazem apenas 3.

Eu sei que em certos negócios as Visitas são mais rápidas e conseguem fazer mais, mas para o raciocínio que eu pretendo provocar, 4 chegam e sobram.

Ora bem, se recorrer à tradicional forma de trabalhar, fazendo apenas reuniões com potenciais clientes para ver se despoleta negócio, teríamos de realizar as seguintes contas:

50.000 empresas a dividir por 4 reuniões por dia daria a módica quantia de 12.500 dias a realizar reuniões para conseguir encontrar as suas potenciais 3.000 empresas.

Se decidir reforçar a sua equipa comercial para demorar menos tempo, digamos com mais 5 pessoas, ficará então a equipa com 6.

As contas então seriam:

50.000 a dividir por 4 a dividir por 6 daria: 2083 dias.

Ufa!...

O número ainda continua grande.

Se dividir 2083 dias por 222 dias úteis em média que existe num ano, chegaríamos à conclusão que demoraríamos 9,33 anos a bater o mercado todo.

Isto, como reparou, se fosse na perspectiva optimista de que faríamos 4 reuniões por dia e que tinha uma equipa de 6 comerciais.

Provavelmente estará a pensar: "mas o que é que eu posso fazer de diferente?"

E que tal fazer saltar os coelhos da toca, como diria o meu avô que era caçador?

Aqui é que normalmente entra o marketing.

Se desenharmos uma campanha bem estruturada e alinhada entra o marketing e as Vendas, poderemos fazer com que os clientes que, de facto, têm interesse, Vos contactem em vez de terem de descobri-los no meio da multidão.

Essa campanha poderá ser feita por carta, fax, mail, etc... o meio não importa, consoante o mercado o produto ou serviço a vender, poderá ser utilizada cada uma destas opções.

O que importa, de facto, é a mensagem que transmite aos seus clientes.

Se está a pensar:

"Mas eu não tenho departamento de marketing, só tenho vendedores?"

Nessas situações o ideal é envolver a equipa comercial e pensar em campanhas que possam fazer com sucesso.

Veja, por exemplo, o que é que a concorrência está a fazer e inove.

Vai ver que a equipa de vendas até tem boas ideias, só tem é de ouvi-los.

Muitas das vezes, quando trabalhamos com as equipas de vendas no terreno, e lhes passamos os conhecimentos necessários para fazer uma campanha, ficamos surpreendidos com a criatividade que dali surge.

Não é necessário algo de muito rebuscado e com grandes orçamentos, algumas das nossas melhores ideias têm sido implementadas com custos baixíssimos nos nossos clientes.

## O seu telefone gosta de si?

Eu sei que nos dias que correm muitas pessoas que conheço têm uma adoração fora do normal pelo seu telemóvel.

No entanto, não é disso que gostaria de falar esta semana.

Qual foi a última vez que marcou um encontro com o seu Telefone?

Sim, um encontro.

Pegar na sua agenda e seleccionar 1 a 2 horas, 3 a 4 dias por semana só para chamadas com clientes e, acima de tudo, novos contactos. Para muitos dos vendedores que conhecemos e com os quais trabalhamos, o telefone é apenas uma arma de arremesso.

Cada vez que pensam em fazer telefonemas para marcação de reuniões ou abertura de portas a frio nas empresas, até começam a suar. Mas será que tem mesmo de ser assim?

Claro que não.

Se bem utilizado, o telefone pode vir a ser uma ferramenta de trabalho fantástica para um comercial.

No entanto, é necessário que todas as semanas o use e que dedique à prospecção e entrada em novos clientes pelo menos 20 a 30% do seu tempo semanal.

Se eu fosse a si, pegava já na minha agenda e marcava na agenda pelo menos três blocos de duas horas cada nas próximas quatro semanas.

Estes blocos de tempo têm de ser religiosamente respeitados.

Um pequeno conselho: quando fizer chamadas telefónicas com clientes para prospecção, faça apenas isso!

Não fale com colegas nos intervalos, não responda a e-mails, não responda ao Messenger, nem se distraia com outras coisas.

Mantenha-se 100% focado nas chamadas telefónicas.

Se estiver sempre a interromper ou a ser interrompido, o trabalho vai demorar o triplo do tempo e as suas chances de sucesso baixam vertiginosamente.

Segundo um estudo de Harvard, interromper uma tarefa e recomeçá-la ao longo do dia faz com que essa mesma tarefa demore mais 50 a 80% de tempo do que se fosse realizada toda de seguida.

Crie uma rotina própria para a prospecção comercial.

Algo que possa ir ajustando e afinando consoante a rotina está a funcionar ou não.

Em primeiro lugar, faça uma lista de clientes a quem ligar.

Embora básica, não imagina a quantidade de vendedores que, apesar de seniores, não o fazem.

O normal é fazer uma chamada, desligar e ver a quem é que vamos ligar a seguir.

Como deve imaginar, nestes pequenos intervalos perde-se imenso tempo.

Depois da lista feita, pare um pouco e pense na mensagem.

Não pegue no telefone sem ter na sua cabeça perfeitamente programado o que vai dizer.

Escreva um script, teste-o em voz alta até se sentir confortável em utilizá-lo.

Torne o script simples.

Muitas vezes o vendedor tenta dizer demasiadas coisas ao telefone.

O único objectivo do telefonema é muitas vezes marcar uma reunião ou visita.

Se assim é, então tudo o que não acrescenta valor, retira.

Foi um conselho que me deu o meu chefe há muitos anos quando era vendedor e, de facto, tinha muita razão no que dizia.

Torne a mensagem simples, directa e objectiva.

Não perca tempo com floreios.

Apresente-se e vá directamente ao assunto.

Tenha uma pergunta de abertura que gere o interesse, envolva o cliente com o tema e finalmente feche a chamada com a marcação da reunião.

É crítico saber o nome do cliente de antemão.

Quanto ao script, pode ser algo do género:

Nós: "Boa Tarde, Sr. Eng.º X? Fala José de Almeida da Ideias e Desafios, será que pode ajudar-me?"

PAUSA

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

Nós: "Somos uma empresa de \_\_\_\_\_ e temos trabalhado com as maiores empresas do seu sector na melhoria dos \_\_\_\_\_.

Chegamos a conseguir 30 a 40% de aumento de resultados nos processos Y.

Gostaria de saber se o Senhor teria 10 a 15 minutos para conversarmos pessoalmente e ver se faz sentido esta solução para a Vossa empresa.

Quando é que acha que poderíamos marcar?"

Cliente: "Mas como é que fazem isso?"

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

Como vêem, é simples e directo.

O importante é estarmos sempre a voltar à marcação da reunião.

Como deve imaginar, no início terá alguma dificuldade.

Isso é normal, o importante é não desistir, e ver se o script está a resultar ou não e se não resultar tentar novas abordagens e argumentos.

Esta semana não perca mais tempo, marque o seu encontro com o seu telefone!

Vai ver que as suas vendas lhe agradecem!

## E se de repente alguém lhe oferecesse umas "leads"?

Não sabe o que são "leads"?

Bem, não é nenhuma marca de Jeans!

Se não quisermos ser finos, também podemos traduzir por oportunidades de negócio.

Sabe aquelas "coisas" sem as quais um vendedor não pode passar?

Pois é, dava jeito, não dava?

Por vezes, na actividade comercial, ficamos sem ideias acerca de onde ir buscar mais negócio para atingir os nossos objectivos.

Uma das coisas que me ajuda nestas situações é reunir a equipa e fazermos uma pequena sessão de "brainstorming".

Já Einstein dizia que um problema quase nunca pode ser solucionado com a mesma abordagem que surgiu ou foi criado.

Se olharmos para as vendas e para a geração de negócio sempre da mesma maneira, com os mesmos olhos, muitas das vezes chegamos a um ponto da vida em que bloqueamos.

Nestas alturas ajuda muitas vezes mudar os paradigmas, mudar as perspectivas e dar um novo significado aos elementos à nossa volta.

Um das estratégias que seguimos na nossa equipa é, de facto, pôr tudo em causa e tentarmos novas abordagens.

Se uma determinada área se encontra saturada, uma das coisas que procuramos são novas abordagens para a venda dos mesmos produtos ou serviços.

Por vezes convém olhar à volta e perceber que se o oceano em que nadamos se encontra saturado de tubarões (a nossa concorrência), talvez não sobrem muitos peixes, ou seja, oportunidades de negócio para nos alimentarmos.

Mas e se, em vez de peixe, procurássemos outro tipo de alimentos?

No mar não existem somente peixes.

Se formos para cima na cadeia de valor (atenção que não estamos a falar da cadeia alimentar), podemos encontrar marisco.

Se formos para baixo, sendo que o baixo é relativo e estamos a utilizá-lo somente para o exemplo, podemos encontrar algas, podemos até, se descermos mais, encontrar plâncton e por aí fora.

Poderíamos comparar esta abordagem e endereçar clientes de maior valor, ou clientes de valor mais reduzido, ou até clientes aos quais inicialmente não prestamos atenção e que com outro tipo de alimento (diga-se, produto), poderiam tornar-se numa pescaria interessante.

Muitas vezes este raciocínio apenas tem rendido aos nossos clientes uma retoma nas vendas que chega por vezes aos 30% a 40%.

Poderemos estar a falar de endereçar outro tipo de clientes, mas não só.

Poderemos falar de ofertas dos nossos produtos com alguns serviços que o nosso cliente habitualmente vai comprar a outro lado.

Poderemos estar a falar de acrescentar valor aos nossos produtos e serviços através de uma oferta mais completa.

Poderemos até pensar em que outros mercados os meus produtos ou serviços podem fazer sentido, mesmo que tenham de passar por pequenas alterações.

Há uns dias, ao trabalhar com um franchising nosso cliente que estava a atravessar fortes dificuldades em termos de vendas, geramos precisamente este processo.

No caso, trata-se de uma empresa que se dedica à formação de jovens e crianças em matérias paralelas à actividade escolar.

Ao realizarmos este processo de descoberta, num dos nossos Workshops de definição de estratégia, chegámos a duas possibilidades de negócio que após 6 meses representam já a tábua de salvação que lhes permitiu continuarem abertos e lutar.

No caso, optou-se por utilizar a capacidade instalada das salas e meios informáticos para o ensino de informática a idosos em paralelo com os cursos que davam às crianças.

Outra hipótese que surgiu, dado aos fins-de-semana não serem utilizadas as instalações, foi organizar cursos de informática para melhoria das qualificações dos quadros das empresas.

Neste momento, têm toda a capacidade dos franchisados ocupada a 80% a 90%, o que representa um incremento muito significativo em relação ao passado.

Esta semana pare um pouco para pensar.

Se as suas oportunidades de negócio não estão a aparecer, reaja!

Reúna a sua equipa e faça o exercício em baixo descrito.

Desenhem num quadro 3 colunas.

Na 1ª coluna coloque todos os produtos ou serviços que a sua empresa tem para oferecer.

Na 2ª coluna provoque uma troca de ideias na sua equipa e pensem em formas de melhorar os seus produtos, torná-los mais competitivos ou agregar outros produtos ou serviços.

Na 3ª Coluna escrevam todos os outros mercados em que eventualmente os seus produtos ou serviços possam fazer sentido.

Lembre-se!

A única regra para que o processo flua é não criticar até que todos tenham gerados muitas ideias e enchido as 3 colunas.

## Está a pensar “ir a Fátima” por causa das suas vendas?

Uma das coisas que sempre tive curiosidade de saber é se existe um Santo padroeiro das Vendas.

Por vezes dava jeito.

Sei que Santa Bárbara tinha a ver com trovões.

Recorda-me como se fosse hoje a minha mãe dizer:

“Só se lembram de Santa Bárbara quando troveja”.

Se pensarmos neste tópico em relação às vendas, como é que seria?

Hummm...

Talvez pegar no tema dos objectivos mensais e trimestrais.

Quando é que os vendedores se lembram dos seus objectivos?

Normalmente quando “troveja”, ou seja, quando o fim do mês chega e normalmente estão longe dos números que necessitam para fechar o mês.

Mas afinal, quando é que devemos preocupar-nos com os objectivos de Vendas?

A minha resposta típica é nunca!

Ou seja, se tudo estivesse a correr bem, se tivéssemos realizado o que deveríamos ter realizado em termos de acções comerciais, se...

Está a ver o filme?

Claro que está!

Mas será que ainda há quem ache que, na maioria dos casos, os objectivos do mês são resultado do trabalho desse mês?

Por incrível que pareça...

As únicas excepções acontecem em caso de ciclos de venda muito curtos ou venda por impulso.

Tirando estas situações, a realidade é que os resultados do mês são o resultado de todo o trabalho que está para trás.

Por isso, se os objectivos do seu mês estão mal, lamento informá-lo, mas muito pouca coisa do que faça este mês o vai salvar.

Se quer, de facto, chegar ao meio do mês e estar descansado, tem de olhar para trás e começar por perceber quais são os números da sua actividade comercial.

Que métricas é que existem.

Faça as seguintes contas:

Qual o valor da sua venda média ao longo do último ano;

Quantas propostas entregou e quantas dessas propostas tiveram sucesso;

Quantas reuniões teve de realizar para conseguir entregar essas propostas todas;

Quantas chamadas ou contactos teve de fazer para conseguir realizar essas reuniões.

Após ter estes números poderá começar a ver um padrão na sua actividade comercial.

A questão é que dependendo do tamanho (em termos de tempo) do seu ciclo comercial, o sucesso ou não do mês corrente começa lá atrás com o primeiro contacto, muitas vezes telefónico, com o seu cliente.

Na prática, muita coisa se resume ao volume de contactos inicial.

Não é o único factor que influencia, mas tem muito a ver com o sucesso ou não da sua actividade comercial.

Se não existirem contactos, nada mais importa.

E o volume de contactos de qualidade que fazemos influencia directamente todos os outros factores que vêm a seguir no seu ciclo comercial.

Digo contactos de qualidade, porque é simples um vendedor que queira apresentar números desatar a fazer contactos só para mostrar e encher o olho à sua chefia.

Paralelamente ao número de contactos iniciais, joga-se com a qualidade dos mesmos.

Por vezes, nas organizações, existem pessoas que sofrem de uma doença tramada, chama-se “reunite aguda crónica”!

Já ouviu falar?

Pode ser que não, mas com certeza que já sofreu com isso.

É muito simples, entrar numa organização por baixo.

Existe um conjunto de pessoas que nos abrem a porta, adoram conversar connosco sobre os nossos produtos, são simpatiquíssimos.

Mas normalmente não nos levam a lado nenhum.

Não tendo poder de decisão na organização, estão pura e simplesmente a empatar-nos o caminho.

E é incrível como essas pessoas andam normalmente cheias de trabalho, cheias de reuniões.

Parece que o seu poder na organização até está ligado ao número de reuniões que realizam.

Quer um conselho?

Fuja deles.

A não ser que possa utilizá-los, de facto, para entrar na organização e subir.

O que é caso raro.

A maioria dos Vendedores que analisamos em termos de actividade nos processos de Formação e Coaching Comercial chega rapidamente à conclusão de que aquilo não vai a lado nenhum.

O problema é que só descobrem isso depois de largos meses de interacção infrutífera.

Para, de facto, se ter sucesso na actividade comercial e não recorrer todos os meses a “Santa Bárbara”, há que identificar correctamente qual o decisor e apontar baterias para ele em termos de prospecção.

Eu costumo dizer que prefiro ir bater à porta de “Deus” e ele chutar-me para o “Diabo”, do que ir bater à porta do “Diabo” e ele nunca me levar a Deus.

O problema é que a maior parte da argumentação comercial em termos de prospecção se fica por:

“Boa tarde, fala Joaquim das Quintas, gostaria de falar com o Senhor Eng.º Antunes”

Que normalmente obtém a seguinte resposta:

“Qual o assunto?”

“Era para marcarmos uma reunião relativa aos nossos produtos/soluções.”

Acha mesmo que isto ainda lhe abre as portas com um decisor de topo?

Pois...

## **Abrir somente se as suas vendas estão mal!**

Esta frase faz-me sempre voltar aos tempos da minha juventude.

Antigamente, na saudosa Feira Popular onde íamos ao sábado à noite jantar a boa da sardinha ou do frango assado, existiam umas bancas com bugigangas que para qualquer criança de cinco anos eram uma perdição.

Nessas bancas existiam umas caixas de madeira que tinham muitas vezes os seguintes dizeres:

“Abrir em caso de...” e o caso, como é óbvio, variava.

Falta de ar, falta de amor, falta de... pois.

Mas hoje dei por mim a pensar:

“e se existisse uma caixa destas para quando as nossas vendas estão mal?”

Uma daquelas que quando abertas miraculosamente nos colocava nos tops das vendas da nossa empresa?

Uma que nos permitisse inverter os problemas que a famosa crise teima em trazer-nos?

Era bom, não era?

A realidade é que as empresas que conseguem navegar no mar da turbulência actual têm exactamente uma dessas caixas.

Chamam-se planos de contingência comercial.

Destinam-se a ser usados quando existe um abrandamento do mercado e as coisas começam a ficar feias.

E nestas caixas mágicas existem, muitas das vezes, instruções e planos pré-determinados para este tipo de situações.

Um dos factores do sucesso ou insucesso nas vendas prende-se precisamente com o facto de conseguirmos antecipar factores de descida ou factores de subida no mercado.

Parece que estamos a falar da Bolsa.

Em algumas coisas, são semelhantes.

Para se usar um plano de contingência comercial eficazmente, o mesmo tem de ser colocado em acção quando os primeiros sinais reais das situações começam a aparecer.

Mas perguntam Vocês: o que é que pode constar de um plano de contingência?

Por exemplo, formas alternativas de colocação do produto no mercado.

Se o seu mercado está saturado, por que não pensar noutras formas de colocação do seu produto ou serviço?

Talvez pensar nos canais de comercialização que até ao momento ainda não se consideraram como eficazes?

Ao tentarmos novas abordagens, muitas das vezes somos chamados de doidos.

Mas a história está cheia de doidos que anos mais tarde revelaram estar mais do que certos.

Olhe à sua volta.

Que parcerias é que eventualmente poderá estabelecer?

Quem é que tem acesso privilegiado aos clientes que lhe interessam?

Ainda que os produtos ou serviços deles não tenham nada a ver como os seus?

Outra componente dos planos de contingência pode ser tornar a sua oferta mais competitiva.

Por exemplo, criando uma proposta de valor ainda mais atractiva para os seus clientes.

Normalmente os empresários não gostam de mexer nas margens.

Preferem cortar no marketing, na qualidade, ou noutras componentes que a médio / longo prazo vão acabar por destruí-los.

Pense comigo.

Se em tempo de crise for necessário baixar a sua margem bruta para manter a embalagem comercial, que reflexo é que isto terá para a sua empresa?

Durante um período de crise é essencial manter a actividade comercial embalada, custe o que custar.

Isto pode ser conseguido através de um maior dinamismo de contacto com os seus clientes, mas por vezes só não chega.

O reflexo disto é que se a sua embalagem comercial se mantiver quando a crise passar, a sua empresa vai sair dela na crista da onda.

As empresas suas concorrentes têm normalmente o hábito de desacelerar quando a crise se instala.

Parece que é um "Vírus" que lhes dá.

O chamado "Vírus" do "se está mal, vamos sentar-nos e esperar que passe".

Conhece este "Vírus"?

Pois claro que conhece.

## 5 dicas para um vendedor “principiante” e não só!

Recentemente perguntaram-me, numa sessão de Coaching de Direcção Comercial, que conselhos daria a alguém que está a iniciar a sua carreira nas vendas.

Foi uma questão que me fez pensar.

Depois de tantos cursos feitos, de tantas vendas, de tantas equipas lideradas, torna-se difícil voltar às memórias do início dos meus tempos como vendedor.

Por outro lado, quando a questão é posta nestes termos, vêm-nos logo à cabeça tantas coisas que queremos passar a um novo vendedor...

Mas quais delas passar que tivessem o maior impacto possível no início da sua carreira?

Depois de pensar um pouco escolhi estas cinco:

### 1. Focar-se em fazer a diferença

Na maior parte dos casos, quando ligamos para um cliente por causa do nosso produto ou serviço, ele está pura e simplesmente a borrifar-se.

Se é bom, se é o melhor, se somos líderes de mercado.

A única coisa que lhe importa é como é que isso pode fazer a diferença para ele e para a sua empresa.

Por exemplo, quando hoje em dia eu vendo “Formação ou Coaching Comercial”, em vez de lhes ligar a pedir para falar com eles sobre este assunto, a abordagem é um pouco diferente.

Normalmente foco-me no que conseguimos para os clientes com os quais trabalhamos e é isso que eu lhes transmito.

“Sr. Cliente, gostaria de conversar um pouco consigo sobre como diminuir os vazios no seu funil de vendas.

Com as empresas com quem trabalhamos, temos conseguido aumentar a eficácia do seu processo comercial através dos nossos programas de formação comercial ou dos nossos processos de coaching das suas equipas de vendas.

Por exemplo, ainda na semana passada com o nosso cliente...”

### 2. Desacelere a sua velocidade para acelerar as suas vendas

Lembro-me que quando comecei a vender, o entusiasmo em relação ao produto e a minha vontade de vencer eram tão grandes, que adorava mostrar o meu conhecimento sobre o meu produto e impressionar o meu cliente com isso.

O estranho era que por mais que eu forçasse a venda e o fecho, mais resistência eu encontrava do outro lado.

Normalmente aparecia todo o tipo de objecções e obstáculos para levar a venda por diante.

Um dia o meu primeiro patrão, o Sr. Matos do grupo Instanta, com quem tive muito prazer em trabalhar e aprendi bastante, disse-me uma coisa que nunca mais me esqueci:

“Desacelera!”

O que estava a acontecer é que a quantidade de informação que eu estava a transmitir era demasiada.

Quando finalmente comecei a ouvir mais e a dar somente parcelas da informação conforme era necessário, as minhas vendas começaram a aumentar.

Tudo isto advinha do medo de não conseguir a venda e o problema é que quando temos medo, o nosso cliente fareja isso no ar com a maior das facilidades.

E um dos maiores sinais visíveis do medo na venda é o facto de os vendedores muitas das vezes tentarem acelerar o processo da venda sem o cliente estar pronto para comprar.

### 3. Fazer o nosso trabalho de casa

Para entrar em empresas de uma dimensão maior, não podemos repetir continuamente os mesmos argumentos que utilizamos com clientes mais pequenos.

Normalmente os decisores dão ordens específicas às assistentes para que barrem todos os vendedores que telefonarem a tentar vender algo.

Uma das formas que descobri no início e que me ajudava imenso a entrar em contas maiores, foi a preparação do contacto.

Normalmente ia investigar quem era a empresa, quais as suas eventuais necessidades e depois adaptava a mensagem para que fosse específica para o cliente em questão.

### 4. Ser persistente

Normalmente são necessários 7 a 10 contactos para se conseguir uma reunião com uma grande conta.

Pelas nossas estatísticas de trabalho com as equipas comerciais, a maior parte dos vendedores desiste após 3 a 5 contactos.

O truque aqui é desenhar um processo de entrada que preveja todas estas situações.

Normalmente, quando ensinamos este processo, desenhamos vários pontos de contacto.

Por exemplo, primeiro ligamos a identificar correctamente a pessoa em questão.

De seguida, enviamos um e-mail, uma carta ou um fax.

Por último, realizamos então o contacto.

Não quer dizer que se faça em todos os tipos de negócios, mas aumenta bastante a probabilidade de conseguir entrar.

### 5. Colocar-me nos sapatos dos clientes

Aprendi há muitos anos que não importa o que dizemos.

O que de facto importa é o que o cliente ouve e como o ouve.

Uma das formas de afinar a nossa estratégia comercial é pararmos um pouco e pensarmos:

“Se eu fosse o meu cliente e fosse abordado desta forma, será que aceitava marcar uma reunião?”

Vão ver que quando as coisas são colocadas nestes termos a perspectiva muda muito.

Esta semana, pare para pensar e volte ao básico das vendas.

Há quantos anos faço as minhas vendas da mesma forma?

Será que ainda é essa a forma mais eficaz?

E que tal parar, voltar a ter formação de vendas para relembrar e validar todas as coisas que já fazemos há muitos anos de uma forma automática e sem pensar?

Já agora, dê um pulinho ao nosso site e veja as últimas empresas que tivemos o prazer de ajudar recentemente a melhorar as suas vendas.

## Sabe onde param os seus clientes?

Uma das questões que mais polémica levanta nas empresas é a sistematização dos processos relacionados com a área comercial.

- Bases de dados de clientes e potenciais clientes
- Documentação do processo das vendas

- Sistematização dos processos

São miragens para a maior parte das empresas de Portugal.

Muitas já o têm, mas outras estão ainda a léguas de terem algo neste sentido.

Dado que não temos todo o tempo do mundo, vamos analisar a questão da base de dados de clientes e potenciais clientes.

Futuramente iremos focar-nos nos outros dois temas.

Muitas vezes a única coisa que existe nas empresas é uma base de dados dos clientes actuais.

Ou seja, aqueles aos quais já vendemos no passado.

Mas mesmo essa é normalmente incompleta, dado ter sido criada por necessidade da parte financeira e não ter informação de índole comercial que de facto importe.

Pelo menos, não para o trabalho dos vendedores.

Quanto à base de dados de potenciais clientes, o panorama é normalmente mais negro.

Existem normalmente listagens, muito desorganizadas, com bastante antiguidade e que normalmente não sofrem nenhuma actualização.

Um dos grandes pontos do sucesso de uma actividade comercial prende-se precisamente com o conhecimento do mercado.

Ou seja, pelo conhecimento de onde é que estão os nossos clientes.

Muito dos erros que se cometem em termos de estratégia comercial resultam de uma má ou inexistente informação sobre os potenciais clientes.

Se eu não conhecer aspectos como:

Quantos potenciais clientes existem em Portugal

Quantos existem na zona de cada comercial

Onde estão localizados

Qual é o seu volume de facturação

Qual é o seu nº de empregados

Quem são os principais decisores

Não consigo, à partida, montar uma estratégia para endereçar o mercado e otimizar a prospecção comercial.

A prospecção já de si é algo difícil de fazer.

Se ainda por cima não temos método, podemos estar a deixar para trás alguns dos clientes mais lucrativos na nossa zona.

Um dos grandes sucessos da prospecção prende-se precisamente com a sistematização e disciplina de bater à porta de todos os clientes que existem na nossa zona.

Quando a prospecção não é organizada e vamos jogando ao “toca e foge” invariavelmente surge a questão:

“Olha, perdemos um negócio importante...”

“Então o que é que se passou?”

“O Cliente X lançou um concurso e nós nem demos por isso!”

“Mas porquê?”

“Já há 5 anos que não o contactávamos.”

Esta situação ocorre frequentemente.

Muitas das vezes temos pérolas escondidas nas nossas zonas e nem sequer sabemos que elas lá estão.

Ter uma base de dados, como já se estão a aperceber, é fundamental.

Mas ainda mais importante do que isso é que ela tem de ser frequentemente actualizada por todos os que lidam com os clientes.

Costuma dizer-se:

“A partir do momento em que está comprada, uma base de dados está morta”.

Se ela não for regularmente actualizada.

Como diria o outro: “Morreuuuuu”.

Esta semana, pare um pouco e pense nestas questões.

Organize a sua actividade comercial, começando pelo mais básico.

Estruture a base de dados dos seus potenciais clientes e faça um plano para os conhecer a todos e ao seu potencial de negócio.

## Qual é a sua proposta de valor?

Acha que o seu cliente dá valor aos benefícios do seu produto ou serviço?

Já pensou, de facto, nisto?

Muitas das empresas que ajudamos nos processos de formação e coaching comercial apresentam-nos habitualmente catálogos e apresentações complexas, centradas em benefícios ou características.

Será que isto estará errado?

Claro que não.

Mas será o que os Vossos clientes querem saber?

Na maioria dos casos, não!

Com o mercado saturado de informação comercial sobre os seus produtos e serviços e sobre os da concorrência é difícil eles prestarem atenção.

A experiência diz-nos que a maioria dos clientes só se preocupa com uma coisa:

“EUROS!” €€€

Aquilo que ele está à procura quando Vos analisa é somente:

“Como é que esta empresa me pode ajudar a GANHAR mais euros ou a POUPAR mais euros”.

Tudo o resto acaba por ser acessório.

Um dos grandes erros que vejo nos materiais de marketing e nas apresentações comerciais prende-se precisamente com este facto.

São demasiado centrados nas características e benefícios do produto ou serviço.

No entanto não demonstram claramente aos clientes este mesmo valor.

Quando analisamos algo que não é essencial para o cliente, e convenhamos, muitas das coisas que vendemos, não o são, ele tem acima de tudo uma frase na cabeça:

“O que é que eu ganho com isto”.

Pessoalmente prefiro materiais de marketing ou apresentações que:

Sejam simples

Sejam equilibradas (em termos de texto, gráficos e imagens)

Comprovem o valor (como é que vamos fazer ganhar/poupar)

Mas vamos analisar cada um destes vectores:

### - Simples

A maioria dos decisores hoje em dia não tem tempo para ler muito material.

O que acontece é que passam os olhos na diagonal pelo que enviamos e se algo lhes prende a atenção, então continuam a ler.

Se a nossa apresentação for muito complexa e de difícil leitura, então é muito provável que eles não percepcionem o valor que ela apresenta e abandonem a sua leitura.

### - Equilibradas

Nem todos somos iguais.

Uns gostam mais de ler textos completos, outros gostam mais de ver graficamente o que se lhes apresenta.

Nesse sentido, e de forma a agradar ao maior número de decisores, deve existir um equilíbrio entre:

Texto

Imagens

Gráficos

Desta forma, poderemos maximizar a probabilidade do nosso material e agarrar por mais tempo a atenção.

### - Comprovem o valor

Existem normalmente dois vectores de prova:

Um será o da demonstração, com números, gráficos, estatísticas, que levem o decisor a comprovar por ele próprio que, de facto, o nosso produto ou serviço lhe traz aquelas vantagens.

A outra será o vector do testemunho ou dos outros casos de clientes que possam estar já a usar a nossa solução.

Nesse sentido, tente sempre que possível dar a conhecer testemunhos e listas de clientes, preferencialmente do sector do cliente com o qual pretendemos trabalhar.

Se cumprir estas três regras, vai ver que os seus materiais de marketing e apresentações comerciais poderão vir a ter muito mais sucesso.

## Será que a sua prospecção é eficaz?

A prospecção é uma das questões que, geralmente, mais polémica gera nos nossos Workshops de Vendas.

Consoante o estilo comportamental do vendedor e a área de negócio em questão, alguns odeiam, outros adoram.

Não estou tão preocupado com o facto de se gostar ou não se gostar de fazer prospecção.

Penso que é ponto assente em qualquer área comercial que, de uma forma ou de outra, o processo comercial começa com contactos de potenciais clientes, contactos esses que podem, ou não, ser de qualidade, que podem, ou não, estar interessados, que podem, ou não, ter orçamento.

Enfim, começa a ver um padrão?

Claro que sim.

Uma das principais dificuldades da prospecção prende-se precisamente com a qualidade da informação com que trabalhamos.

Ter uma “boa” base de dados de potenciais clientes é fundamental.

Quanto melhor for a informação com que trabalhamos, maior capacidade temos de “afinar” o tiro que damos.

Existem várias possibilidades de criar a Vossa base de dados.

Normalmente, as mais utilizadas, mas nem sempre as mais eficazes, são as seguintes:

### - Construídas à mão

Este tipo de base de dados faz sentido quando existem negócios ou nichos de mercado que não estão disponíveis nas bases de dados que se querem adquirir.

Neste caso, temos várias ferramentas na Internet que nos podem ajudar: as Páginas Amarelas electrónicas, Directórios de Indústria, Sites de associações comerciais ou industriais, os anúncios que são colocados em revistas das especialidade, associações de profissionais do sector, etc.

### - Adquiridas

Neste caso existem 3 entidades a quem costumamos recorrer quando adquirimos bases de dados para os projectos de reestruturação comercial que implementamos nos nossos clientes: Coface, InformaDB e Syrian.

Todas têm vantagens e inconvenientes.

As duas primeiras são utilizadas principalmente com as maiores empresas do ranking nacional, normalmente adquirem-se as 1000 maiores por distrito, para ser mais eficaz.

Têm a vantagem de estar muito bem caracterizadas em termos de valores de facturação, nº de empregados, principais quadros, etc.

São bases de dados normalmente mais caras, mas permitem uma maior eficiência na segmentação das empresas que nos interessam.

No caso da Syrian, é uma base de dados de todo o tecido empresarial, com cerca de 300.000 contactos, mas a única segmentação que possui é por sector de actividade.

Em termos de valores, são mais económicas e já vêm com um programa de gestão de contactos simples.

Quer a base de dados seja construída à mão, quer seja adquirida, o importante é ter a seguinte noção: uma base de dados, a partir do momento em que é comprada ou criada, tem um tempo de vida muito curto se não for actualizada constantemente.

Ainda não está convencido de que uma boa base de dados é importante?

Então pense comigo.

Imagine que tem 100.000 potenciais empresas em Portugal.

Dessas 100.000 empresas, 50.000 são potenciais clientes devido ao seu volume de facturação.

Dessas 50.000 empresas potenciais clientes talvez 20.000 possam ser, de facto, empresas para as quais o Vosso produto ou serviço seja adequado.

Dessas 20.000 empresas, talvez 5.000 possam estar compradoras por uma necessidade imediata.

Bem, já temos as nossas 5.000 empresas, como é que agora lá vamos chegar?

Se a prospecção for feita da forma tradicional, vai com certeza dizer-me:

“Hummm, fazemos da forma habitual, telefonamos e marcamos reuniões com elas.”

E, de facto, a resposta está correcta.

Só que normalmente um comercial realiza 3 a 4 reuniões, no máximo, com cada cliente.

E para fazer 4 reuniões é preciso muita disciplina e que tudo corra muito bem durante o dia.

Se fizer alguma qualificação telefónica, talvez consiga reduzir o número de empresas com as quais tenha de reunir para os tais 5.000.

Ora vamos imaginar que tem 3 comerciais.

5.000 empresas a dividir por 3 comerciais a dividir por 4 reuniões por dia.

Quanto é que dá?

$5.000 \text{ empresas} / 3 \text{ comerciais} / 4 \text{ reuniões por dia} = 416,6 \text{ dias}$ .

Demorará então 416,6 dias a bater todos estes clientes.

Ora um ano tem 22 dias úteis em média por mês e cada comercial trabalha 11 meses.

Temos, por ano, 242 dias trabalháveis.

Isto já para não falar nos famosos feriados e pontes.

Ou seja, vai demorar quase 2 anos a dar a volta aos 5.000 clientes para descobrir onde estão os negócios que necessitam.

Então ainda pensa que a prospecção da forma tradicional é eficaz?

## A sua empresa aparece no Google?

Faça a experiência.

Vá a [www.google.pt](http://www.google.pt).

Insira o nome da sua empresa e veja o resultado.

Aparece?

Não?

Então lamento informá-lo, mas não existe.

Não leve isto a peito, mas sabe o que é que a maioria dos decisores faz, hoje em dia, quando um comercial lhe telefona?

Penso que já adivinhou.

Muitas vezes, ainda ao telefone com ele, vai ao Google e pesquisa o nome da sua empresa e, muitas vezes, até o dos seus produtos ou serviços.

Qual é que acha que é o resultado da conversa se:

O seu site nem aparece

Aparece, mas está mal desenhado ou mal estruturado

Aparece numa posição muito longínqua, tipo na 3ª ou 4ª página

Pesquisa os seus produtos pelo nome e não aparecem, ou então aparecem os produtos da concorrência do lado direito

Está a ver onde é que esta conversa nos está a levar?

Claro que sim.

Pode parecer que estamos a tentar vender-lhe um site novo.

Não é o caso, não é uma área de negócio que endereçamos.

Mas, hoje em dia, é fundamental ter alguns cuidados com a sua presença na internet.

Nomeadamente com o desenho do seu site e com a sua posição nos motores de pesquisa, à volta dos quais tudo gira hoje em dia.

Se perguntar aos seus filhos como é que hoje em dia eles acham a informação de que precisam, quase de certeza que lhe dizem que vão ao Google, ao Sapo ou ao Yahoo pesquisar.

Se até uma criança sabe isto, porque é que tantos gestores continuam a deixar esta componente de fora da sua estratégia comercial?

Hoje em dia, o site é uma das caras da sua empresa.

O que é que sentiria se, ao ligar para uma empresa, fosse atendido de forma pouco profissional?

Ou se o comercial que o visita habitualmente aparecesse mal vestido ou pior?

Ou se o cartão de visita que lhe entrega estivesse dobrado e sujo, ou mal desenhado?

Seria uma situação complicada, não acha?

Pois é, a componente Web da sua estratégia comercial é cada vez mais um foco importante de atenção por parte dos seus clientes.

Estas são as más notícias.

As boas são que não é necessário uma fortuna para melhorar a sua imagem na internet.

Basta melhorar a sua página, tornando-a simples e com uma imagem atractiva e profissional.

Incluindo uma boa descrição dos seus produtos e serviços.

Hoje em dia, existem templates de sites que podem ser facilmente adaptados para ir ao encontro das suas necessidades.

A optimização da sua presença nos motores de pesquisa também pode ser facilmente melhorada, basta que se conheçam as regras.

Por exemplo, uma das coisas que pode melhorar rapidamente é o título que aparece na sua página da internet.

Esta é uma das primeiras coisas que os motores de pesquisa normalmente captam.

Vá ao seu site web.

Veja no topo da janela do browser o que é que aparece.

Em vez do nome da sua empresa, como é habitual, utilize uma frase que seja mais identificativa dos seus produtos ou serviços.

Por exemplo, em vez de Vertigens, Lda., coloque "Soluções de pintura para o mercado doméstico".

Esta é, com certeza, uma frase muito mais descritiva do que a empresa faz e, ao submeter o seu site aos motores de pesquisa, esta é a primeira informação a aparecer.

Quando um cliente pesquisar por "Soluções de pintura", o motor de pesquisa muito provavelmente irá mostrar o seu site à cabeça.

Este, como deve imaginar, é apenas um dos aspectos que é fundamental para a promoção da sua empresa na internet.

Mas se quiser aprender um pouco mais sobre isto, inscreva-se já no próximo Workshop Intensivo de Vendas.

Vai ver que as suas chances de usar a internet como um canal eficaz para chegar aos seus clientes vão aumentar bastante.

## Vai conseguir atingir os seus objectivos de vendas este ano?

Uma das questões que mais preocupa os vendedores no final do ano é se conseguem ou não atingir a sua cota de vendas.

É, de facto, uma época atribulada, em que nos esforçamos por queimar os últimos cartuchos.

Mas será que esta época é a melhor para fechar negócios de última hora?

O ideal seria que, nesta época, nos estivéssemos já a preocupar com o que de facto importa.

Mas estarão a pensar:

"O que é que será mais importante do que fechar negócios de última hora?"

De facto, é importante.

Mas, mais importante do que isso, é começar já no final de Novembro a preparação do próximo ano.

Próximo Ano?

Claro. Muitos dos nossos clientes aproveitam o final do ano para avaliar novos fornecedores.

E esta é a oportunidade ideal para nos posicionarmos na corrida e sermos consultados para futuros negócios.

Existe também um outro factor que é importante nesta época: os orçamentos do ano seguinte.

Nesta altura do ano, a maioria dos nossos clientes anda ocupada com a criação dos orçamentos para os anos seguintes.

É o momento ideal para os abordarmos e posicionarmos a nossa empresa como um parceiro de referência que os pode ajudar no processo.

É nesta altura que se criam relações de parceria.

Quando abordamos o cliente nesta fase, conseguimos, por vezes, controlar até a forma como a consulta da solução vai ser feita ao mercado.

Seja porque o cliente nos pede ajuda para desenhar o projecto, seja porque pega no material que lhe enviamos e o coloca como um pedido de proposta a vários fornecedores.

Poderemos pensar, mas isso não é negativo?

Estive a ter todo o trabalho e agora ele vai pegar nisto e enviar para todos?

À primeira vista, poderá pensar-se que sim.

O seu cliente vai sempre fazer isto com qualquer fornecedor que o ajude.

Por isso, é preferível estarmos logo no início do processo do que virmos mais à frente.

Nesta fase, ao ajudarmos o nosso cliente, podemos sempre criar um melhor relacionamento com ele através da ajuda que lhe prestamos.

Se formos inteligentes, podemos até ajudá-los a desenhar o pedido de proposta ou caderno de encargos.

E enquanto o fazemos, por que não influenciar o desenho destes documentos, para que o nosso produto ou solução fique bem posicionado?

Esta semana, pare e pense um pouco:

“Qual é a minha estratégia de contacto para o arranque do próximo ao?”

## Quer conhecer a nossa arma secreta para chegar aos decisores mais difíceis?

Chama-se Curiosidade.

Ora bem então vamos lá ver a receita para o sucesso desta técnica.

À boa maneira culinária.

Ingredientes:

3 Clientes que sejam líderes e concorrentes num determinado sector de actividade que queiram endereçar.

Um bom produto ou serviço para lhes vender

Um script de vendas baseado na curiosidade e na alavancagem

Uma boa dose de lata (q.b.) para fazer isto

Ora bem vamos lá a começar a preparar os ingredientes.

Primeiro, temos de determinar qual o sector de actividade em que queremos entrar.

Por exemplo, vamos partir do princípio que quer endereçar as empresas de aluguer de automóveis.

Escolhemos as 3 maiores e obrigatoriamente, temos de conseguir o nome da pessoa que nos interesse lá dentro, normalmente seria o Director Geral.

Deve estar a pensar, mas eles não me dão o nome.

Errado!!!

Basta telefonar para lá e dar uma desculpa para obter o nome, por exemplo, dizer que precisamos de endereçar um convite para um seminário (que é gratuito exclusivamente para as 3 maiores empresas deste sector, ou algo assim) e que necessitamos do nome do Director Geral.

As pessoas normalmente são simpáticas e dão-vos o nome da pessoa. Quanto mais não seja porque o Director Geral delas até (supostamente) tem algo a ganhar.

Depois de termos o nome das 3 empresas / Pessoas com quem queremos marcar reunião, lembrem-se que são sempre as três principais do mercado, temos de avançar para a criação da mensagem.

Definam muito bem qual é a oferta que querem realizar a estas empresas.

Deve ser de facto algo atractivo e que o cliente veja à primeira a mais-valia de Vos receber.

Lembrem-se sempre de se colocarem no lugar do Vosso cliente e pensar:

“Se me enviassem esta oferta, pegaria no telefone e marcaria a reunião?”

Se a Vossa resposta for, não, voltem a repensar tudo aquilo que desenharam.

Depois basta desenhar a carta, fax, email ou outro meio que decidam utilizar para fazer chegar a mensagem ao Vosso cliente.

A Vossa mensagem deve ser composta por 3 partes:

## 1. Anzol

Nesta secção devemos numa frase curta normalmente em forma de pergunta fazer com que o cliente fique a salivar pelo Vosso produto ou serviço (eu disse-vos que estava a escrever isto como se fosse uma receita culinária).

Deve ser algo como:

“Sabia que em 97% das empresas de Aluguer de Automóveis existe um desperdício operacional de cerca de 38% relativo a tempos de espera?”

Algo deste género, bastante incisivo e que faça imediatamente o decisor querer continuar a ler.

## 2. Utilização da curiosidade e alavancagem

Quase todas as pessoas a este nível conhecem os seus principais concorrentes, ainda para mais em Portugal onde isto é de facto muito pequenino.

O que temos de fazer é jogar com a curiosidade que uns têm dos outros.

Vamos tratar os clientes por A, B e C.

Nesta fase da mensagem, vamos dizer o seguinte:

“Sr. Eng A, como deve entender, esta nossa abordagem é extremamente inovadora no mercado. Dado este facto, estamos a endereçar as 3 maiores empresas deste sector.

Por isso tomamos a liberdade de enviar esta mensagem para si, para o Engenheiro Z da empresa B e para o Doutor Y da empresa C.”

Esta carta é repetida para cada um deles mas mudando os intervenientes, por exemplo:

“Sr. Eng Z, como deve entender, esta nossa abordagem é extremamente inovadora no mercado. Dado este facto, estamos a endereçar as 3 maiores empresas deste sector.

Por isso tomamos a liberdade de enviar esta mensagem para si, para o Engenheiro A da empresa A e para o Doutor Y da empresa C.”

E assim por diante.

### 3. Fazemos um pequeno desenvolvimento do que queremos apresentar com tópicos.

“O nosso produto ou serviço, permite:

Argumento A

Argumento B

Argumento C”

Não exagerem nos argumentos, devemos ter no máximo 5. Temos de ter algo para apresentar na reunião, por isso não dêem o ouro todo ao bandido de uma só vez.

### 4. Pedido de acção.

Aqui devemos solicitar a marcação de uma reunião. Mas sejam proactivos, informem o Vosso cliente de que vão ligar daqui a dois dias para marcarem a reunião com ele.

E se disserem dois dias, não falhem!

Liguem mesmo depois de dois dias.

Esta técnica pode também ser usada dentro de uma só empresa mas onde iríamos tocar em todos os decisores que são necessários para pormos o projecto em movimento.

## Quer deslumbrar os seus clientes?

Tem a certeza que sabe o número de apresentações que faz num mês?

Vamos lá então contá-las!

“Bem, fizemos a apresentação de seis propostas este mês e duas apresentações da empresa para os clientes.”

Ok, isso perfaz 8 apresentações. Mas será que são somente estas?

Vamos cá pensar em conjunto, e aquela conversa no outro dia que teve com aquela empresa ao telefone? Será que também não é uma apresentação?

E aquela introdução por email que fez a aquele cliente hoje? Será que isso também não é uma apresentação?

Conforme já adivinhou, fazemos muitas mais apresentações que aquelas que habitualmente pensamos que fazemos.

Nesse sentido, e se formos a somar todas, vai ver que até fazemos um número bastante interessante por mês.

Então se de facto fazemos muitas mais apresentações, do que aquilo que pensamos que fazemos, talvez faça sentido aprimorar o processo. Desta forma, da próxima vez que surja a oportunidade, poderemos de facto deslumbrar os nossos clientes.

Vamos focar-nos hoje naquilo que eu chamo “apresentação relâmpago”.

Aquela que deve estar sempre na ponta da língua para que a possamos usar em qualquer circunstância.

Para que isso aconteça, temos em primeiro lugar de pensar na mensagem que queremos transmitir.

Deve ser desenvolvida sempre na óptica do nosso cliente e não na nossa.

E sejamos sinceros. A única coisa que interessa aos nossos clientes resume-se a uma simples frase:

“O que é que eu (cliente) ganho com isso”

Portanto, toda a nossa apresentação deve ser desenvolvida à volta deste conceito.

Uma das condicionantes deste tipo de apresentações é o factor tempo. Normalmente só temos, no máximo 60 segundos. Por isso temos de estruturar a nossa apresentação para que possa ser entregue neste tempo.

O que implica que tudo quanto seja acessório deve ser eliminado.

Temos de reflectir e perceber quais as informações críticas que eu tenho de transmitir.

Nos nossos Workshops de vendas habitualmente trabalhamos três componentes críticas nestes processos.

### - O anzol.

Ou seja a frase de abertura que usamos para captar a atenção do cliente.

Deve ser curta, e dar logo ao cliente o entendimento do valor que lhe podemos trazer com os nossos produtos ou serviços.

Algo como:

Cliente: “Então diga-me lá, o que é que a “XPTO GT” faz?”

Nós: “Somos especializados no aumento da rentabilidade da produção XYZ.”

Esta frase transmite duas componentes essenciais.

A questão de “sermos especializados” e o facto de “aumentarmos a rentabilidade”.

Ambas as questões dão ao cliente a informação de que tem algo a ganhar com a nossa empresa, dada uma possível poupança de custos.

Ao ficar “agarrado”, podemos então avançar para a próxima secção.

### - O Desenvolvimento.

Depois é só desenvolvermos em três ou quatro frases, aquilo que fazemos. A ideia será explicar ao nosso cliente como é que de facto lhe podemos poupar ou fazer ganhar mais dinheiro com o nosso produto ou serviço.

Mas lembrem-se. Não dêem demasiado logo no primeiro contacto. O objectivo é conseguirmos que ele marque uma reunião connosco para continuar o processo comercial.

## - O Pedido de Acção.

Por isso, após lhe dar-mos o anzol, e o desenvolvimento devemos sempre que possível solicitar um avanço da parte dele. Ou seja, um pedido de acção.

Por exemplo:

“Parece-lhe interessante? Porque é que não marcamos uma pequena reunião para podermos analisar esta questão de uma forma um pouco mais detalhada?”

Este tipo de processos nunca deve ser deixado no ar. Devemos sempre acordar um avanço claro no processo da venda.

Depois destas três componentes, só nos falta ensaiar.

Devemos treinar isto em diversas circunstâncias, sentados, em pé, à mesa do almoço, no elevador, enfim, em todas as circunstâncias que nos possamos lembrar.

A ideia é termos o máximo de flexibilidade possível e à vontade neste tipo de processos.

Podem ensaiar frente a um espelho, podem fazê-lo com um colega, e acima de tudo podem fazer este ensaio na Vossa cabeça.

Fechando os olhos e imaginando que estão perante uma situação destas e ensaiando a apresentação, tal e qual como se estivesse a acontecer neste momento.

A ideia será imaginarmos que estamos a ver e a ouvir tudo aquilo que veríamos se de facto estivéssemos lá.

Ver as nossas mãos a gesticular, o cliente à nossa frente, etc.

Ao fazermos este ensaio mental, várias vezes, vai dar-se um fenómeno interessante no Vosso cérebro.

O Vosso nervosismo vai diminuir. O que acontece em termos psicológicos é que o Vosso subconsciente não consegue distinguir o que é real do imaginado.

Já vos aconteceu, acordarem cansados, quando sonharam toda a noite que andaram a correr? O que acontece com o ensaio mental é semelhante a isto.

Ao ensaiarmos várias vezes a apresentação, o nosso subconsciente, vai pensar que já realizamos várias vezes este processo e que não existe razão para estarmos nervosos.

Por isso esta semana, já sabe, crie a sua apresentação relâmpago e depois toca a ensaiar.

Vai ver que quando ela estiver preparada, vão surgir muito mais oportunidades para apresentar a sua empresa e fazer negócio.

## A importância do “Networking” na actividade comercial!

Nas vendas, como em tudo na vida, quanto mais pessoas conhecemos, mais portas temos a possibilidade de abrir.

As pessoas gostam de fazer negócio com as pessoas que conhecem e confiam. Gostam acima de tudo, de recomendar apenas as pessoas em que confiam.

O processo de “Networking” ou de criar e dinamizar uma rede de contactos é um dos mais valiosos para a actividade comercial.

A verdade é que se olhar à sua volta, as pessoas que possuem uma vasta rede de contactos raramente estão desempregados por muito tempo. São também aqueles que conseguem entrar em clientes que muitas das vezes os outros não conseguem.

Manter uma rede de contactos, não é tarefa fácil, é algo que envolve investimento de tempo e acima de tudo um processo de “Networking” organizado e sistemático.

Um dos maiores erros que vejo frequentemente, é o facto de os comerciais despenderem tempo e energia, com pessoas que não vão ser de nenhuma mais-valia neste processo.

Mesmo quando os vejo nos eventos, onde supostamente seria a altura ideal para conhecer novas pessoas, têm tendência a associar-se a pessoas que possuem uma rede de contactos muito fraca ou até inexistente.

Quando fazemos "Networking" temos de pensar sempre, qual a mais-valia do contacto que estou a estabelecer.

Não nos adianta de nada estarmos a investir tempo com pessoas que não sejam uma mais-valia para a nossa actividade.

Será com certeza uma atitude um pouco egoísta. Mas temos de pensar que o tempo que temos, não é infinito. À semelhança dos nossos recursos financeiros, temos de o saber investir para termos os melhores resultados possíveis.

O nosso objectivo, será investir tempo com pessoas que nos possam ajudar em termos comerciais ou profissionais.

Uma das questões que nos colocam habitualmente nos cursos, prende-se com "então qual o melhor sítio ou sítios para conhecer as pessoas que nos interessam neste âmbito?".

O local ideal, dependerá da nossa área de negócio. Temos de olhar à volta e pensar, onde é que estão as pessoas que me poderão ajudar?

Onde é que posso conhecer potenciais clientes, ou potenciais contactos para a minha rede?

Depois de termos determinado os sítios ideais, temos de por mãos à obra e começar a conhecer as pessoas nesses meios.

Mas lembrem-se sempre.

As pessoas com as melhores redes de contactos, entendem que um dos princípios mais básicos do "Networking" é o factor "reciprocidade".

Temos de dar algo para receber algo.

Seja a nossa experiência para os ajudar a resolver um problema, seja colocá-los em contacto com um contacto nosso que lhes interessar, ou qualquer outra coisas que eles precisem e nós possamos providenciar.

Nestes processos temos de semear para colher.

Comece já hoje. Olhe à sua volta, e veja onde é que poderá angariar mais contactos para a sua rede.

Algumas sugestões:

Câmaras de comércio

Associações empresariais

Conferências / Congressos

Encontros de profissionais

Sistemas de "Networking" na Internet ([www.xing.com](http://www.xing.com) / [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com))

## Tem dificuldade em fazer prospecção?

Claro que tem, todos nós temos.

Com a competitividade actual, é cada vez mais difícil chegar às falas com os nossos potenciais clientes.

Devido à crise, o que era garantido no passado, torna-se cada vez mais difícil nos dias de hoje.

Um dos problemas que noto quando trabalhamos com equipas comerciais a este nível, prende-se com o facto de se utilizarem vezes sem conta as mesmas estratégias de prospecção.

Mas ainda pior do que isso, utilizamos essas mesmas estratégias sem resultados.

E ainda pior do que isto tudo, é o facto de não conseguirmos resultados mas continuarmos vezes sem conta a insistir na mesma estratégia.

É necessário saber parar quando as coisas não estão a resultar e tentar novas abordagens e novas estratégias de prospecção e angariação de novos potenciais clientes.

Uma das áreas que damos maior importância nos nossos Workshops prende-se com dar novas estratégias às pessoas para fazer isto mesmo.

Nesse sentido, gostaria hoje de Vos falar de uma estratégia, para angariar novos clientes muitas vezes desprezada ou completamente ignorada.

Trata-se da utilização dos Vossos clientes actuais para angariar novos clientes. Ou se quiserem em duas palavras:

“Referências e Testemunhos”

Já repararam que é algo que damos muita importância no nosso site, nas nossas newsletters e principalmente nas propostas que apresentamos?

Se forem a:

<http://www.ideiasdesafios.com/testemunhos.html>

Vão poder ver alguns exemplos de utilização de testemunhos.

Esta é normalmente uma mina que existe nas empresas e que não é devidamente explorada.

No nosso caso em particular, as referências de clientes são responsáveis por uma percentagem bastante significativa do nosso negócio.

Mas então, perguntem vocês e muito bem, porque é que nem todos as utilizamos?

A meu ver, esta situação prende-se pelo facto de os vendedores terem “vergonha” de pedir.

Se de facto fizemos um bom trabalho ou o cliente ficou satisfeito com o nosso produto, o que é que custa pedir um pequeno testemunho ou uma referência de negócio?

Custa simplesmente pedir. Mas como habitualmente se diz nas vendas, “quem não chora não mama”.

Agora relativamente a testemunhos e referências, convém que exista uma estratégia coerente.

Se quisermos organizar uma escala de envolvimento do nosso cliente face ao processo, poderia ser algo como:

## 1. Nomes e Contactos

Nesta situação, o cliente limita-se a passar-nos um contacto de alguém que ele sabe que pode ter uma necessidade do nosso produto ou serviço.

É melhor do que nada, mas não é aqui que queremos estar. Só passarem o nome e o contacto é algo que tem pouco valor em termos de negócio.

## 2. Autorização para usar o nome do cliente

Aqui já começamos a ter uma perspectiva mais interessante. Se pudermos utilizar o nome dele para entrar no outro potencial cliente, pelo menos já nos facilita o trabalho.

É sinal de que este nosso cliente aprovou o nosso produto ou serviço e até o apadrinha ao ponto de nos deixar usar o nome dele.

## 3. Testemunho escrito

Muitas vezes não há nada como algo escrito pela mão de outro cliente da mesma indústria ou que melhor ainda é conhecido, para fazer a diferença num negócio.

Não tem de ser algo muito elaborado, por vezes bastam 2 a 3 linhas para exprimir a apreciação deles pelo nosso trabalho.

#### 4. Introdução telefónica / carta / email

Neste nível já existe um envolvimento muito grande com o nosso cliente ao ponto de ele se predispor a ligar para o seu conhecido ou amigo e apresentar-nos.

Para mim esta é uma das melhores formas de introdução. Caso o Vosso cliente não saiba o que escrever, podem ter já um modelo de carta ou email preparado e pedir-lhe se não se importa de enviar ao seu amigo ou conhecido.

Como viram no domínio das “Referências e Testemunhos” existe muito que pode ser feito.

Por isso já sabem, esta semana toca a “explorar” os Vossos melhores clientes.

Mas não se esqueçam de agradecer a ajuda deles.

Nada de “emails”! Um cartão de agradecimento escrito à mão faz maravilhas.

Um último alerta.

Para que tudo isto aconteça, tem de existir algo fundamental no processo da venda.

Uma empatia muito grande, ou como nós lhe chamamos um grande “Rapport”.

## Como é que habitualmente aborda os seus clientes?

Uma das questões mais frequentes que ouvimos nos nossos cursos, é:

“Qual é a forma ideal de conseguir entrar (vulgo ultrapassar as barreiras) num cliente?”

A nossa resposta passa habitualmente por duas vertentes, a estratégia de abordagem e a mensagem:

### - A estratégia de abordagem

No que diz respeito à estratégia de abordagem, é necessário definir qual o modo, como queremos aceder ao nosso cliente.

Existem diversas possibilidades.

Podemos aqui referenciar algumas a título de exemplo:

### - Tentar chegar directamente ao decisor.

Neste caso, devemos ligar fora das horas em que a secretária ou assistente está no escritório, por exemplo antes das 9:00 ou depois das 18:00/19:00.

Alguns decisores entram mais cedo ou ficam a trabalhar até mais tarde visto serem horas mais sossegadas para poderem despachar algum trabalho que exige mais concentração.

### - Através da secretária ou assistente

Em vez de pedir para falar com o decisor, porque não abordar a sua secretária ou assistente e solicitar a sua ajuda?

Devemos falar com ela, tal e qual como se estivéssemos a falar com o decisor, explicando-lhe o que pretendemos clara e sucintamente.

A razão de usarmos a mesma mensagem, tem a ver com o facto de que normalmente estas pessoas têm um conhecimento bastante grande da empresa.

Ao explicarmos as vantagens da nossa oferta, com os benefícios inerentes para a empresa, tal e qual como o faríamos quando chegássemos às falas com o decisor, aumenta em muito as nossas chances de que ela nos passe a chamada ou tente marcar a reunião, por ver nisso, benefícios para a sua empresa.

### - Através de carta, fax ou email

Neste caso, à semelhança de todas as outras formas de entrada que podemos imaginar, o mais importante é a mensagem a transmitir. Longe vão os tempos em que longas cartas, ou faxes explicando detalhadamente os benefícios da nossa entrada nos permitiam marcar as tão desejadas reuniões.

Hoje em dia, quanto mais simples e directa melhor. E isso leva-nos à questão da mensagem.

### - A mensagem (também designada por script de vendas)

A mensagem é talvez a coisa mais importante de todo o processo de entrada num novo cliente. Estatisticamente é o pormenor com que menos nos preocupamos.

Muitas das vezes, passamos horas a imaginar qual a melhor estratégia de entrada, ou a pensar como é que nos podemos movimentar dentro da conta para chegar ao topo.

A forma mais simples que conhecemos de lá chegar é ter uma mensagem que seja de facto efectiva e que acima de tudo nos permita responder a uma questão que todos os decisores têm na sua cabeça quando os abordamos:

“O que é que eu (ou a minha empresa) ganho com isso?”

Enquanto não conseguirem responder a esta pergunta de uma forma simples e inquestionável, não vale a pena sequer, pensar em abordar o cliente.

Uma mensagem para ser eficaz, tem de ter duas componentes:

Frase de abertura:

Deve ser simples e que faça o cliente pensar imediatamente que podemos resolver um problema ou uma necessidade que ele tenha.

Deve ser de tal forma incisiva que permita captar a atenção do cliente à primeira.

Nestas situações, temos apenas alguns segundos para captar a sua atenção.

Caso não o consigamos, não vale a pena sequer pensar no resto da mensagem. Por isso vale a pena investir algum tempo de qualidade, na criação da nossa frase de abertura.

Por exemplo, imaginando que o nosso produto permitia reduzir em X os custos operacionais com um determinado processo:

“A nossa empresa é especialista na redução de custos dos processos Y. Temos clientes que conseguem obter uma poupança de 20 a 30% nos seus custos operacionais ao implementar as nossas soluções.”

Agora que já capturámos a atenção dele, é altura de desenvolver os nossos argumentos de venda. Mas lembrem-se sempre de o fazer em 4 ou 5 frases sucintamente.

Não dêem toda a informação de uma vez. Façam com que eles fiquem curiosos e que essa curiosidade só possa ser satisfeita com uma reunião.

Ainda relativamente à frase de abertura, utilizem sempre que possível, critérios concretos que representem “EUROS”, “reduzimos em 20%”, “aumentamos em X”, “os nossos clientes conseguem Y”.

Não caiam na asneira que muitos fazem de usar argumentos que não podem ser provados ou que não representam directamente “Euros” para o cliente.

Na frase acima apresentada, falamos que somos especialistas, mas, a seguir apresentamos um caso concreto de valorização em percentagem.

No tipo de argumentação que utilizamos na abordagem isto é muito importante.

Portanto, já sabem. Da próxima vez que forem abordar um cliente, parem e pensem primeiro na estratégia e na mensagem!

## Como chegar às falas com o Vosso Cliente

Já pensou que a estratégia que está a utilizar para conseguir uma reunião ou uma mera conversa telefónica com o seu cliente não está a resultar?

Pois é, a maioria dos nossos clientes enfrenta habitualmente esta questão.

Andam atrás de um cliente meses e nem um mero contacto telefónico eles conseguem.

Porque é que será?

Será porque a nossa estratégia não é a mais correcta?

Será que estou a utilizar SEMPRE a mesma estratégia há demasiado tempo?

Será que o meu “pitch de vendas” ou se preferirem a “USP – Unique selling proposition” é a mais correcta?

Será que não podia pensar numa forma diferente de abordagem que tivesse mais resultados?

O que é que acha?

Todas estas afirmações são verdadeiras. Muitas vezes utilizamos repetidamente uma estratégia que não está a resultar e ficamos muito admirados, pelo facto de não resultar.

É usual:

Pegarmos no telefone e tentarmos o contacto, mesmo sem pensarmos no que vamos dizer.

Abordar as secretárias ou telefonistas com “arrogância”, como se não tivessem nada a dizer no processo. E habitualmente têm e muito!

Pensarmos que um simples “Boa tarde, fala X, Y ou Z, gostaríamos de marcar uma reunião com o Dr., Eng., etc. funciona.

Estas e tantas outras coisas influenciam o sucesso que temos no contacto com o nosso cliente.

Por isso, da próxima vez que for “tentar” o contacto com o Vosso cliente pense pelo menos nisto:

Pense no que vai dizer.

Defina mentalmente todo o script da conversa.

Preveja todas as alternativas no script, para todos os casos que se lembrar.

Como é que vou realizar a minha abordagem?

Defina o ponto de entrada na empresa e qual a estratégia adequada.

Falar com uma secretária obedece com certeza a uma estratégia diferente do que falar directamente com a pessoa em causa.

Adapte a velocidade com que fala à pessoa que está do outro lado.

Se a pessoa do outro lado fala lentamente e você fala muito rápido, existirá um choque na comunicação e terá uma maior dificuldade no contacto.

Finalmente, se a sua estratégia de entrada não está a funcionar, porque não tentar algo de novo?

Enviar bilhetes para um evento (futebol, cinema, concerto, ...)

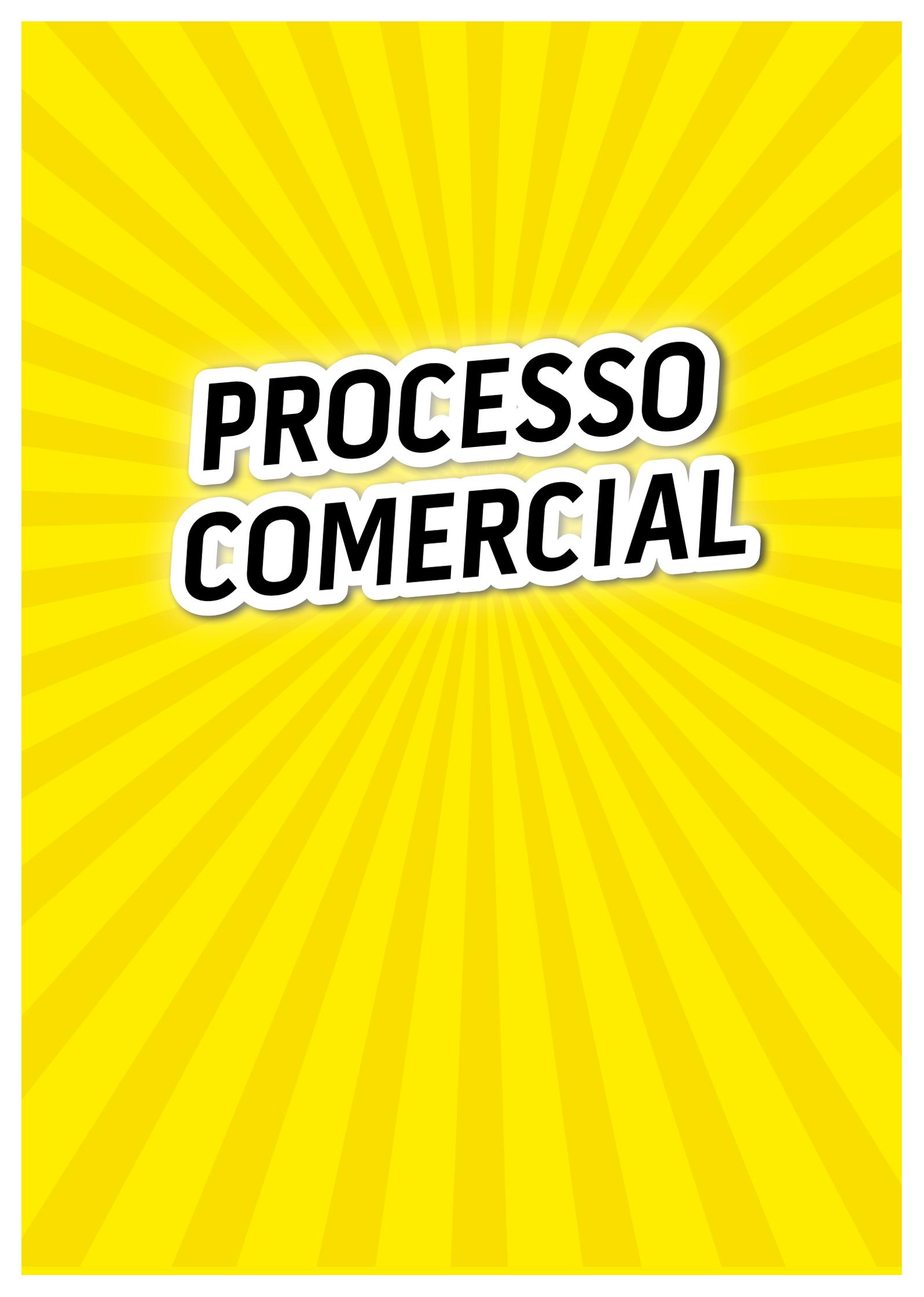
Enviar uma caixa de chocolates

Enviar um brinquedo para os filhos

Enviar um voucher para um fim-de-semana

Enviar um voucher para uma massagem

Tente algo de novo e vai ver que rapidamente vai estar cara a cara com o seu cliente.

The background of the entire image is a bright yellow sunburst pattern, with rays radiating from the center towards the edges. The rays are thin and closely spaced, creating a vibrant, energetic effect.

# **PROCESSO COMERCIAL**

## Será que Portugal estará a precisar de obras?

Uma das coisas que tenho notado nos últimos dias, talvez pela precipitação elevada, é o número de buracos nas estradas e os equipamentos sociais que se encontram cada vez mais degradados.

Ainda no outro dia, quando fazia tempo para uma reunião na zona da Expo, olhava para o que antes tinha sido um corrimão em perfeito estado, e que agora estava um caos, e pensava que, de facto, algumas coisas andam a rebentar pelas costuras.

Mas porque é que escolhi este tema para o artigo de hoje?

Bem, a questão é simples de explicar.

A maioria das empresas tem por hábito adiar as “reparações” que têm de ser feitas.

Seja na vertente das pessoas, seja na vertente dos processos, seja na vertente da tecnologia.

Se nos focarmos na área comercial, como é minha intenção hoje, podemos ver isso bem representado na organização e modo de funcionamento das áreas comerciais da maioria das empresas.

Algumas delas encontram-se de tal maneira paradas no tempo que nem notam que o mundo à sua volta mudou e evoluiu e a forma como se vendia há cinco ou dez anos já não é a forma como se vende hoje em dia.

Quer um exemplo?

Há dez anos funcionava bem o processo comercial tradicional.

Prospecção (telefonema), reunião, proposta, fecho ou perda de negócio.

Nos dias que correm, se nos focarmos apenas nas primeiras duas componentes, o mesmo já não é verdade.

Por um lado, a velocidade com que se fazem os negócios hoje em dia não permite que eu me compadeça com a “lentidão” e ineficácia do processo de prospecção tradicional.

O velho “Boa tarde, fala José de Almeida, gostaria de marcar uma reunião com o Eng.º XPTO” é algo que já nem bem fica à maioria das empresas.

O conjunto de informação que existe disponível sobre os clientes na internet, seja através dos sites de networking, como o “LinkedIn”, seja através das redes sociais como o “Facebook”, faz com que seja muito mais eficaz conhecer o meu “alvo” primeiro antes de sequer o abordar.

Por outro lado, em vez de os abordar só para mostrar o que vendo, a informação disponível na internet, seja no site, seja nas notícias online sobre a empresa ou o sector de actividade, permite que eu possa criar uma proposta de valor provável (digo provável porque só durante a reunião é que de facto a podemos validar), antes de sequer abordar o cliente.

Poderá estar a pensar, mas isso de preparar a abordagem já não se fazia antes?

Claro que sim, só que dava muito mais trabalho.

Se quiser fazer a experiência, procure no Facebook o nome de uma empresa ou de uma pessoa que conheça (se procurar pelo email dela, funcionará melhor).

Adicione-a como amigo, explicando que têm interesses em comum, por exemplo.

Depois vá ao perfil dela e analise os seus gostos, o que lê, o que ouve em termos de música, etc.

Após este pequeno exercício, está ou não com um conjunto de informação adicional na mão, que lhe pode permitir fazer pontos de contacto com essa pessoa, diferente da habitual?

Claro que está.

E com as empresas é a mesma coisa.

Vá ao Google e pesquise o nome da empresa, o nome da pessoa, o nome dos produtos ou serviços que comercializam.

Analise a informação e construa um mapa mental da empresa que vai abordar.

Do que têm feito, dos produtos que têm maior promoção do lado deles, das notícias sobre a empresa que aparecem nos jornais online, etc.

Agora, quando pensar na abordagem, tem na sua mão muito mais informação do que a que inicialmente possuía.

O problema com as redes sociais e com os sites de networking é só um.

As pessoas acham que estão a “caçar”.

E na realidade o caçar neste terreno não funciona.

Mas se mudar a abordagem e se preocupar em semear, pode vir a ter aqui um grande filão de contactos comerciais.

Preocupe-se em pensar como alimentar as redes com artigos, vídeos, ou outro material que desperte o interesse dos seus possíveis clientes.

Procure que seja conteúdo simples e de fácil leitura ou visionamento.

E acima de tudo entenda que as redes sociais, no modo de semear, são literalmente como um campo que é cultivado.

Tem de ser regado, tem de se colocar adubo, tem de se cuidar das plantas... e só mais tarde, por vezes anualmente, é que dão frutos.

Mas quando dão...

Esta semana pare um pouco para pensar.

“Será que a minha empresa ou o meu processo comercial não estará a precisar de obras?”

## Está a fazer estes erros nas vendas?

Uma das coisas que ainda estranho, após tantos anos a trabalhar com empresas na melhoria dos seus resultados comerciais, é o desperdício de oportunidades comerciais que a maioria das empresas faz.

“Desperdício?”, estará provavelmente a pensar.

Sim, desperdício.

No básico da actividade comercial, sabemos que temos duas formas de gerar oportunidades de negócio.

Ou vamos ter com os nossos clientes.

Ou eles vêm ter connosco.

O ir ter com eles ou virem ter connosco pode acontecer através de várias estratégias.

Trabalho de prospecção comercial, marketing, anúncios, parcerias ou qualquer outra forma admissível e legal.

Na maioria dos casos, as empresas com quem temos trabalhado até têm algumas estratégias implementadas.

Seja ter uma equipa comercial que contacta os clientes e tenta abrir portas para validar possíveis oportunidades.

Seja realizar anúncios ou publicidade para que os clientes vão ter com eles.

Ou uma mistura das duas.

O problema não está aí, o problema está em que, na maior parte dos casos, em qualquer das situações, desperdiçamos muito do trabalho que fazemos.

Vamos analisar hoje a situação em que vamos nós ter com os clientes.

A situação típica é:

Ligamos a tentar marcar uma reunião;

Se tivermos “sorte”, essa reunião é aceite;

Se tivermos novamente “sorte”, conseguimos despoletar uma oportunidade de negócio;

Se tivermos “sorte” outra vez, apresentamos proposta;

Se tivermos “sorte”, ganhamos;

Se tivermos “azar”, perdemos.

Por sorte, entenda-se esforço, engenho, profissionalismo, etc...

Já lá dizia o meu avô que o sucesso é 1% de sorte e 99% de suor.

No nosso entender, nada nas vendas é mais verdadeiro que isto.

Os factores de sucesso na área comercial são precisamente o empenho, o método e a medição dos resultados que estamos a obter.

Na maioria dos casos, o método não existe, cada vendedor trabalha da sua maneira, sem ponto comum com o restante da equipa.

Medição é algo que também não existe em grande parte das empresas.

Medimos o nº de reuniões, nº de propostas apresentadas e o nº de negócios concretizados, mas as componentes intermédias não são, na maioria dos casos, minimamente analisadas, salvo em honrosas excepções com que nos temos deparado.

Medir o nº de reuniões realizadas, na maioria dos casos, não nos diz muito. Temos de começar muito antes.

Medir o nº de contactos que originaram uma reunião.

Se o nº de contactos for muito elevado e o nº de reuniões for muito baixo, provavelmente será necessário analisar em conjunto com o comercial o que é que está a acontecer.

Por exemplo, a forma como ele está a abordar o cliente ou os argumentos que está a utilizar para conseguir a reunião poderão estar a falhar por completo.

Outro exemplo de falha na medição é o rácio de reuniões analisadas para propostas entregues.

Este é daqueles rácios que poucas empresas utilizam, mas que pode fazer a diferença entre olharmos para um comercial e vermos alguém que trabalha imenso ou olharmos para ele e vermos alguém que se farta de fazer reuniões e não consegue nada de concreto em termos de resultados.

Novamente aqui, ao usar este rácio, poderemos ver que algo se passa de errado e agir junto do comercial, analisando o que é que ele está a fazer de errado na sua abordagem.

E este é apenas um dos erros que as empresas fazem nesta área.

Um outro prende-se com a falta de consistência no seguimento de oportunidades comerciais activas ou nas que já foram perdidas.

"Perdidas?", estará provavelmente a pensar.

Sim.

Mas antes de pensarmos nas perdas, vamos a algo mais básico.

Embora seja básico em termos de actividade comercial, muitas empresas não são consistentes no seguimento das oportunidades que geram.

Enviam as propostas, sim, porque hoje, com a Internet, já se perdeu muitas vezes o hábito de ir entregar em mão a proposta, mesmo que esta seja de um valor bastante elevado.

Na sua maioria, seguem cada negócio passado algum tempo, de acordo com princípios estabelecidos na equipa e na empresa (embora, em boa verdade, ainda haja algumas em que se diz aos clientes que se lhes vai ligar para falar sobre o negócio daí a uma semana e essa chamada nunca chega...).

Agora, no que diz respeito às propostas perdidas ou às reuniões que não deram em nada, nem sequer em proposta, o que notamos é que raramente existe uma empresa que aproveite tudo isto.

A ideia é termos sistemas dentro da empresa que vão mantendo o contacto com este tipo de potenciais clientes, dado que nunca sabemos quando é que no futuro vão necessitar de algo em que os possamos ajudar.

Agora, se nunca mais mantivermos o contacto com eles...

O problema aqui é: qual a forma de contacto com eles?

Pedir a um vendedor que ligue de 15 em 15 dias muitas vezes não é viável, pois pode causar saturação.

E porque não recorrer a outras alternativas?

Quer algumas ideias?

- Newsletter (se não sabe o que é, pergunte, que nós explicamos)

- Convites para eventos
- Envio de informação técnica especializada

Enfim, temos implementado tantas nas empresas que temos ajudado, que nos seria aqui difícil descrevê-las todas.

## Os seus comerciais brincam às vendas?

Seria de esperar que com a crescente crise, com o perder de clientes de longa data e com o apertar dos limites negociais dos nossos clientes, as equipas comerciais se profissionalizassem e fossem mais eficientes, de forma a combater todas estas questões.

No entanto, se observar à sua volta, verá que continuamos a ter empresas que em tempos de vacas magras desprezam literalmente os seus clientes de longa data ou então os seus potenciais clientes.

De que forma é que muitas vezes isto é feito?

Que tal fazer um pouco de investigação à sua empresa?

Já experimentou passar-se por cliente e ligar para o departamento comercial?

Pode ser uma forma simples e eficaz de medir a performance da sua equipa.

Coloque-lhes várias questões.

Das mais simples às mais complexas.

Procure puxar por eles em situações que sejam um pouco fora da norma e veja como reagem.

Já ouviu a expressão:

“Comeste a carne, agora róis os ossos”?

Aqui na minha terra, na Beira Alta, é bastante frequente.

Nas vendas costumo dizer que funciona um pouco ao contrário.

“Primeiro róis os ossos e só depois comes a carne”.

Porquê?

Porque um potencial cliente, quando muda de fornecedor, é precisamente isso que faz.

Primeiro apresenta-nos situações pequenas de fornecimento de produtos ou de serviços. Muitas vezes os comerciais olham para estas situações com desprezo e não lhes atribuem a importância que de facto deveriam.

Só depois é que ele então avança com as situações mais atractivas para nós em termos de negócios.

Ora se um cliente anda à procura de um novo fornecedor, seja por questões de insatisfação, seja para aproveitar a crise e ter melhores preços ou condições de pagamento, e encontra esta situação, o que é que acham que acontece?

Claro, dá meia volta e vai bater a outra porta.

Mas será que devemos atender todos os caprichos de um cliente?

Depende um pouco da nossa estratégia comercial.

Por exemplo, se a nossa empresa é especializada num tipo de produto ou serviço e nada mais, e toda a estrutura está direccionada para aquele tipo de negócio sem preparação para os pedidos “especiais” dos clientes, então provavelmente não fará muito sentido este tipo de abordagem.

Será mais vantajoso fazer uma parceria com um concorrente, mais pequeno, que possa endereçar estas necessidades especiais.

Aqui o que impera é o foco.

Faz mais sentido, por exemplo, apostar em estratégias de manutenção dos clientes actuais, melhorando a qualidade e rapidez de resposta da equipa comercial.

No caso de a nossa empresa ter uma postura mais flexível, devemos definir regras que sirvam de guia aos nossos comerciais e que possam cobrir cerca de 80% das situações que surjam.

Por exemplo, dar-lhes acesso a uma base de dados de empresas que indique claramente o potencial do cliente com base em indicadores como:

Volume de facturação

Nº de empregados

Capacidade financeira / prazos de pagamento

Poderá estar a pensar, mas onde é que eu posso encontrar isto?

Existem neste momento bases de dados de empresas, como a InformaDB ou a Coface, que permitem aceder a este tipo de informação e tornar o processo comercial muito mais eficiente do ponto de vista do potencial de negócio.

Uma das coisas que realizamos frequentemente com os nossos clientes nos processos de diagnóstico comercial ou de negócio que realizamos é precisamente analisar até que ponto as regras de funcionamento comercial estão ou não definidas e, se o estão, como é que são percebidas e seguidas pelos comerciais.

Num dos nossos clientes mais recentes, um dos nossos Consultores conseguiu, após a implementação de regras claras de trabalho, aumentar a eficiência do processo comercial em cerca de 30%.

E os seus comerciais, brincam às vendas?

## Está farto que os clientes já não lhe compreem?

Até que ponto é que está farto da crise?

Provavelmente bastante!

Mas será que está mesmo farto?

Será que chegou a um ponto em que, de facto, devido à situação ser insustentável, tem mesmo de fazer qualquer coisa?

Se for como muitas das empresas que existem em Portugal, provavelmente não.

Provavelmente está à espera que as coisas venham a melhorar, para então fazer algo!

Ideias como reforçar o marketing e a actividade comercial são talvez miragens na maioria das empresas que actualmente diz que está em crise.

Porquê?

Porque a maioria delas está a atravessar uma fase em que se sentou e está à espera que a crise passe.

Em vez de utilizar todas as armas ao seu dispor, dá ordens aos seus comerciais para abrandarem as visitas e reuniões com os Clientes.

É que ainda se vão poupar uns tostões em quilómetros.

E almoços com os Clientes?

Uiiiiii, nem pensar, cada almoço é um balúrdio...

Vale mais somente um telefonema.

E se calhar o melhor é mesmo um e-mail, que assim não se gasta tanto dinheiro!

E formação aos comerciais para os motivar e fazer pensar noutras formas de abordagem?

Não!

Nem pensar, eles andam desmotivados, se calhar vai ser deitar dinheiro à rua.

Faz-se mas é umas reuniões a dar-lhes na cabeça, que isso resulta sempre!

E aqueles anúncios que estavam previstos para divulgar os produtos novos?

Se calhar era melhor não os fazer.

Aquilo é tão caro!

Será que precisamos mesmo?

E a qualidade dos produtos?

Será que não conseguimos baixar um pouco para os vender mais baratos?

Bem, penso que já agarrou a ideia!

Se for por este caminho, não tarda nada a sua empresa está a definhar e a morrer como muitas estão neste momento em Portugal.

Quase como uma morte anunciada, para a qual ainda não chegou o relatório do médico legista e as pessoas pensam que ainda estão vivas.

Reaja!

Em crise, uns choram e outros vendem lenços de papel!

Faça um esforço financeiro!

Peça aos seus comerciais que façam um esforço e tentem visitar ainda mais clientes.

Procure garantir que todos os seus melhores clientes não são desacompanhados.

Procure ver se a concorrência está a abrandar a sua actividade e, se for o caso, ataque os clientes deles.

Pense fora da caixa e procure novas formas de chegar a novos clientes!

## Os seus Vendedores são congruentes?

Muitas vezes no decorrer de uma venda coloco-me a seguinte questão:

“Será que de facto estou a ser congruente?”

Pode parecer uma coisa simples, mas na prática tem muito que se lhe diga.

Uma das principais necessidades do cérebro é a necessidade de congruência.

Normalmente devemos ser congruentes entre aquilo que dizemos e aquilo que fazemos.

Todos nós conhecemos exemplos de pessoas que passam a vida a dizer:

“Sou tímido, sou tímido, sou tímido.”

E, de facto, quando olhamos para eles, vemos uma pessoa bastante tímida na aparência.

No entanto, quando o colocamos à frente de uma audiência de 500 pessoas a falar de um tema que o apaixonou, depois de quebrarem o gelo inicial, não são as pessoas mais fantásticas deste mundo a falar com paixão?

Todos nós, numa altura ou noutra, já passámos por isso.

Mas pergunta, e muito bem, o que é que a congruência tem a ver com as vendas?

Para não nos alongarmos, vamos apenas pensar numa das vertentes - a congruência na actuação comercial.

Imagine o seguinte exemplo:

Um vendedor tem uma reunião marcada na segunda-feira de manhã com um cliente muito importante, com o qual se vai reunir pela primeira vez.

Este cliente em particular demorou cerca de 3 meses a conseguir marcar a reunião e pode representar quase 30% do orçamento anual de vendas deste vendedor em particular.

No dia anterior, por esquecimento, o nosso amigo não colocou o telemóvel a carregar e no dia seguinte de manhã o equipamento em causa tem apenas um traço de bateria e já começa a dar sinal de falhar.

No dia anterior a mulher do vendedor pediu-lhe se poderia ser ele a levar o Joãozinho à escola, dado que surgiu uma coisa importante para ela tratar logo de manhã.

Depois de muita discussão, em que, como de costume, foi ela que ganhou, o nosso amigo lá acede a ir levar o Joãozinho, mas exige-lhe a condição de não dar leite com chocolate ao miúdo, dado os maus resultados que isto já trouxe no passado.

Como é mais do que óbvio, no dia seguinte o Joãozinho faz uma birra enorme com a mãe ao pequeno-almoço e lá consegue que ela à socapa lhe dê o famoso leite com chocolate.

Escusado será dizer que ao chegar ao carro do pai, depois de apenas alguns quilómetros, o Joãozinho não se faz rogado e vomita na parte de trás do carro.

O nosso amigo não tem outra alternativa que não seja voltar atrás e vestir nova roupa à criança, o que lhe leva mais do que 45 minutos precisos para chegar a tempo à reunião com o cliente.

No caminho para a escola, agora já com o Joãozinho com roupa nova, liga para a mulher e passa quase 10 minutos ao telefone a queixar-se da situação.

Nisto, o telemóvel, que já tinha a bateria quase no fim, acaba por falhar a meio da conversa.

O vendedor olha para o relógio e vê que vai chegar cerca de 30 minutos atrasado à reunião e sem forma de conseguir avisar o seu cliente.

Sem forma de contacto, perdido por cem, perdido por mil, lá chega ao cliente.

Por sorte o cliente ainda o recebe e ele lá pede as desculpas habituais do costume, trânsito etc....

O cliente lá faz um sorriso amarelo e a reunião prossegue.

No decorrer da reunião lá se estabelece alguma empatia e a venda prossegue até ao ponto de o cliente lhe colocar a seguinte questão:

“Senhor Vendedor, olhe que este projecto é crítico e necessitamos do seu equipamento entregue até dia 20 do próximo mês.”

Ao que o vendedor responde com toda a prontidão:

“Senhor Cliente, esteja descansado que lhe vou garantir pessoalmente que o equipamento é aqui entregue nessa data.”

O que é que acham que o nosso cliente está neste momento a pensar?

Claro que sim!

“Olha, olha, ele nem sequer consegue chegar a horas e avisar, como é que se vai responsabilizar pessoalmente pela entrega do equipamento?”

Este é um dos aspectos mais simples da congruência, podemos também focar outras vertentes.

Por exemplo, na atitude interna do vendedor.

Por exemplo, quando não acredita que as coisas vão correr bem face a tudo o que se está a passar à nossa volta, com a crise e toda a conjuntura que vivemos.

O que é que acham que a sua linguagem corporal vai transmitir ao cliente?

Pois é, isto da congruência tem muito que se lhe diga.

Pare um pouco para analisar a forma como a sua empresa está a encarar as vendas e o contacto com os seus clientes.

Será que não existirão incongruências entre o fecho do negócio e a sua actuação?

## Os seus clientes são como cebolas?

Uma das coisas que mais confusão me faz na actividade comercial prende-se com o facto de a encararmos, por vezes, com demasiada leveza.

Este fenómeno ocorre muitas vezes quando os vendedores já têm uma experiência bastante grande e entram naquilo que designamos por "Piloto Automático".

Este fenómeno aparece quando os vendedores se começam a sentir confortáveis com a venda e os passos em termos de preparação que antes faziam são agora ignorados devido a acharem que já sabem tudo e que não vão encontrar nada de novo.

Este tipo de atitude é, por vezes, o princípio da transformação de um bom comercial, que até aqui se destacava na equipa, num comercial médio e que não sai da sua zona de conforto.

Quando trabalhamos com as equipas comerciais no terreno, procuramos verificar o seu processo comercial com dois objectivos.

O primeiro prende-se com a análise de situações de melhoria que possam ser passíveis de serem atingidas.

O segundo objectivo está ligado precisamente ao fenómeno do "piloto automático".

Se quisermos explicar este fenómeno em termos cerebrais, embora de uma forma muito simplista, poderíamos encará-lo da seguinte forma:

A primeira vez que fazemos algo na vida cria-se uma ligação entre dois ou mais neurónios, também chamada de sinapse ou conjunto de sinapses.

Esta estrutura neuronal cria-se na parte superior do cérebro (de uma forma simplificada).

A segunda vez que fazemos esse algo na vida, a estrutura reforça-se, a terceira vez reforça-se ainda mais, a quarta ainda mais e por aí adiante.

Quando chegamos ao fim de um período de 21 dias ou 3 semanas, em média, dá-se um fenómeno muito interessante.

O nosso cérebro, que é uma máquina fantástica, começa a pensar e diz:

"Hummm, se estás a utilizar este algo tantas vezes, então se calhar o ideal é que isto fosse automático e não tivesses de pensar quando o fizesses."

Então, replica essa estrutura neuronal para a zona mais interior do cérebro, perto do hipotálamo, e, a partir desse momento, já não temos de pensar quando fazemos esse algo.

Por exemplo, quando começámos a conduzir, pensávamos em todos os passos que realizávamos, hoje em dia (em alguns casos) já nem pensamos quando o fazemos.

Com as vendas é precisamente a mesma coisa.

No início damos importância a todos os pormenores, damo-nos ao trabalho de ir verificar o site do cliente, o que faz, quem são os seus clientes tipo, etc..

Passados uns tempos, quando ganhamos confiança, já nada disto importa; com o stress das vendas e tudo ao nosso redor, começamos a ignorar todos estes passos que são tão importantes.

Coisas como criar uma proposta de valor específica para cada cliente deixam de fazer sentido na nossa cabeça.

De alguma forma, entramos no tal piloto automático e isso deixa de fazer sentido, muitas das vezes com a habitual frase:

"Os meus clientes são mais ou menos todos iguais!"

Mas será que os nossos clientes são, de facto, todos iguais?

Para mim os clientes são como cebolas.

Não se ria já, que eu explico.

Se começarmos a descascar uma cebola, camada a camada, ela vai-se tornando cada vez mais fina e cada vez mais succulenta.

Os nossos clientes são semelhantes.

Muitas vezes até nos fazem chorar como as cebolas quando as descascamos.

Quando encaramos um cliente, numa primeira abordagem, todos eles têm mais ou menos a mesma aparência.

Ao fim e ao cabo, como as cebolas.

Parecem ter os mesmos problemas, o mesmo género de pessoas que influenciam a decisão lá dentro, enfim, generalizando, parecem iguais.

Mas quando começamos a aprofundar a nossa investigação e exploração das questões chave da venda, vamos começando a perceber que se calhar não é bem assim.

Muitas das vezes, ao tomarmos as preocupações e problemas dos nossos clientes como garantidas, estamos a dar o primeiro passo para perder a venda.

Embora as empresas sejam “parecidas”, a maior parte das vezes as razões que, de facto, os levam a comprar são completamente díspares.

Por vezes achamos que a venda está baseada na rentabilidade que o nosso produto lhes proporciona e na volta tem a ver com algo completamente distinto.

Ainda na outra semana, num grande cliente nosso com quem estamos a trabalhar num processo de formação e coaching comercial, surgiu uma questão interessante como exemplo.

O nosso cliente vende um equipamento que, quando instalado na linha de produção fabril por substituição do equipamento antigo que o cliente deles tem instalado, aumenta a produção em cerca de 30% a 40%.

Quando estávamos a analisar a vertente de preparação dos processos comerciais e, mais concretamente, a informação que era recolhida pelos seus vendedores antes de iniciarem um processo comercial, surgiram uma série de questões.

Todo o comercial experiente vos dirá que vender com base no retorno do investimento que o nosso produto ou serviço traga ao nosso cliente é meio caminho andado para que a venda se realize.

Bem, neste caso a questão não era bem essa.

Tomámos um processo de venda que tinha sido perdido pelo nosso cliente e começámos em conjunto com a equipa comercial a analisar o que correu bem e o que correu mal.

O processo em causa tinha tudo, à partida, para ser ganho.

O cliente tinha ligado a perguntar por um tipo de equipamento que tinha visto na internet.

O meu cliente é líder de mercado nesta área e ainda por cima os seus produtos têm uma relação de preço / qualidade excelente.

Ou seja, pedir mais do que isto era impossível.

Mas então porque é que o processo foi perdido?

Depois de analisarmos as diferentes componentes do processo chegámos à conclusão de que o vendedor em causa não tinha descascado camadas suficientes da cebola.

Colocou algumas questões standard ao seu cliente, nº de unidades produzidas por hora, tipo dos equipamentos que ele tinha, períodos de manutenção, etc..

E após estas breves questões começou a trabalhar a sua argumentação de venda na vertente do quanto o cliente iria conseguir aumentar a sua produção e, conseqüentemente, em quanto tempo é que iria rentabilizar o equipamento.

Nesta fase da venda, o cliente começou a perder manifestamente o interesse, a venda foi morrendo e o comercial saiu de lá com a habitual resposta:

“Hummm. Vamos pensar”

Quando começámos a explorar ainda mais, surgiu uma questão a que o comercial não tinha dado importância.

O equipamento tinha parado, no mês anterior, três vezes devido a problemas, incorrendo em custos de paragem de produção e de imagem perante os clientes deles.

Ou seja, a verdadeira questão aqui não era a rentabilidade acrescida, a verdadeira questão era resolver um problema com o qual o cliente não podia continuar a conviver.

Ao focar-se na rentabilidade do seu equipamento em vez de na segurança que o cliente deles iria ter, o comercial do nosso cliente acabou por perder uma venda bastante sumarenta.

Esta semana pare um pouco para reflectir com a sua equipa.

Será que não estamos a descascar somente as camadas de fora da cebola por não quisermos estar sujeitos a chorar um pouco?

## Está a deixar as oportunidades passarem ao lado?

“Crise, crise, crise, mas que raio, hoje em dia só se ouve falar de crise”.

Estas eram as palavras de um grande cliente meu ontem à tarde numa reunião.

Mas se eu tanto odeio a crise, porque é que a estou a trazer para aqui hoje?

Bem, somente para alertar que se quisermos esconder o verdadeiro motivo de interesse nos negócios, uma boa forma de o fazer é focarmo-nos em algo que esteja à volta que seja mais lógico e evidente.

Lembrei-me disto, porque tenho visto algumas empresas a deixarem as suas oportunidades comerciais passarem ao lado.

Não é só a nossa empresa que sofre com a crise, todas sofrem.

E por vezes, ao sofrerem, baixam a guarda, desmotivam e, acima de tudo, descuram os seus clientes mais fiéis, dado acharem que com a crise não vão comprar nada.

É precisamente aqui que podemos agir e intervir.

Embora exista crise, as empresas têm, na maioria dos casos, de continuar a comprar.

Podem não comprar tanto ou com tanta frequência, mas continuam por certo a comprar, pois de outra forma a empresa pararia.

Todos nas vendas sabemos que é muito mais difícil vender a quem não nos conhece e não é nosso cliente do que a quem já é nosso cliente.

Sabemos também que quando tentamos entrar num novo cliente, a maioria das vezes ele dá-nos os “ossos” para roer e só depois é que nos dá a “carne”.

O que é que eu quero dizer com isto?

Que provavelmente nos vai testar com alguma situação problemática ou então com um problema para resolver que nem é muito lucrativo para nós.

Sistematicamente vejo os vendedores a baixarem a guarda nestas situações e a desmotivarem quando isto sucede.

Pensam normalmente:

“Isto é tão pouco, para que é que vou estar a chatear-me?”

E é aqui que as coisas começam a correr mal, especialmente nos dias que correm, em que os clientes compram ainda menos.

Se a atitude dos vendedores for esta, então, meus amigos, está garantido o seu insucesso a médio e longo prazo.

Até porque em tempos de crise temos tendência a alargar por necessidade a nossa base de prospecção.

Tentamos abrir novos mercados ou novas rotas, quanto mais não seja porque os nossos clientes estão a comprar menos e não estamos a conseguir fazer os números que necessitamos.

Se a atitude for a acima referida, bem que podemos andar a fazer prospecção!

O mais estranho é que se, na nossa vida particular, olharmos para as nossas necessidades, encontramos imensos casos destes.

Ainda ontem precisava que me viessem resolver um problema de um estore que encravou.

Como devem imaginar, de vendas, liderança e coaching eu entendo, estores “é mais bolos”.

Liguei para um daqueles cartões que nos colocam na caixa do correio.

Do lado de lá atenderam-me bem, mas quando lhes referi o “pequeno” tamanho do problema, a atitude mudou logo.

Segundo eles, só se justificaria uma deslocação se trocassem o estore todo.

Senão, nada feito.

Ora, como este, existem imensos exemplos em Portugal de oportunidades comerciais desperdiçadas.

Esta semana pare um pouco para pensar.

Como é que os seus vendedores reagem quando um cliente lhes dá “ossos” em vez de “carne”?

## Tem o luxo de poder desistir?

Uma das questões que me coloco a mim próprio em momentos de crise na minha vida como gestor, formador, coach, líder, pai, marido, etc., é se de facto tenho o luxo de poder desistir.

Hoje em dia, muitas das pessoas à nossa volta baixam os braços perante as adversidades que se lhes colocam.

Parece que a hipnose colectiva da crise os torna cada vez mais letárgicos e os afunda sistematicamente num pântano bastante escuro.

Parece que hoje estou com a veia poética activa...

Mas não torna a questão menos válida e pertinente nas nossas vidas.

Se tivesse o luxo de poder desistir, como é que reagiria à crise que actualmente corre por aí?

Será que se pode dar ao luxo de desistir da educação dos seus filhos?

Será que pode desistir do seu papel como marido?

Será que pode desistir do seu papel como gestor ou vendedor?

Esta é precisamente a questão sobre a qual gostaria que se debruçassem um pouco.

...

Como já se deve ter apercebido, ao colocar a si mesmo estas questões, muitas coisas começam a mexer-se dentro de si.

E não estou a falar da zona abdominal.

Estou a falar do que sente e da forma como vê as coisas.

Se aplicássemos isto às vendas, muitos dos vendedores que actualmente estão a abrandar a sua actividade comercial fariam precisamente o inverso.

Lutariam ainda mais do que estão habituados para abrir mais portas, para criar mais relações, para preparar melhor as suas reuniões comerciais, para gerir melhor os seus processos de venda, enfim, para se aplicarem ainda mais no que, de facto, não pode falhar!

No outro dia, numa grande empresa com cujas equipas de vendas estamos a terminar um projecto de formação e coaching comercial, colocaram-me a seguinte questão:

“Mas como é que podemos combater a crise nos nossos revendedores?”

Depois de batalharmos em conjunto nas soluções possíveis, chegámos a várias hipóteses aplicáveis.

Uma delas foi expandir para outras áreas de negócio a nossa penetração no negócio do cliente.

Ou seja, se antes vendíamos somente um determinado produto, mostrar ao nosso revendedor que existem outras linhas de negócio que pode também vender e que, ao fazê-lo, poderá ele próprio combater a diminuição da sua quebra nas vendas.

Outra forma que encontrámos foi apostar ainda mais na preparação do processo comercial.

Pense comigo, em crise todo o trabalho do comercial fica ainda mais em causa.

Se antes já era difícil que nos abrissem a porta num cliente, hoje em dia essa situação está ainda pior.

Não existindo orçamento para comprar, o nosso cliente dificilmente perderá tempo a receber-nos, dado que não irão fazer negócio.

Ora, face a esta situação, as barreiras à entrada encontram-se muito mais elevadas.

No entanto, a maioria dos comerciais continua a abordar as empresas com a habitual frase:

“Não é para vender nada, é só para Vos conhecer e ver se podemos trabalhar em parceria”.

Como é óbvio, isto hoje em dia dificilmente resulta numa porta aberta.

O que temos implementado nas empresas com quem estamos actualmente a trabalhar para combater a presente situação comercial passa por, em algumas das vertentes, afinar este processo de preparação.

Estipular, por exemplo, que quando vamos a um cliente, todas as suas dores que o nosso produto ou serviço pode resolver têm de estar identificadas e trabalhadas na óptica do nosso cliente.

Ou seja, preparar de tal forma a mensagem de abordagem que dificilmente a porta nos é fechada.

Esta é uma parte do caminho, mas, como devem imaginar, não chega.

Outro aspecto em que nos focamos, também nesta vertente, tem a ver com a argumentação de abordagem face ao canal de entrada que estamos a abordar.

Concordará comigo que vender a um departamento de produção não é o mesmo que vender a um departamento financeiro.

Na produção abordamos normalmente o assunto pela vertente operacional.

Num departamento financeiro ou de compras, as preocupações do nosso cliente não serão por certo estas, mas sim como vou pagar, a quantos meses, com que dinheiro, e se isso vai ou não provocar uma ruptura de tesouraria.

Portanto, o argumento que seja desenhado tem de ir ao encontro das necessidades ou preocupações de cada canal de entrada.

Finalmente, quando nos sentamos com o nosso cliente, devemos ir bem preparados e com tudo o que é necessário para o convencer de que, de facto, seremos uma mais-valia para o seu negócio.

Tudo aquilo de que aqui falámos não é novidade para um comercial experiente.

No entanto, o que notamos é que quanto mais experientes somos, maior tendência existe para nos desleixarmos relativamente às pequenas coisas que, de facto, fazem o sucesso de qualquer venda.

Esta semana pare um pouco para pensar.

O que é que eu fazia no início da carreira como vendedor, e que agora se calhar já não faço?...

Vai ver que um regresso às bases pode trazer bastante valor acrescentado às suas vendas.

## Quantos negócios PERDEU este ano?

Estamos a chegar ao final do ano e o novo ano está aí mesmo à porta.

Esta será a última série de artigos antes do início do ano e gostaríamos de reflectir um pouco sobre o que aconteceu nas Vossas empresas este ano.

Por vezes, em tempos de crise, torna-se simples de esconder as verdadeiras razões de quebra das vendas por debaixo do tapete da “famigerada senhora”.

É simples dizer:

“Perdi, porque o cliente está a cortar no investimento.

Perdi, porque os outros concorrentes fizeram loucuras.

Perdi, porque ... é a crise.”

Mas será que, de facto, a crise é a resposta para tudo aquilo que acontece à nossa volta?

Por vezes sim, mas por vezes também não.

Da experiência de trabalho com as equipas no terreno em processos de Formação e Coaching Comercial, muitas vezes, as verdadeiras causas estão escondidas por debaixo do tapete da crise.

Chegando ao final do ano e numa onda de reflexão, devemos reunir todos os elementos de informação ao nosso dispor, identificar as verdadeiras causas e começar a desenhar uma estratégia para combater os problemas actuais.

Uma das primeiras coisas é olhar para o mercado e ver se o mercado cresceu, ou se estagnou.

Muitas vezes não se está a vender na nossa empresa, mas no geral do mercado os números de vendas totais continuam a um nível normal.

O que notamos muitas vezes é que a empresa pára, mas a concorrência não.

E em situações de crise, como dizem os Chineses, existem também muitas oportunidades a serem exploradas.

Se assim não fosse, não continuávamos a ter exemplos de sucesso em Portugal, alguns deles nossos clientes, que continuam a estar na crista da onda e são muitas vezes referenciados nas notícias como exemplo a seguir.

O que acontece com a maioria das empresas quando se instala uma crise é um abrandamento da sua força de vendas.

A prospecção baixa, com o habitual argumento de que os clientes não estão a receber-nos.

A maioria das propostas em cima da mesa deixa de ter a habitual pressão para fechar, também pelo mesmo argumento.

E quando menos damos conta, a empresa está num autêntico marasmo de vendas e a entrar por um caminho em tudo menos saudável.

Em tempos de crise, é urgente realizar intervenções com a equipa para que esta não pare e não se desmotive.

Há que reforçar as formações, sessões de trabalho, reuniões comerciais com vista a encontrar soluções, acima de tudo, não deixar a crise "instalar-se" na cabeça dos vendedores.

Nestas épocas somos muitas vezes chamados às empresas para realizar workshops motivacionais, de forma a dar um aumento de energia às equipas.

Seja com a tradicional formação de vendas, seja com acções mais completas no âmbito do coaching comercial, seja com outros programas específicos que desenhamos para as empresas que se encontram nesta situação.

É curioso que muitas vezes os clientes nos dizem:

"Já andamos a dizer isto aos nossos vendedores há bastante tempo, mas já não nos ouvem.

Vocês conseguiram-no à primeira.

Qual é o segredo?"

O segredo é simples.

Muitas vezes, ao estarmos muito próximos da equipa e ao repetir exaustivamente a nossa mensagem, os elementos da equipa deixam de nos ouvir.

Ao entrar uma pessoa de fora, estão muito mais abertos à mensagem que essa pessoa lhes possa trazer.

Já lá diz o ditado:

"Santos da Casa Não Fazem Milagres."

E por vezes é mesmo isso.

Funcionamos como catalisadores para a dinamização interna da equipa face à saída da crise.

Ainda esta semana estive num cliente nosso a fazer precisamente isso, a coordenar as jornadas estratégicas para o ano, colocando em cima da mesa todos os planos de combate à crise a operacionalizar no próximo ano.

Seja com uma entidade externa, seja com a "prata da casa", pare e reúna a equipa neste final de ano.

Procurem combater a situação actual através do envolvimento de todos no desenho de planos de actuação concretos.

Desenhem iniciativas a realizar.

Vejam quem são os Vossos melhores clientes e nos quais convém apostar no próximo ano.

Vejam quais os que têm potencial para crescer.

Acima de tudo, analisem quais as razões que vos impediram de chegar aonde queriam chegar, exceptuando a crise.

Essa já é notícia velha!

## Quer alguns dos nossos clientes?

Muitas vezes, quando trabalhamos em projectos de formação e coaching comercial, uma das questões que colocamos aos nossos clientes é precisamente:

“Já pensou em oferecer alguns dos seus clientes?”

Como deve imaginar, a cara de espanto dos nossos clientes deve ser precisamente aquela que tem agora.

Mas não se preocupe que já o contextualizamos e tudo fará sentido.

Em qualquer empresa existe um conjunto de oportunidades de negócio que não são passíveis de ser concretizadas.

Seja por uma questão de preço, solução ou outra, o que é certo é que na maioria dos casos são situações nas quais vamos investir tempo e muitas das vezes não vamos ter retorno nenhum.

Provavelmente estará a pensar:

“Mas não devemos ir a todas?”

Já anteriormente falamos sobre este tema, mas, resumidamente, a resposta é não!

O tempo que perde em oportunidades sem valor é o tempo que poderia estar a aproveitar para detectar e trabalhar oportunidades em condições.

Dito isto, fica a questão: o que fazer com estes contactos que nos chegam esporadicamente ou com as oportunidades que detectamos mas às quais não faz sentido concorrermos?

A solução que habitualmente apresentamos aos nossos clientes passa por encontrar parcerias que possam concretizar estas oportunidades e negociar com elas uma comissão sobre a venda.

Deve estar a pensar:

“Mas isso não é estar a dar o ouro ao bandido?”

Numa primeira abordagem, sim.

Normalmente isto é feito apenas com a franja de oportunidades que não nos interessam e que manifestamente não têm potenciais oportunidades futuras no seu seguimento.

Antes de passar uma oportunidade há que analisar o seu real valor.

Já ouviu a expressão:

“Comes primeiro os ossos, que para a próxima dou-te a carne?”

Muitos dos nossos clientes testam-nos com oportunidades sem valor.

São os chamados “pincéis” e só quando lhes resolvemos estes pequenos problemas é que, de facto, nos dão as oportunidades mais sumarentas.

Por isso a decisão de passar ou não passar tem normalmente de ser validada com outras questões:

Tamanho do cliente

Valor de facturação

Nº de empregados

Áreas nas quais podemos solucionar problemas

Análise da facturação realizada em clientes similares

Enfim, as formas de análise variam conforme o tipo de cliente, de negócio, de tipo de produto ou solução vendida.

Convém, no entanto, que as regras estejam estabelecidas e exista uma política definida para o fazer.

Como é óbvio, se o potencial existe, não vamos passar este tipo de oportunidades.

Agora, quando estamos a falar de oportunidades que, de facto, não valem a pena e que não vamos ganhar ou que por vezes nem interessa ganhar, a situação já muda de figura.

A ideia é que em vez de não ganhar nada com estas oportunidades que não interessam possamos pelo menos ter a possibilidade de vir a ganhar alguma coisa sem esforço ou investimento.

Um pequeno alerta!

Ao negociarem estas parcerias procurem empresas que tenham franjas concorrentes, mas que não sejam directamente concorrentes em todas as vertentes.

Ou seja, o que procuramos é que exista uma relação de simbiose.

Por exemplo, negócios pequenos eu passo para a empresa X, negócios grandes que eles não teriam capacidade para gerir, eles passam para nós.

A forma de passar essas mesmas oportunidades também pode diferir.

A questão que muitas vezes se coloca tem a ver com a confiança que temos na empresa a quem vamos passar as oportunidades.

Se existir confiança nos seus produtos ou serviços, podemos levá-los ao nosso cliente directamente ou então subcontractá-los sob o nosso nome.

Se não existir confiança muitas vezes a melhor solução é passarmos a oportunidade mas não irmos com eles ao negócio.

A ideia será que eles façam o contacto, como se fosse algo espontâneo.

Muitas vezes as empresas caem na "ganância" de ganhar algum dinheiro a mais e esquecem-se que por vezes é preferível não ganhar mais algum dinheiro a ficar com o seu nome manchado na praça.

Agora, quando a confiança existe na outra empresa, acaba por ser uma boa política em termos de aproveitamento do potencial de negócio.

Esta semana, já sabe, procure analisar o vosso processo comercial e ver se, de facto, está a apostar nas oportunidades que interessam.

Se não está, que tal equacionar as questões de que falámos?

## Sabe vender a um especialista?

Hoje gostava de focar um tema que habitualmente é ignorado pela maioria dos vendedores.

Com o advento da internet, cada vez mais os clientes têm a informação literalmente na ponta dos dedos.

Antigamente, como a informação não estava disponível, os clientes eram obrigados a solicitar reuniões com os vendedores, muitas vezes sem outro foco que não fosse obter formação gratuita sobre as soluções.

Hoje em dia, como a maioria da informação está disponível na internet, a maioria dos clientes está a borrfar-se para as reuniões e só nos chama quando necessita mesmo de pedir uma proposta ou esclarecer algo um pouco mais complexo.

Se nos colocarmos do lado do cliente, isto até faz um certo sentido, dado que torna o processo mais eficaz e menos permeável à influência que o vendedor pode criar.

Muitos dos vendedores com quem trabalhamos nos programas integrados de formação e coaching comercial reportam-nos que hoje em dia, no seu sector, quase já não vêem os verdadeiros clientes.

Eles estão lá, mas não se dão a conhecer a não ser na fase mesmo final do processo.

O que é normal é analisarem as soluções disponíveis, coligirem a informação, seleccionarem 2 ou 3 e passarem o processo para as compras para eles pedirem preços e espremerem os mais incautos.

Mas pergunta, e bem, como é que nós vendedores podemos lidar com estas situações?

A questão coloca-se a vários níveis.

O primeiro nível que temos de analisar tem a ver com a falta de tempo ou por vezes preguiça que o vendedor tem para aprender mais a fundo sobre as suas soluções.

Imaginem o que é chegarmos a um cliente para uma reunião e muitas vezes ele saber muito mais do que nós sobre o que estamos a vender.

Se apanharem alguns perfis um pouco mais complexos, digamos difíceis, provavelmente irão gozar o prato e fazer de vocês gato e sapato jogando com as palavras e com a situação.

“Mas eu, vendedor, não sou especialista?”

Já ouviu esta frase na sua empresa?

Pois, provavelmente já.

Uma das formas de lidarmos com o cliente especialista é precisamente saber mais do que ele.

Ou seja, investir tempo para aprender a fundo sobre o que estamos a vender.

Com tudo o que temos para fazer no dia-a-dia, muitas vezes torna-se difícil, mas o que a experiência como vendedor me diz é que o investimento que fazemos é largamente recompensado.

Senão veja.

Quando um vendedor fala com autoridade e conhecimento sobre o que está a vender, começa a acontecer um fenómeno estranho.

Deixa de ser visto pelo cliente como um vendedor e começa a aparecer aos seus olhos como um especialista.

E como devem imaginar, o especialista convence e como consequência disso vende!

Agora se virmos esta questão noutra nível, a informação que as empresas muitas vezes disponibilizam aos seus clientes é demasiada.

Pense comigo, se tudo o que o Vosso cliente necessita está disponível na internet, para que é que ele necessita do vendedor?

Pois!

Provavelmente para nada.

Se querem que os Vossos clientes Vos liguem, façam com que eles necessitem da Vossa ajuda.

Em vez de disponibilizar tudo no site, disponibilizem apenas o essencial e coloquem explicitamente por escrito algo do género:

“Para mais informações....”

Esta questão pode parecer básica, mas a experiência de trabalharmos com as empresas no desenho de estratégias comerciais de sucesso mostra-nos que este é um dos erros mais frequentes.

Ou se peca por defeito, ou seja, o site é uma nódoa e não está minimamente organizado ou apresentável, ou então peca-se por excesso.

Aqui impera o bom senso.

Disponibilizem informação, mas com conta, peso e medida, guardem sempre alguma parte da informação para darem pessoalmente.

O que nos leva a outro nível de análise para terminar.

E que fazer quando Vos pedem uma proposta, parecendo já conhecer tudo o que Vocês têm a oferecer?

Muito simplesmente, utilizar uma estratégia de não enviar propostas ou preços sem uma reunião presencial com o cliente.

Pode parecer um pouco extremo, mas em projectos grandes ou em soluções mais complexas faz todo o sentido.

Enviar orçamentos ou propostas, só por enviar, normalmente não leva a lado nenhum.

Somos apenas carne de canhão para o nosso cliente mastigar preços num processo de consulta simultânea a várias empresas nossas concorrentes.

Se vamos investir tempo a responder a uma proposta, o que, como deve imaginar, tem custos que em alguns casos até são elevados, o mínimo que o nosso cliente pode fazer é dispensar-nos 30 a 60 minutos para uma reunião de análise das suas necessidades.

Temos tido casos de empresas com quem temos trabalhado em que até se chegou a implementar uma política de não envio de proposta sem pelo menos uma reunião com o cliente.

O que detectámos foi que a partir do momento em que essa política foi estabelecida, o processo comercial tornou-se mais assertivo e muitas vezes mais eficaz.

Muito do lixo, em termos de propostas, que normalmente se acumula nos pipelines de venda acaba por ser naturalmente eliminado.

Esta semana pare um pouco para pensar na sua estratégia comercial em termos da informação que disponibiliza aos seus clientes.

Vai ver que, numa primeira abordagem, muitas vezes a informação é demasiada.

## A sua empresa está motivada para vender?

Nos tempos que correm, uma das coisas que um decisor tem de ter presente na sua mente é precisamente como motivar a venda na sua empresa.

A forma mais óbvia será pensar em caminhos para motivar a sua equipa de vendas, seja através de prémios, incentivos, a famosa palmadinha nas costas, ou até realizando um evento, uma acção de formação e chamando alguém de fora para os motivar.

No entanto, em tempos de crise temos de pensar fora do quadrado e ir buscar outras formas de trazer vendas para a sua empresa.

Uma das técnicas que muitas vezes utilizamos é a da descoberta dos famosos “vendedores mistério”.

Muitas vezes, nas intervenções que faço junto das empresas, quando solicitam os nossos serviços para intervir no âmbito da motivação, pergunto:

“Quantos de Vocês aqui são Vendedores?”

Normalmente as pessoas que estão ligadas às vendas levantam a mão.

Ao que volto a perguntar:

“Só?”

A razão da minha pergunta é estimular a resposta das pessoas que habitualmente acham que não estão ligadas às vendas e fazê-las levantar o braço.

Porquê?

Porque numa empresa todos têm de ser vendedores.

Desde a Senhora da recepção à telefonista, aos serviços técnicos, à produção, todos temos obrigação de vender.

Muitas vezes organizamos sessões de trabalho com as empresas precisamente para explorar este filão.

Por exemplo, é normal que se pense que só os vendedores vendem.

No entanto, se pensarmos bem, todos na empresa de uma forma ou outra o podem fazer ou quanto mais não seja encaminhar as oportunidades de negócio para quem de direito.

Por exemplo, uma área técnica que tem contacto directo com o cliente pode muitas vezes despoletar oportunidades no terreno que por vezes nem o melhor comercial consegue obter.

Porquê?

Porque no terreno e não tendo a figura de vendedor, nem sequer o seu ónus, o cliente mais facilmente confia nele e aceita a sua opinião.

Temos clientes que após implementarmos o programa do "vendedor mistério", que é como habitualmente chamamos a estes processos, chegam a despoletar mais 20% a 30% de vendas escondidas.

O problema é que muitas vezes não damos voz a estas pessoas.

Conheço casos em que os técnicos até são mais activos e despoletam oportunidades, mas quando as trazem para a empresa são ignorados ou então o cliente não é bem tratado, sobrando mais tarde para ele.

Isto já para não falar de que muitas vezes estas oportunidades não são remuneradas.

Se estivesse no lugar do técnico, o que é que faria?

Como já deve estar a imaginar, não faria nada.

Deixava as coisas como estão para não se chatear.

Outra das situações que muitas vezes temos de gerir é o conflito natural que surge entre os elementos das equipas comerciais.

Ou seja, a situação não é tão fácil como à primeira vista possa parecer.

Tem de existir algum tacto e devemos explorar quais serão as áreas de conflito que podem surgir ao criarmos um programa destes.

Se quiser que toda a empresa se mova no mesmo sentido e se sinta motivada para vender, tem em primeiro lugar de estruturar regras de funcionamento destes processos.

Temos de definir em que situações o técnico ou qualquer outro perfil pode despoletar as oportunidades de negócio e proporcionar-lhes a formação adequado para o fazer, para não dar asneira.

Tendo todas as regras e processos montados, devemos de seguida estruturar as regras de remuneração de cada uma das partes.

Uma das estratégias que mais vezes implemento em projectos é repartir o comissionamento a três níveis.

## 1º Nível

Neste nível devemos tratar da área comercial.

Aqui não existe muito a dizer, estamos no domínio da comissão e dos prémios por atingimento de objectivos de vendas e de lucro que podem tomar muitas formas.

## 2º Nível

Equipas que dão suporte à venda.

Equipas técnicas, tratamentos de reclamações, marketing, etc....

A ideia é criarmos um objectivo de oportunidades de negócio despoletadas que será premiado com um prémio a dividir por toda a equipa.

Estes prémios nalguns casos devem ser complementados com prémios individuais, consoante alguns dos perfis ou da efectividade de despoletarem oportunidades no terreno.

## 3º Nível

Aqui estamos no domínio da empresa na sua globalidade.

Será um prémio trimestral ou semestral distribuído por todos caso em termos comerciais a empresa atinja os seus objectivos.

Não deve ser um prémio anual, dado que na maior parte dos casos as pessoas não o tomam como algo concreto que podem atingir; o horizonte anual é muito longínquo.

Ao implementar estas estruturas de prémios ou remuneração directa nas empresas o que notamos é que existe uma maior consciência de que “eu” também posso contribuir para o crescimento da empresa embora seja somente x, y ou z em termos de profissão.

Esta semana pare um pouco para pensar.

Reúna a sua equipa e faça uma sessão de trabalho sobre o tema:

“Como é que podemos despoletar mais oportunidades Comerciais?”

Todos podem contribuir apenas com uma regra:

“Não é permitido criticar ou deitar abaixo as ideias ou sugestões dos outros”.

A ideia é recolher o máximo de ideias e sugestões possíveis.

O processo de selecção e de análise de viabilidade virá mais tarde.

Institua por exemplo uma caixa de sugestões para como despoletar mais negócio e atribua um prémio e reconheça quem fez a sugestão trimestralmente.

Agora já sabe.

Mãos ao trabalho!

## Gostaria de receber um Vendedor intragável?

De facto, quem gostaria?

Um daqueles Vendedores chatos, mesmo chatos, chatinhos...

Daqueles que não se preparam para as reuniões, que nem sequer se dão ao trabalho de visitar o site da empresa.

Ou que caem de pára-quebras nas reuniões com os clientes e perguntam:

“Já agora, o que é que a Vossa empresa faz?”.

Dá mesmo vontade de responder:

“Não faz nada, já compramos tudo feito!”.

Daqueles que por sorte conseguiram uma reunião com um cliente muito importante (provavelmente o Senhor estava distraído) e deitaram tudo a perder pensando:

“Bem, isto são favas contadas, vamos lá de peito aberto e logo vemos o que fazer!”.

Engraçado como esta atitude continua a existir nos Vendedores hoje em dia.

Seria de pensar que com tanto acesso à reunião se dessem ao trabalho de preparar minimamente o tão esperado evento.

Não que já tenhamos alguma vez apanhado um Vendedor destes...

Nem eu, nem o leitor provavelmente tivemos a sorte de ter alguém a vender-nos desta forma.

Outra das características de um vendedor intragável que eu particularmente aprecio é o método de venda do catálogo.

Não conhece?

Hummm..., veja lá se reconhece.

Chegam, falam do Benfica, do Sporting, do Porto (foi mesmo só para não ser vaiado), fazem 2 ou três elogios à empresa, etc... e vão directos ao assunto com um discurso mecânico, previamente ensaiado até à exaustão e um tanto gasto de tantas vezes ser usado.

Faz-lhe lembrar alguma coisa?

Pois...

O problema não é o discurso.

O problema é a não adequação do discurso à nossa realidade.

O facto de avançar com o famoso catálogo de soluções ou de produtos sem saber o que de facto precisamos muitas vezes faz-nos gostar ainda mais deste tipo de vendedores.

De facto, como diz uma amiga minha, são uns queridos.

Mostram-nos tantas coisas giras, coisas que nós até não precisamos.

O problema do famoso catálogo, que por incrível que pareça ainda é muito usado, prende-se com o facto de não envolver o possível cliente em algo que lhe solucione o seu problema ou a sua necessidade.

Ou seja, estão a dar tiros sem sequer saber para que lado está o alvo.

E entre mortos e feridos alguém há-de escapar.

Finalmente, outra das características dos Vendedores intragáveis é o facto de depois de os despacharmos, ou perdão, terminarmos a reunião, termos uma vontade imensa de continuar a falar com eles.

E não é que eles até sabem isso?

Fartam-se de nos ligar, todas as semanas, com questões da treta, com novos produtos, enfim, com tudo o que tiverem à mão para comunicar connosco.

E como gostamos imenso deles, claro que não faremos negócio.

Provavelmente nunca na vida.

Ou se acreditar em reencarnação, nunca em muitas vidas.

Agora deixando o tom de brincadeira, estes são três dos erros que fazem com que os Vendedores actualmente ainda sejam intragáveis.

Um bom vendedor não tem de vender sempre.

Mas ao sair da reunião com o cliente sentimos que existiu profissionalismo e muitas vezes deixamos na mente do cliente uma boa imagem e a seguinte ideia:

“Não compramos, mas olha que até tirei umas ideias da conversa com este Vendedor”.

Se pelo menos conseguirmos isto, é meio caminho andado para que, quando necessite, o cliente nos contacte.

Esta semana pare um pouco para pensar e veja se não está a ser um pouco intragável na venda.

Para que tal não aconteça:

Prepare as reuniões com os seus clientes

Em vez de levar um catálogo ou apresentação e começar logo a apresentar, procure envolver o cliente com perguntas que ponham a descoberto as suas necessidades

Ao terminar a reunião procure obter da parte do cliente um compromisso de como o processo comercial deve decorrer a partir dali

Vai ver que se cumprir com estas três sugestões vai melhorar em muito a imagem que os clientes têm de si.

Caso queira aprender como melhorar ainda mais a sua eficácia comercial consulte-nos e descubra como o poderemos ajudar.

## Que valor têm os seus clientes para si?

O sucesso de qualquer comercial passa, muitas vezes, pela disciplina e pela manutenção dos seus clientes actuais.

Uma das coisas que mais me assusta quando começo a trabalhar com uma equipa comercial, em termos de projectos integrados de formação e coaching comercial, é a falta de uma estratégia definida para a manutenção do leque de clientes.

Existe normalmente uma lista, mas a mesma não está minimamente indexada ao valor real de cada cliente.

Se nos lembrarmos da regra de Pareto aplicada às vendas, a mesma diz que 80% dos nossos resultados provêm de 20% dos nossos clientes.

O que normalmente acontece é que, por não estarem definidas as prioridades em termos dos principais clientes que geram os tais 80% dos resultados, acabamos por despende muito tempo com clientes que não têm tanto valor.

É preciso ver que não estamos aqui a falar de potenciais clientes ou oportunidades de negócios em clientes que nunca nos compraram.

Estamos, sim, a falar dos clientes que já nos compraram e que o potencial de comprarem novamente é bastante importante.

Como se diz habitualmente nas vendas, "o preço de manter um cliente é 3 vezes superior ao de ganhar um novo cliente".

Então, no nosso entender o que deveria ser feito em primeiro lugar seria indexar a listagem de clientes a uma de 3 categorias.

Para simplificar vamos pensar em A, B e C.

Esta categorização pode ser feita com base em vários indicadores.

Com certeza, vai variar de negócio para negócio e, acima de tudo, não é fixa.

Após a visita, o comercial tem sempre a última palavra no que diz respeito a mudar a categoria.

Por exemplo, vamos imaginar que pelos indicadores definidos o cliente é tipo A.

No entanto, porque o comercial visitou o cliente várias vezes e confirmou que este não tem potencial imediato, pode alterar a sua categoria para B ou C.

Em termos de categorias, podem utilizar-se critérios como:

Volume de facturação;

Nº de empregados;

Nº de instalações;

Frota Automóvel;

Aumento de vendas face ao ano anterior.

Enfim, os indicadores podem ser imensos.

Chamo a Vossa atenção para o facto de não se dever complicar demasiado o processo. Devem-se, pois, utilizar critérios objectivos e de fácil atribuição.

O importante é que o processo seja o mais linear possível.

Agora que temos as categorias, devemos definir a periodicidade de contacto para cada uma delas.

A ideia é prever os tipos de contacto que podem existir e de quanto em quanto tempo o faremos.

Como devem imaginar, a periodicidade que vamos apresentar a seguir é indicativa.

Cada empresa é um caso.

Mas podem tomar a ideia como base para aplicarem aos Vossos clientes.

Por exemplo:

Para a categoria A, onde se inserem os nossos clientes mais importante, os tais que nos trazem os 80% dos nossos resultados e com os quais devemos passar mais tempo, a estratégia de contacto por ser:

## Categoria A

Visita / Reunião: 30 em 30 dias

Telefonema / E-mail: 15 em 15 dias

Quanto às outras categorias, o contacto e a visita vai ser menos frequente.

Por exemplo:

## Categoria B

Visita / Reunião: 60 em 60 dias

Telefonema / E-mail: 30 em 30 dias

## Categoria C

Visita / Reunião: 90 em 90 dias

Telefonema / E-mail: 45 em 45 dias

Qual é a vantagem desta estratégia? Estar tudo definido e servir de guia para a actividade comercial.

Se tiver um sistema de CRM, poderá solicitar que lhe programem estas rotinas e que o mesmo crie uma sugestão da agenda de cada comercial para cada semana.

Se não tiver, pode recolher ao velho Excel e criar uma folha de cálculo, onde coloca todos os seus clientes e através de fórmulas e por categoria de cliente ele lhe sugere automaticamente a data do próximo contacto.

Esta semana já sabe, invista algum tempo em categorizar os seus clientes.

Depois faça uma experiência.

Para os 20% dos seus clientes que lhe trazem 80% dos seus resultados, procure identificar qual a data e o tipo do último contacto.

Vai ver que o resultado vai ser surpreendente.

Já lá diz o ditado:

“Longe da vista... Longe do coração...”

## Já ligou os motores da sua equipa de vendas?

Uma das coisas que mais nos atormenta no início de uma nova etapa do ano comercial é a rentrée depois das férias.

Todos sabemos que após 15 dias (ou por vezes mais) de paragem total é difícil voltar a ligar o motor e sair pela estrada fora a 120 à hora como antes.

Se queremos ter um arranque produtivo, uma das primeiras coisas que deveríamos fazer seria ter preparado o regresso ao trabalho antes de mesmo termos partido para férias.

Eu sei que custa, pois normalmente só pensamos nos dias de descanso, mas é essencial.

Neste momento teríamos já um calendário de actividades para realizar perfeitamente programadas.

Mas dado que provavelmente não o fizeram, ficam aqui alguns conselhos para esta fase final do campeonato que é essencial para o sucesso do ano comercial actual e principalmente do próximo ano que começará em Janeiro.

Foqemo-nos então no sucesso do ano comercial actual.

É normalmente sabido que muitos dos negócios grandes do ano se decidem nesta fase.

Seja porque os decisores têm de dar uso aos seus orçamentos, seja porque acham que no final do ano a sua posição negocial é mais vantajosa, uma vez que o comercial ter de fechar negócios para cumprir a cota anual de vendas.

Recordo-me que quando trabalhava como vendedor no mercado das instituições financeiras, existia muitas vezes o hábito de deixar para Outubro, Novembro e até Dezembro as decisões mais importantes.

Ou seja, pediam propostas ao longo do ano, mas depois quando tentávamos fazer o seguimento, não andava nem desandava durante o resto do ano.

Chegava-se ao final do ano, parecia que tudo rebentava e então era para "ontem" com reuniões, reformulações de propostas e negociações.

Se sabemos que o mercado funciona assim, convém anteciparmos esta situação e planear o ataque às contas que "interessam" mesmo.

Conhece a regra de "Pareto"?

A qual aplicada às vendas diz que 80% dos nossos resultados provêm de 20% dos nossos clientes?

Acha que vai ter tempo para endereçar todos os pedidos que lhe vão cair em cima da mesa no final do ano?

Pense outra vez.

Se fosse a si, listava todas as oportunidades que tem em cima da mesa e atribuía-lhe uma pontuação baseada em vários vectores de análise consoante o seu mercado.

Por exemplo:

Posicionamento da nossa Solução / Produto face à concorrência

Se é cliente actual ou não

Envolvente do mercado (se as coisas estão bem ou se estão em retracção)

Conhecimento da conta / decisores

Acesso ao decisor real

Valor da proposta

Outros factores

Etc...

Estes são apenas alguns dos factores que habitualmente implementamos como critérios de avaliação de oportunidades nos nossos clientes.

Consoante o mercado poderão existir muitos mais.

A ideia é termos uma ponderação do valor real da oportunidade com o objectivo de lhe dedicarmos mais ou menos tempo consoante a pontuação obtida.

Com base nessa pontuação terão agora uma lista ordenada por importância e probabilidade de fecho.

Peguem em cada uma dessas oportunidades e para as 20% que ficam no topo, realizem um plano de actuação que preveja a maior parte das situações que podem ocorrer.

A ideia é ter um plano concreto de actuação com alternativas para todas as situações que possam ocorrer e como é que seria a nossa resposta estratégica.

Dado que isto consome algum tempo, devemos fazê-lo só para as oportunidades que de facto valem a pena.

Nos restantes 80% costumamos dividir em duas partes de 40/40 e fazemos lago similar mas mais leve e sem tanto investimento de tempo.

Mas qual é a vantagem disto?

Recorde-se de uma semana comercial normal sua!

É normalmente intensa, cheia de reuniões, cheia de propostas, telefonemas, etc...

Acha que com tudo isso na cabeça quando uma das suas oportunidades começar a sair fora de rota, vai ter cabeça para pensar em estratégias para não a perder?

Provavelmente não.

Daí eu aconselhar os nossos clientes em projecto no sentido de que é fundamental fazer este raciocínio quando as equipas estão mais paradas e com a cabeça mais liberta.

Aliás, realizamos sempre este procedimento 2 a 3 vezes por ano consoante as paragens.

Normalmente Páscoa, Férias Grandes e Ano novo.

Esta semana, para um pouco para pensar e ponha esta estratégia em prática.

Vai ver que os resultados serão bastante interessantes.

## Como está a sua motivação para vender?

Muitos dos vendedores com quem trabalhamos, mais tarde ou mais cedo, acabam por viver um período de “vazio” nas vendas.

Dependendo do tipo de negócio, podemos estar a falar de 1 a 3 meses sem vender.

E, como é natural, a tendência é perder a motivação.

Começamos a ficar menos entusiasmados, mais irritados, menos sociáveis, está a ver o filme?

Pois, todos nós já passamos por isto, numa ou noutra altura da nossa vida.

A questão que se impõe é:

“O que é que eu faço agora?”

Muitas vezes ouvimos: “tens de aguentar, isto é passageiro, todos passamos por isto”.

Mas será que, de facto, isto ajuda quando já não vendemos há 3 meses?

Claro que não.

Quando estamos a atravessar esta fase, aquilo que menos necessitamos é de uma palmadinha nas costas a dizer “coitadinho”.

Na verdade, o que necessitamos é de um bom pontapé no rabo e alguém que nos diga:

“Mexe-te, olha para o que estás a fazer e tenta fazer de maneira diferente.”

O pior que podemos fazer numa situação de “vazio” de venda é baixar os braços e parar.

Aquela ideia de que “se ficarmos quietos, vai passar” apenas nos afunda ainda mais.

Mesmo que se esteja a atravessar um “vazio” nas vendas, tem de se continuar a fazer fogo para o mercado.

Se não o fazemos e apenas esperamos, quando sairmos do “vazio” estaremos ainda pior do que quando começamos.

Retomar, então, a actividade normal será 30 vezes pior.

Nestas alturas, há que analisar o que estamos a fazer e alterar algumas das estratégias que estamos a utilizar.

Uma técnica que sempre me ajudou foi analisar os meus indicadores de vendas de cima para baixo.

O processo de diagnóstico é simples.

Se não temos vendas, vamos lá, então, descobrir porquê.

Focamos, em primeiro lugar, a componente do fecho versus número de propostas apresentadas.

Temos propostas suficientes na rua?

Então temos de analisar o que é que está a acontecer para não fecharmos.

A forma, por vezes mais simples, é perguntarmos aos nossos clientes directamente.

“O que é que o impede de tomar uma decisão?”

Por vezes a melhor opção é mesmo ser directo.

Com base na resposta de vários clientes, que não estão a decidir, o que fazer?

- Afinar a nossa oferta;
- Afinar a forma como a nossa solução está a ser proposta;
- Eventualmente, mexer no preço.

Em suma, em vez de colocarmos o dedo no ar e tentarmos adivinhar o que se deverá fazer, devemos tomar decisões baseadas em dados concretos.

Mas se não temos propostas suficientes na rua e até realizamos bastantes reuniões, devemos tentar perceber o que é que está a falhar para não conseguirmos entregar propostas.

Podem existir várias razões:

- O nosso Cliente não perceber o que é que ele ganha com a nossa solução;
- A reunião não envolver o cliente;
- Estarmos a fazer uma apresentação sem perceber a realidade dele.

Novamente, podemos tentar várias alternativas.

Eu pessoalmente prefiro duas.

Em primeiro lugar, se tenho confiança com o meu Cliente, pergunto.

Caso isso não seja viável, peço a um colega meu que me acompanhe para observar e dar a sua opinião sobre o processo.

Agora, se não temos reuniões, o processo anda novamente para trás e vamos ver o que é que está a acontecer com a prospecção.

Novamente, as formas de corrigir o problema podem ser imensas e dependerão de muitos factores.

Mas porque não tentar novas abordagens que nunca tenham sido tentadas na empresa?

Lá diz o ditado:

“Olha para onde todos estão a ir e vai no sentido contrário. Podes ter mais hipóteses de lá chegar!”

## A sua empresa vende Panarícios e Bicos de Papagaio?

Muitas das vezes pergunto aos vendedores que formo “se vendem panarícios e bicos de papagaio”.

Como devem imaginar, a maioria fica com um ar um pouco estranho sem perceber o que quero dizer.

Esta frase remonta aos célebres discos do Raul Solnado que existiam antigamente quando eu era criança e que eram um tremendo sucesso na altura.

Existiam várias histórias, uma era sobre a guerra, em que o Raul Solnado telefonava para o “inimigo” e lhe pedia se podiam tirar o arame farpado que a “malta” daquele lado já não ganhava para calças.

Existia a da Tia Leopilda.

Enfim, era cada uma mais cómica do que a outra.

No entanto, existia uma de que eu gostava particularmente, tratava-se da ida ao médico.

Nessa história, o Raul Solnado contava que tinha ido ao médico para uma consulta e que o Doutor Ihe tinha perguntado sobre o que é que ele se queixava.

Ao que o Raul Solnado respondia que, para não parecer pelintra, tinha pedido o catálogo das doenças e tinha escolhido 2 panarícios, um bico de papagaio e, contaram-me na semana passada que eu já não me recordava, uma barriga de água.

Por vezes nós, vendedores, somos assim a vender.

Em vez de diagnosticarmos correctamente o problema do cliente para depois Ihe apresentar o “remédio” correcto.

O problema desta abordagem, também chamada de venda por catálogo, é que muito facilmente se poderá fechar a porta caso o cliente não precise de nada.

Por exemplo, ao começarmos a falar sobre a nossa empresa, os nossos produtos, as nossas soluções, podemos facilmente encontrar um cliente do tipo mais calado.

Podemos até pensar que, por não estar a dizer nada, está a escutar tudo, mas na prática está só à espera de que acabemos para nos dizer que não precisa de nada.

Esta abordagem é por vezes a morte do artista.

Dado que depois de um não desses não existe normalmente volta a dar.

Mas perguntam Vocês, e muito bem: o que fazer então para ter mais sucesso neste tipo de situações?

Em primeiro lugar, evitar falar da nossa empresa, produtos ou serviços antes de conhecer a realidade do cliente.

O ideal era que este processo começasse com a preparação da reunião.

O problema é que na nossa experiência de lidar com as equipas no terreno em processo de coaching comercial, normalmente isto não acontece, ou quando acontece é muito superficial.

Devemos preparar ao máximo a reunião de forma a conseguir antever o maior número de problemas que este cliente possa ter e que as nossas soluções possam resolver.

Chama-se a isto preparar uma proposta de valor.

Mas estará provavelmente a pensar, não podemos fazer isto na reunião?

Poder, podem, mas pensem comigo, o tempo que o Vosso cliente Vos dispensa é limitado, não é?

Então se é limitado, eu tenho de evitar ao máximo desperdiçá-lo a falar de coisas que muitas vezes estão escarrapachadas no site da internet deles.

Com base na proposta de valor, poderei começar a preparar algumas questões ou encadeamento de questões que permita pôr a descoberto esses mesmos problemas ou necessidades.

Um das coisas que realizamos frequentemente nos nossos Workshops de Vendas é ensinar precisamente isso aos vendedores.

Como se prepara um processo de vendas consultiva para ter a maior probabilidade possível de sucesso na reunião.

A ideia é desenhar perguntas que ponham a descoberto as necessidades ou problemas do cliente que eu possa resolver.

Todo este processo deve ser realizado em conversa informal e preferencialmente sem tomar muitas notas.

O problema das notas é que se o cliente nota que estamos a apontar tudo o que dizemos, muitas das vezes pode “fechar-se” e não falar tão abertamente como se não estivéssemos a fazê-lo.

Assim sendo, devemos utilizar a nossa memória ou tomar notas de uma forma mas simples e não tão exaustiva.

A ideia é envolver o cliente com perguntas sobre a sua empresa, sobre o seu trabalho, sobre a sua equipa, sobre o seu processo produtivo, enfim, sobre o que estiver disponível, por forma a envolvê-lo.

Quando falamos de algo que fazemos, na maioria dos casos sentimos orgulho nisso.

Quase que funciona como uma massagem ao Ego.

As pessoas sentem-se bem e em troca nós começamos a detectar eventuais portas de entrada para as nossas soluções.

Depois de detectarmos, numa primeira instância, as nossas portas de entrada.

Pode ser só uma ou podem ser várias.

Depende do número de produtos e soluções que eu tenho que possam servir a este cliente.

Devemos então começar a aprofundar.

Normalmente o Vosso produto ou serviço resolve ou melhora substancialmente uma necessidade do Vosso cliente.

Habitualmente também designada por dor.

A ideia é perceber onde existem dores e de seguida quantificá-las em termos de valor Monetário.

Algo do género.

“Sr. Cliente, notei que utiliza os equipamentos XPTO na sua linha de produção.

São, de facto, equipamentos fantásticos.

Todos os clientes onde os temos encontrado normalmente encontram-se satisfeitos.

No entanto tenho uma curiosidade.

Se pudesse melhorá-los ainda mais, como seriam?”

Notem que não deito abaixo o produto da concorrência, refiro que “normalmente”, ou seja, pressupõe-se que por vezes não estão satisfeitos e lanço a escada para ver se ele, à boa maneira portuguesa, se começa a queixar de algum aspecto.

Se ele começar, aí é hora de começar a mostrar os benefícios da nossa solução.

## Os seus vendedores ainda têm energia?

Não se preocupe que não vamos falar da crise dos combustíveis.

Mas diga-me uma coisa, não está cansado de repetir a mesma mensagem aos seus vendedores?

Claro que sim.

Muitas das vezes a repetição da mesma mensagem, ou mensagens similares pelas mesmas pessoas às equipas de vendas, faz com que a mesma entre por um ouvido e saia pelo outro na maioria dos casos.

Por vezes é importante abdicar do nosso Ego como Directores Gerais, Directores Comerciais, Chefes de Vendas ou Gerentes e dar lugar a intervenções diferentes junto da equipa comercial.

Todos nós sabemos que como vendedores temos altos e baixos.

Temos momentos em que nos sentimos na mó de cima, porque o negócio até vai bem.

Temos outros em que nos sentimos completamente em baixo, porque não vendemos há um ou dois meses.

O entendimento destas questões é fundamental para que todos os perfis acima descritos, quando gerem uma equipa comercial, o façam com a maior eficácia possível.

Existem diferentes tipos de abordagens a estas questões.

Consoante o ciclo comercial, o tipo de venda e até o tempo de duração em média a fechar um negócio na sua empresa, o perfil do comercial ideal para cada caso é completamente diferente.

Por exemplo, para abrir portas e bater o terreno, devemos procurar vendedores que tenham um dinamismo acima da média, que procurem novos desafios e que não estejam à espera de muitas direcções para atacar o seu território.

No entanto, se estivermos à procura de um comercial para gerir grandes contas e para seguir negócios que podem demorar um a dois anos ou mais a fechar, este perfil provavelmente já não será o mais indicado.

Um perfil destes, ao ter de gerir uma relação a longo prazo, iria certamente desmotivar e conseqüentemente não seria capaz de realizar um trabalho tão eficaz.

Será talvez preferível um vendedor que seja mais metódico e que consiga gerir uma relação a longo prazo, fomentando uma rede de apoios pessoais dentro da grande conta.

Como deve imaginar, esta é apenas uma abordagem superficial a esta questão dos perfis.

Portanto, uma das componentes para melhor gerir a desmotivação poderá ser uma abordagem centrada na alocação dos seus vendedores consoante os seus perfis comportamentais.

No entanto, a questão não se esgota por aqui, é necessário introduzir regularmente novidades na forma como a abordagem semanal à equipa é realizada.

Se não o fizer, corre o risco de saturar a sua imagem e todo o benefício que a sua intervenção semanal poderia ter perde-se.

Experimente introduzir componentes de apresentação de casos de sucesso realizadas pelos próprios vendedores.

Estar sempre a “dar na cabeça” dos seus vendedores (passo a expressão) não é a forma mais eficaz de os motivar.

A apresentação e discussão de casos de sucesso é uma ferramenta excelente para que a sua equipa se vá nivelando em termos de conhecimentos.

Um dos grandes problemas que surgem habitualmente nas equipas comerciais prende-se com o facto de alguns comerciais serem excelentes numa das fases da venda, por exemplo, a prospecção, mas serem autênticas nódoas no fecho, por exemplo, ou vice-versa.

Ao promover a apresentação e, acima de tudo, ao incentivar os vendedores a detalharem a forma como fizeram uma das suas vendas de sucesso, apresenta inúmeras vantagens.

Permite, por exemplo, que os outros vendedores se comecem a aperceber de pormenores que os outros estão a fazer, mas de que eles nunca se lembraram.

Tente organizar uma agenda mensal que privilegie diversos tipos de intervenções para cada reunião semanal do mês.

O que notamos quando realizamos muitos dos nossos processos de Formação e Coaching Comercial Integrados é que a agenda da reunião é igual para todas as semanas.

Sejamos sinceros, até o vendedor mais paciente se vai acabar por saturar.

Outra forma de introduzir novidade e aprimorar as capacidades da sua equipa e otimizar o seu processo comercial é, por exemplo, contratar uma entidade externa para o fazer.

Ao abordar de uma forma integrada a formação e o envolvimento da equipa de vendas na melhoria e correcção do processo comercial da empresa conseguem-se resultados fantásticos em termos de actuação comercial.

## Teria a coragem de cortar um braço?

Uma das coisas que mais me preocupa hoje em dia prende-se com a motivação que as pessoas têm ou não têm para vender.

Principalmente de onde é que vem essa motivação.

Ainda na semana passada, em conversa com um potencial cliente, falávamos sobre este assunto.

Contava-me ele que está a tornar-se mais e mais difícil motivar os comerciais quando saem para a rua nos dias que correm.

No passado faziam uma reunião de vendas à 2ª Feira de manhã e todos puxavam uns pelos outros.

Hoje em dia puxam à mesma, mas para baixo.

De uma equipa de 20 vendedores, 2 deles passam hoje a vida numa postura contestatária e de política de terra queimada.

Já lá diz o ditado, a miséria gosta de companhia.

Quando, em conjunto com ele, analisávamos a situação, tornou-se claro que, de facto, este foco de descontentamento estava a prejudicar a equipa inteira, estando semanalmente a arrastá-los para baixo.

A questão que lhe fiz foi:

“Tem coragem de cortar um braço?”

Ao olhar para mim com estranheza, pensando que eu era, no mínimo, doido, de repente fez-se luz na cabeça dele.

“Mas quer dizer despedi-los?”

Ao que respondi:

“Sim, basicamente é isso.”

Levantaram-se depois questões de âmbito emocional:

“Mas ambos têm famílias e casas para sustentar!”

“Não existe uma abordagem diferente?”

Existir existe, mas somente lhe quis fazer ver que se calhar teria de tomar uma decisão para colocar a equipa comercial outra vez no caminho certo.

Se está chocado com esta história, pense comigo.

Não são somente estes dois vendedores que têm família.

Os outros 18 também a têm, e alguns em situações bastante mais complexas.

A questão é, será justo 2 prejudicarem 18?

Será justo 2 prejudicarem uma empresa de quase 100 pessoas?

No nosso entender, não!

Por vezes a liderança de uma empresa envolve tomar decisões difíceis.

Porque se não a tomarmos, a “doença” começará a espalhar-se e quando dermos conta não haverá volta a dar.

Tenho assistido sistematicamente a estas polémicas em algumas das empresas com quem temos trabalhado nos últimos tempos.

Não é uma situação fácil, principalmente se formos nós os despedidos, mas é uma situação necessária se queremos que as empresas sobrevivam.

Neste caso não foi preciso chegar a tanto, tivemos uma conversa com as duas pessoas isoladamente e depois com a restante equipa em conjunto.

E as cartas foram colocadas em cima da mesa da seguinte forma:

“Ou lutamos todos em conjunto ou morremos todos em conjunto!”

Qual é que preferem?”

Aproveitamos para passar um vídeo que nos tocou profundamente.

Chama-se “Any Given Sunday”

Pode pesquisar em [www.youtube.com](http://www.youtube.com) que o encontrará facilmente.

Se não conseguir é uma questão de ir ao nosso site que está lá disponível.

Gerou-se um espírito de grupo muito forte e hoje em dia a equipa está alinhada e a dar um pouco mais de si todos os dias para conseguir sair do buraco.

Vai ser interessante observar a sua evolução enquanto trabalhamos com eles nos próximos três meses.

Esta semana pare um pouco para pensar e faça a si próprio estas três perguntas:

Será que todos na minha equipa comercial estão alinhados para nos fazer enfrentar a crise?

Será que todos estão a dar aquele pedacinho de si a mais a cada processo comercial?

Será que todos acreditam que podemos vencer a situação actual?

Caso as respostas sejam não, marque uma reunião da equipa fora do escritório.

Faça-lhes essas três perguntas, deixe-os falar livremente sobre o assunto e passe o vídeo para os motivar.

Depois peça a cada um deles que escreva num papel três sugestões de coisas que podem fazer ou alterar para enfrentar melhor a crise!

Força, mostre-lhes que é possível!

## Bom Comercial ou Mau Chefe de Vendas?

Uma das coisas que por vezes mais me assusta nas empresas com as quais trabalho prende-se precisamente com este tema - quando uma empresa com a qual trabalho me diz que o vendedor X vai ser promovido a chefia de vendas.

A questão não é ele ser promovido, porque por vezes até existem bastantes provas dadas e ele até merece, a questão é se vamos perder um bom vendedor e ganhar um mau chefe.

Infelizmente acontece em muitas situações às quais temos acesso e às quais somos chamados a intervir para corrigir.

De todos os projectos que temos tido nesta área, e já começam a ser bastantes, existe quase sempre um denominador comum - a falta de investimento na preparação da pessoa em causa para o cargo de chefia comercial.

Por vezes espera-se que as pessoas adivinhem o que têm de fazer e isso normalmente dá asneira.

Já quando a chefia é devidamente formada e, acima de tudo, acompanhada pela chefia anterior ou por alguém acima em termos hierárquicos, a situação muitas vezes já não é a mesma.

Pode, no entanto, ainda existir o risco de a pessoa não estar mesmo talhada para a carreira de chefia.

Por vezes isso acontece, nem sempre o que desejamos ou achamos que é bom para nós em termos profissionais o é efectivamente!

Achamos que ser chefe de vendas é o máximo, mas depois, quando começamos a ser pressionados de todos os lados e nos sentimos ensanduichados entre a nossa equipa e a direcção de topo, nem sempre tem o mesmo brilho.

Ainda no outro dia nos contrataram para fazer coaching de direcção comercial a uma nova chefia que tinha assumido o cargo de urgência, dado a chefia anterior ter saído de uma forma muito pouco ética.

O que a empresa fez foi o mais lógico: em vez de ir ao mercado, como são uma casa que promove sempre que possível o recrutamento interno, analisou quem é que se destacava em termos de vendas e promoveu-o.

Passados alguns meses, ou seja, depois do período de graça ter terminado, os problemas começaram a surgir.

E foram de tal ordem que fomos chamados a intervir.

Começaram pela equipa, que passou a boicotar sistematicamente o trabalho do chefe de vendas.

Depois gerou-se um desconforto na pessoa, devido à insatisfação que tudo aquilo lhe estava a trazer.

Já para não falar da pressão cada vez maior da direcção para que colocasse a equipa novamente no bom rumo em termos dos objectivos de vendas.

Por acaso tínhamos um programa intensivo de direcção comercial, aberto a diversas empresas, a decorrer e foi possível inscrever a pessoa lá.

Dali levou as bases e conseguiu ainda tirar novas ideias para gerir melhor a sua equipa em termos de motivação, desempenho e, acima de tudo, controlo a nível de indicadores de gestão comercial.

Paralelamente trabalhou-se a nível de coaching de direcção comercial de uma forma mais personalizada com ele, no sentido de o alertar para os principais problemas e para a forma como deveria agora reorganizar a sua forma de agir como chefia.

Esta peça foi fundamental para que ele pudesse integrar tudo; ao fim e ao cabo, funcionamos como uma figura de direcção em termos de acompanhamento e aconselhamento externo.

Mas o que é que pode justificar as empresas nossas clientes aderirem a este tipo de projectos, dado que eles têm ainda custos um pouco elevados?

No caso deles prendeu-se com o facto de sair muito mais barato do que qualquer das outras opções.

Uma vez subido a chefia, a despromoção não seria uma opção; no caso desta pessoa, provavelmente iria sentir muito na pele a derrota e as suas vendas já não voltariam ao mesmo.

Despedir a pessoa neste caso não era opção, dado que tinha sido quase que empurrado para a posição, e em termos éticos a empresa não queria ir nessa direcção.

Mesmo que o quisesse, o custo de despedir este comercial em particular seria muito elevado.

Não só em termos financeiros, mas também porque muito provavelmente iria para a principal empresa concorrente, onde iria de certeza provocar bastantes estragos.

Restou a nossa opção, que acabou por ser de facto a mais viável, consensual, ética e, acima de tudo, com retorno assegurado, como se veio a comprovar.

Esta semana pare um pouco para pensar:

“Será que as minhas chefias comerciais estão de facto preparadas?”

## Sabe como acompanhar os seus vendedores?

Um dos maiores lapsos que encontramos na gestão das equipas de vendedores hoje em dia é a falta de tempo para “liderar e acompanhar” versus “gerir” a sua equipa.

O que é normal hoje em dia é que o Chefe de Vendas ou Director Comercial passe uma quantidade enorme de tempo a resolver problemas ou “preso” com negócios existentes.

O problema desta prática é que deixa pouco tempo para estruturar o crescimento da sua equipa. A não ser que já tenhamos uma equipa perfeita - o que, sinceramente, se a tem, os meus parabéns, a estruturação é essencial para atingir os resultados anuais de vendas.

Programar tempo para acompanhar os nossos vendedores no terreno apresenta muitas vantagens. É essencial para focar o desenvolvimento individual de cada vendedor, reforçar o que estão a fazer bem e identificar as áreas que podem melhorar e que farão a maior diferença na sua evolução.

Este processo apresenta as seguintes vantagens:

- O feedback é dado de uma forma mais próxima e pessoal, tornando-se mais fácil a sua incorporação a nível subconsciente;
- Melhora e reforça a relação com o vendedor, o que motiva e inspira uma performance superior;
- Providencia evidências tangíveis para avaliação e revisão;
- Permite-nos aferir face a face com os nossos clientes o seu nível de satisfação, mas mais importante, o entendimento por parte do vendedor das suas necessidades;
- Pode permitir a demonstração do “modelo” de venda existente na empresa de uma forma mais prática e objectiva no terreno.

Nas estratégias que habitualmente desenvolvemos para os nossos clientes podem existir três tipos de acompanhamento comercial:

### 1 – Apenas Observação:

Este tipo de acompanhamento permite aferir o nível de competência do vendedor numa situação real.

Quando se utiliza este tipo de acompanhamento é importante:

- O vendedor avisar o cliente com antecedência que será acompanhado pelo seu chefe e explicar as razões para tal, por exemplo, visita anual aos clientes mais importantes;
- Acordar com o Vendedor que mesmo que o cliente ponha questões, deverá ser ele a responder e que temos total confiança na sua capacidade para tal.

## 2 – Demonstração:

Um acompanhamento de demonstração permite-nos conduzir a visita de modo a que o vendedor possa ter um modelo adequado de como proceder no futuro.

Nestes casos é importantes o seguintes.

Acordar com o vendedor que quando a visita acabar iremos pôr-lhe questões para aferir qual foi o seu entendimento do que aconteceu; isto assegura que o vendedor tenha de estar atento durante todo o processo.

Dado que as acções são mais eficazes do que as palavras, convém que nos empenhemos em realizar uma visita comercial de excelência, por forma a que o vendedor fique com um bom modelo de actuação.

## 3 – Actuação conjunta

Numa visita de actuação conjunta, tanto o vendedor como nós intervimos em parceria no desenvolvimento da visita, suportando-nos mutuamente.

Neste tipo de actuação é importante que:

Exista um equilíbrio em termos da actuação de cada um;

Resistamos à tentação de dominar a visita, deixando espaço para que seja o vendedor a brilhar, por forma a não minar nem frustrar o vendedor.

Todas as visitas devem ser preparadas com o vendedor, por forma a modelar e cimentar também essa parte do processo.

Não nos querendo alongar neste artigo, costumamos implementar nas empresas onde trabalhamos o seguinte modelo que ajuda a otimizar o processo e o sucesso de cada visita comercial.

Antes sequer de pegarmos no telefone para iniciar o processo de marcação da visita, eis o que devemos considerar:

Objectivo: O que é que queremos atingir com esta chamada/visita?

Envolvente: O que é que conhecemos deste cliente?

Caminho: Qual a estratégia a utilizar para atingirmos o objectivo em termos comerciais?

Antecipar: Quais as questões/preocupações/entraves é que poderemos encontrar?

Ao ensinarmos os nossos vendedores a preparar estes quatro pontos antes de sequer pegar no telefone, aumentamos em muito o seu sucesso no processo de marcação e visita.

Durante o acompanhamento é normalmente boa ideia prever tempo para almoçar com o nosso vendedor.

Desta forma poderemos aumentar a componente relacional e entender melhor o vendedor no seu âmbito mais pessoal.

Por vezes, para aferir como é que o vendedor se sai em termos de criação de empatia e colocação de questões, escolho não partilhar logo à partida pormenores mais pessoais.

Lembrem-se sempre que se eles tiverem de almoçar com um cliente, essas mesmas técnicas poderão ser fundamentais.

Depois do almoço, é tempo de rever o desempenho das visitas da manhã e procurar o reconhecimento da parte do vendedor para os principais temas a melhorar no seu desempenho.

Mesmo que já tenham dado o feedback após cada uma das visitas, é importante voltar a rever tudo.

Normalmente procuro rever todas as questões que correram bem e dar feedback mais uma vez sobre os temas que ele poderia melhorar e, acima de tudo, como o fazer.

Uma das preocupações que devemos ter é acordar com o vendedor a incorporação do feedback que recebeu das visitas da manhã para poder melhorar o seu desempenho nas visitas da tarde.

Podemos então depois deixar que vão à sua vida, realizar as visitas que tinham agendadas para a tarde sozinhos.

No final do dia, normalmente devemos telefonar e receber o feedback deles, no sentido de avaliar como correu a integração das sugestões que fizemos.

Se isto for bem conduzido, é uma ferramenta excelente de motivação da Vossa equipa, dado demonstrar o Vosso empenho de uma forma muito concreta na melhoria da performance do Vosso vendedor.

## Quer mais feriados?

Hoje gostava de me focar no fenómeno dos feriados.

A questão que se põe é:

“Mas afinal quando é que isto pára?”

Deve ser a questão mais presente nas mentes dos Comerciais e Directores Comerciais deste País à beira mar plantado.

Com tanto feriado, torna-se difícil conciliar o desejo de férias com o “desejo” de trabalhar e atingir os tão esperados objectivos de vendas.

Tempo para marcação ou realização de reuniões, não existe.

Tempo para atender os comerciais que tentam saber dos seus negócios, também não.

Tempo para...

Enfim, parece que hoje em dia não existe tempo para nada.

Como Comercial que continuo a ser, a vontade era ter uma varinha de condão e parar o País por uma semana e acumular todos os feriados num só “mega feriado”.

Assim, pelo menos, parava tudo de uma vez e quando regressássemos deste “mega feriado” todos retomáramos ao trabalho e voltaria a existir tempo para tudo o que necessitamos no âmbito comercial.

Mas como parece que esta realidade só se deverá verificar num qualquer universo paralelo...

Vamos então continuar a andar completamente dessincronizados.

Quando os clientes têm disponibilidade, os vendedores estão de férias.

Quando os vendedores estão de férias, os clientes estão de férias.

Mas será que ninguém percebe o mal que isto faz à economia?

Principalmente numa época que se “diz” de crise.

Estamos em crise, logo, qual é a coisa mais lógica que podemos fazer?

Logo, vamos de férias. (Passo a publicidade).

De facto, tem lógica.

Fica a ideia, quem sabe um dia podemos então criar o famoso “mega feriado”.

Voltando à nossa realidade (sim, a dos feriados), como é que está a gerir toda esta situação na sua actividade comercial ou na sua empresa?

Ainda na semana passada, num projecto integrado de Formação e Coaching Comercial, debatíamos esta questão numa sessão com uma das equipas.

E após debatermos este tema por algum tempo, chegou-se à conclusão de que nem todos os nossos clientes iriam de férias.

Nestas situações é muito simples cair no jogo das desculpas.

Quer algumas?

- Não fechamos negócio porque os clientes não estão disponíveis;
- Não consegui marcar reuniões esta semana, porque os clientes foram de férias;
- Esta semana não dá, o País está parado.

Quer mais?

Penso que não seja preciso.

Esta é a realidade com que nos debatemos todos os dias.

Gerir uma situação destas não é fácil e por vezes os comerciais até têm razão.

Mas nem sempre.

É muito simples baixar os braços e pegar numa das desculpas acima apresentadas.

Mas se por um lado uma parte dos Clientes vai de férias, por outro os que ficam têm até uma semana mais calma.

Não existe tanto trânsito.

Não existe tanto stress.

Foi mais fácil levar os miúdos à escola.

Estão portanto mais calmos e muitas vezes mais acessíveis.

Á semelhança das férias, em que nem toda a gente pára em Julho e Agosto, torna-se uma oportunidade para, por vezes, ter acesso aos clientes aos quais até ao momento ainda não conseguimos ter acesso.

A ideia é não nos deixarmos cair no erro de:

"Vamos sentar-nos e esperar que passe...".

Faça uma lista de 21 clientes com os quais ainda não conseguiu ter uma reunião.

Agora ordene-os por ordem de importância e de seguida toca a trabalhar.

Vamos tentar marcar reuniões com todos eles.

Quando tiver uma nova semana com feriados, experimente, o que é que tem a perder?

De qualquer modo, em situações normais, também nunca conseguiu chegar às falas com eles, por isso tudo o que venha à rede é "Lucro".

## Os seus comerciais tocam de ouvido?

Muitos dos clientes com quem trabalhamos sofrem problemas no seu processo comercial.

Provavelmente estará a pensar:

"Mas por que é que eu tenho de me preocupar com o meu processo comercial?"

O sucesso ou insucesso de uma empresa passa por vários factores: pessoas, processos, tecnologia, produto, qualidade...

A lista poderia ser infindável.

Mas no início de tudo isto existe sempre um factor ao qual não podemos escapar:

"Sem vendas, não existe necessidade de mais nada."

É claro que isto não é assim tão simples, no entanto, é bastante verdadeiro.

Se não vendermos, tudo o resto que temos nas nossas empresas não tem qualquer hipótese de entrar em acção.

Um dos principais problemas das empresas é o facto de o seu processo comercial estar mal definido ou então nem sequer existir.

Se um pianista tiver de tocar uma música, quais são os seus factores de sucesso?

Provavelmente uma pauta, a capacidade de a ler correctamente, um bom instrumento e muita prática.

Se retirarmos a pauta a um músico o que é que acontece?

Caso não consiga tocar de improviso, provavelmente uma desgraça.

Com os comerciais, funciona exactamente da mesma maneira.

Alguns tocam de improviso, outros tocam mediante uma pauta bem estabelecida, outros pura e simplesmente não tocam.

Agora vamos alargar o exemplo para uma orquestra. Se não existir pauta o que é que vai acontecer?

Provavelmente uma grande confusão.

Cada um a tocar para o seu lado e sem coordenação nenhuma.

Numa empresa, quando o processo comercial não está bem definido e afinado, é exactamente isto que acontece.

Cada um a tratar do cliente como entende e normalmente sem coordenação nenhuma.

Está a começar a ver a fotografia global da situação?

Claro que está.

Na maior parte das empresas, como as coisas não estão minimamente definidas, não temos coerência nem congruência na abordagem que fazemos aos clientes.

Depois é a velha questão:

“Trabalho com a empresa X, mas só se for com o comercial Y. Ele é que trata bem de nós.”

Conhece esta situação?

Claro que conhece, acontece nas nossas empresas todos os dias.

Um processo comercial afinado e do conhecimento de todos é fundamental para que possamos, de facto, ter sucesso na abordagem que fazemos no mercado.

A experiência que os nossos clientes têm connosco deve ser única, quer ele lide com o comercial X, Y ou Z.

Não é minimamente aceitável que tal não funcione desta forma.

Outra das razões pelas quais ter um processo comercial bem definido e do conhecimento de todos é fundamental prende-se com a maior facilidade de o medir.

Ou seja, analisar o que está a resultar e o que não está a resultar.

Lembra-se dos tempos de escola?

Das aulas de matemática?

No meu tempo, ensinavam que não se podia somar alhos com bugalhos.

Ora nas vendas existe a mesma situação.

Se cada um dos seus comerciais funciona do modo como entende, como é que consegue analisar o que está a correr mal com os que não estão a atingir resultados?

Esta semana pare um pouco.

Prepare uma reunião com todos os intervenientes e invistam tempo a desenhar, alinhar e melhorar o Vosso Processo Comercial.

Vai ver que com toda a equipa alinhada vai ser muito mais simples enfrentar os desafios que Vos esperam lá fora.

## Tem clientes satisfeitos? Já pensou em pô-los a render?

Uma das coisas que por vezes me espanta é a lista de clientes que algumas empresas têm.

Não porque seja mentira, mas precisamente pelo contrário.

Conheço casos de empresas que têm uma lista de clientes fantástica, diversificada, mas acima de tudo, de clientes satisfeitos!

Mas normalmente não os exploram para obter mais negócio.

Existem várias formas de fazer isto.

Ficam aqui cinco sugestões acerca de como tirar o máximo de rendimento dos seus clientes.

## 1. Coloque listas de clientes nas propostas

Esta é a mais básica de todas.

No entanto, nos processos de coaching comercial que realizamos com as equipas, cerca de 30% a 40% das empresas ainda ignora este pormenor.

De preferência, organize os nomes de clientes por sector, colocando o sector do cliente ao qual está a apresentar a proposta em primeiro lugar.

Caso seja possível, em vez de colocar só o nome do cliente, coloque também a descrição do tipo de serviço que realizaram.

## 2. Testemunhos

Esta é outra das formas: trata-se de pedir aos seus clientes satisfeitos que lhe escrevam um pequeno testemunho.

Não é necessário nada de muito complicado, basta um ou dois parágrafos, especificando concretamente o que é que fizeram por eles e com que grau de satisfação.

Evitem parágrafos escritos por vocês, por debaixo dos quais eles assinam.

Normalmente soa a algo standard e preparado.

O testemunho, ao vir do cliente, é sempre percebido como sendo mais verdadeiro.

## 3. Organize eventos

Já pensou em organizar pequenos eventos temáticos, onde coloque os seus potenciais clientes em contacto com os seus clientes actuais satisfeitos?

É uma das técnicas mais eficazes para fechar novos negócios.

Não necessitam de ser eventos muito caros.

Por vezes, basta um pequeno-almoço de confraternização ou apresentação de produtos.

## 4. Peça aos seus clientes que o recomendem

Se o seu cliente está satisfeito, o que é que o impede de telefonar a um amigo e recomendar os seus serviços?

Normalmente, nada.

Mas muitos de nós ainda temos alguns problemas “psicológicos” em pegar no telefone e pedir a ajuda dos nossos clientes para arranjar mais clientes.

Já lá diz o ditado:

“Quem não chora, não mama!”

Se estivermos à espera de que os nossos clientes nos recomendem só por estarem satisfeitos, podemos esperar sentados.

Para que isto aconteça, normalmente temos de pedir.

Se conseguirmos tornar o pedido ainda mais interessante para o seu cliente, melhor ainda.

Não estamos a falar de “subornos”.

Penso que percebem a ideia.

Por um lado manter o contacto, mas por outro não ser sempre igual na forma de abordagem.

Esta semana, parem um pouco para pensar.

Será que de facto os meus clientes se lembram de mim?

## Será que ainda existem clientes fiéis?

Será mesmo?

Ainda ontem estive numa conferência na Associação Industrial da Bairrada a fazer uma pequena intervenção.

Uma das questões que foi colocada na abertura do evento foi o facto de ainda existirem ou não clientes fiéis.

Sabem, aqueles clientes fiéis, mesmo mesmo fiéis?

Mesmo, mas mesmo fiéis?

Daqueles que não vão em descontos da concorrência.

Que não nos trocam por menos um euro?

De facto, cada vez mais, hoje em dia o cliente se está a borrifar para o vendedor e a relação que já temos com ele.

Mas será que temos mesmo uma relação de confiança com o cliente, daquelas em que nos tornamos mais “Conselheiros” do que vendedores?

Daqueles a quem eles telefonam quando têm um problema?

Daqueles que eles sabem que conosco nada falha? Que quando necessitam sempre estivemos lá para os desenrascar com simpatia e profissionalismo?

Pois é, a questão é que muitas das vezes nem de longe nem de perto chegamos a este patamar de confiança com os nossos clientes.

Muitas das vezes, achamos que sim, mas quando começamos a analisar e a colocar algumas questões difíceis, a realidade é completamente diferente.

Quando trabalhamos com as equipas comerciais existem um conjunto de questões que gostamos de colocar para ver o nível de percepção que os comerciais têm deste tipo de relacionamento com os clientes.

Ora bem, vamos lá começar a questionar:

No plano emocional e mais básico:

- Sabem a data de aniversário do Vosso cliente?
- Sabem quais são os seus principais interesses fora do ambiente laboral?
- Têm esposa e filhos?
- Com que idades?
- Os olhos dele brilham quando fala dos filhos?

No plano mais profissional:

- Há quanto tempo é que está nesta empresa?
- Quantas pessoas estão a seu cargo?
- Por que departamentos é que já passou?

Estamos sim a falar de criar uma campanha de recompensa com regras bastante bem definidas e em que o seu cliente perceba facilmente como obter mais-valias.

## 5. Noticie os seus sucessos na imprensa

Por último, podemos pedir autorização aos nossos clientes para realizar uma publi-reportagem.

Eles gostam, porque lhe estamos a fazer publicidade gratuita, e nós lucrámos com isso.

Algo como uma entrevista, em que o cliente fala do sucesso do nosso projecto na empresa deles.

## Os seus clientes recordam-se de si?

Tem a certeza?

Quando foi a última vez que estabeleceu contacto com eles sem ser para vender?

Pois é!

Normalmente só nos lembramos dos nossos clientes quando as nossas vendas começam a ir abaixo.

Nessa altura corremos a nossa carteira de clientes toda a tentar “pescar” alguma venda para compor as coisas.

Mas será esta a atitude correcta que eu devo ter?

Já ouviu o velho ditado “Longe da vista... Longe do coração!”.

Tem muito que se lhe diga no que diz respeito às vendas não tem?

Se não programamos pontos de interacção regulares com os nossos clientes, estamos sujeitos a que quando precisamos deles, eles já tenham comprado à nossa concorrência.

Para cada cliente que eu tenho em carteira, devo classificá-lo mediante a importância, habitualmente ligado ao volume de facturação que ele me pode trazer.

Por exemplo em “A”, “B” e “C”.

Depois de termos essa classificação devemos definir qual a periodicidade de cada grupo em termos de contacto.

Por exemplo, os de tipo “A” devem ser contactados todos os 15 dias, tipo “B” todos os meses e os de tipo “C” todos os 2 meses.

Como é óbvio, isto varia de negócio para negócio.

A partir daqui deverá existir uma estratégia diferente para cada contacto para não saturar os clientes sempre com a mesma abordagem.

“então Sr. Cliente, como é que vão os negócios...”

Mediante a Vossa área de actividade e o Vosso tipo de clientes, devem estabelecer estratégias diferentes para não ser sempre a mesma coisa.

Por exemplo:

### Cliente tipo “A”.

1º Contacto: 15 dias após a compra, a saber se está tudo bem

2º Contacto: 30 dias, enviar novos catálogos ou lista de preços, procurar alguma informação do negócio dele que interesse e enviar

3º Contacto: 45 dias, enviar convite para o encontro de negócios

### 1. Faça uma lista de todos os seus contactos

Liste todos os contactos que lhe possam ajudar a conseguir mais negócio.

Lembre-se que nem todas as pessoas lhe podem trazer negócio directamente.

Muitas delas podem actuar de uma forma indirecta, disponibilizando os seus contactos para o ajudar.

### 2. Atribua-lhes uma classificação de A, B ou C consoante a sua importância

É fundamental perceber quais dos seus contactos são importantes para obter negócio ou para lhe abrir portas em determinados sítios que o venham a ajudar.

O nosso tempo é finito, por isso temos de saber investir com precisão cirúrgica em actividades que sejam as mais lucrativas possíveis para nós.

Um dos principais problemas que vejo nas equipas comerciais hoje em dia é o facto de investirem tempo de uma forma completamente descoordenada em relacionamentos profissionais que não lhes trazem vantagem nenhuma.

### 3. Defina um horizonte temporal para cada tipo de contacto

Por exemplo, os contactos tipo "A" têm de ter obrigatoriamente uma interação consigo de 15 em 15 dias. Os de tipo "B" de mês a mês e os de tipo "C" de 2 em 2 meses.

É claro que estes timings variam consoante o seu tipo de negócio. O importante é que se organize na forma em como se mantém em contacto com todo este universo de possíveis oportunidades de negócio.

Seja por email, seja por telefone, seja um almoço, jantar ou até uma bebida ao final do dia, é importantíssimo manter o contacto com regularidade.

Já sabem o que diz o ditado:

"Longe da vista, longe do coração".

## Quer aumentar as suas vendas? Aprenda a "Ouvir" o seu Cliente!

Um dos maiores problemas que encontramos na performance dos vendedores em Portugal prende-se com um pormenor muito simples.

A capacidade de ouvir os seus clientes!

É normal o vendedor praticar exaustivamente a sua apresentação de vendas e todos os pontos principais das mais-valias do seu produto ou serviço, mas esquecer-se do mais pequeno mas mais importante pormenor na venda.

Existem normalmente, duas estratégias de venda habitualmente utilizadas.

A dos "panarícios e bicos de papagaio".

Não sabe qual é?

Lembra-se aqui há uns anos largos dos discos do Raul Solnado?

Aqueles que tinham alguns dos sketches mais simples e mais hilariantes de todos os tempos?

Existiam vários. Recordo com bastante carinho os momentos que passei a ouvir esses discos na companhia do meu Pai, normalmente ao final da tarde de Sábado ou Domingo.

As histórias que o Raul Solnado contava, com a sua habitual humildade e simplicidade eram dos exemplos de humor mais fantásticos que conheci até hoje.

Desde as histórias da guerra, passando pela história da Tia Leopoldina, até às histórias da ida ao médico, todas elas eram fantásticas.

Mas no âmbito da venda recorde especialmente a história da ida ao médico. Basicamente o Raul Solnado ia ao médico, e na consulta o médico perguntava-lhe “de que é que se queixa?”.

O Raul Solnado no seu jeito habitual, contava que para não parecer “Pelindra” tinha solicitado o “Catálogo das Doenças” e tinha escolhido “1 Panarício e 2 bicos de papagaio” e recordaram-me há pouco tempo, num dos nossos workshops “Uma Barriga de Água”.

Por vezes na venda funcionamos assim. A primeira coisa que fazemos é apresentar o “catálogo das doenças” e permitir ao cliente que escolha.

Por outro lado se pensarem nesta história, temos um outro interveniente que é o “Médico”.

Os vendedores de sucesso, em vez de se encararem como apresentadores de “catálogos de doenças” colocam-se a si próprios na postura do Médico.

Em vez de mostrarem produtos, procuram em primeiro lugar, entender as necessidades do cliente e quais os problemas de que ele se queixa.

Desta forma, ao apresentarem os seus produtos ou serviços, eles já estão direccionados para as necessidades reais do cliente.

A venda estará com certeza muito mais justificada em termos de custo vs benefício.

Mas para isto é fundamental “Saber Ouvir”!

Se quiserem analisar uma outra dimensão do “Saber Ouvir” pensem na seguinte situação.

O que é que acontece quando ouvimos um amigo nosso com um problema?

Mas ouvir com toda a nossa atenção? Sem distrações e totalmente focados!

Ele com certeza que se vai sentir bem ao ser ouvido.

Ao ouvirmos, estamos a dar-lhe importância e acima de tudo a criar um canal de empatia que não poderá ser obtido por nenhuma outra forma.

Com os nossos clientes o processo é similar.

Ao ouvirmos o nosso cliente “Com ouvidos de ouvir” estamos a fazer algo que não é muito comum no mundo das vendas.

Ouvir o nosso cliente!

Costumo dizer nos nossos workshops, a brincar, mas muito a sério, que os clientes dizem-vos tudo aquilo que Vocês precisam para fechar o negócio.

Só temos é de Ouvir.

Esta semana já sabe, antes de “Saltar” no discurso do seu cliente, muitas das vezes interrompendo-o com o seu entusiasmo e começando a apresentar a sua solução, pare, “morda a língua” e deixe-o falar.

Puxe por ele, coloque questões sobre o seu negócio e as suas necessidades, entenda primeiro os seus problemas e só depois apresente os seus produtos ou serviços.

Experimente, vai ver que ao utilizar esta técnica tão simples, vai conseguir criar relações de empatia maiores com o seu cliente e que em pouco tempo irá aumentar em muito as suas vendas.

## Sabe como aumentar as suas vendas através de “Cross-Selling”?

Para aumentar a performance de vendas da sua empresa e o valor a longo prazo de cada cliente, o “Cross-Selling”, ou seja, venda de produtos ou serviços paralelos ou acessórios, é uma técnica fundamental.

Quando utilizada correctamente permite, adicionar valor intrínseco à nossa venda, eliminar questões de concorrência e criar um diferencial de mercado, que nos traz um lucro adicional em cada venda.

Mas quando o “Cross-Selling” é utilizado incorrectamente, pode confundir os clientes, atrasar o ciclo de vendas e muitas vezes induzir os clientes a pedir descontos.

- Que dificuldades é que encontrou?
- Quando ele fala do seu projecto actual, como é que é a reacção dele? Entusiasta ou com ar neutro ou até mesmo aborrecido?

Estas são somente algumas das questões que usamos para testar o conhecimento e principalmente o grau de "Rapport" também designado por empatia dos comerciais com os seus clientes.

Antes de todas estas questões começamos com uma mais simples.

De 1 a 5, qual é o grau de confiança com o Vosso cliente?

Muitos dizem-nos 4/5.

Quando começamos a questionar todas estas coisas, baixam normalmente para 3 ou por vezes para muito menos.

A realidade é que criar uma relação duradoira com um cliente, tem muito mais que se lhe diga do que ser simpático e bem-disposto nas reuniões com ele.

Passa por toda uma estratégia que por vezes leva anos a conseguir, e que tem de ser trabalhada todas as semanas do ano.

Se derem uma vista de olhos ao meu Outlook, tenho na secção das notas de cada cliente um manancial de informação que vou recolhendo ao longo do tempo.

A brincar na formação costumamos dizer, que devemos conhecer tudo, até a cor das cuecas do nosso cliente.

Não comecem já a rir, às vezes pode dar jeito, nunca se sabe.

Mas agora falando a sério, em todas as interacções com eles procurem saber um pouco mais a respeito deles.

E essas informações guardem-nas religiosamente.

Vão ver que vão dar muito jeito no futuro.

Vou dar-vos um exemplo concreto.

Os clientes com os quais tenho uma relação mais próxima, nalguns casos até já de amizade, tenho normalmente a sua data de aniversário e o seu número de telemóvel.

No seu dia de anos, é normal acordar mais cedo por volta das 6:45/7:00, para lhes enviar uma mensagem de parabéns e desejar um dia espectacular cheio de sucessos.

O que é que acham que isto faz na Vossa relação com o Vosso cliente quando a primeira mensagem de parabéns do dia que recebem é a Vossa?

Por isso nas próximas reuniões comerciais que tenham, não se esqueçam!

Procurem saber um pouco mais acerca dos Vossos clientes.

## Costuma almoçar sozinho? Deixe-se disso!

Uma das coisas que todos temos de fazer quase todos os dias, é almoçar.

No entanto, muitas das vezes temos tendência a fazer desta necessidade um hábito solitário e improdutivo.

O almoço pode ser uma óptima altura para desenvolver a sua rede de contactos de forma a maximizar as suas oportunidades de negócio.

Planeie a sua semana, para que pelo menos 3 dos seus almoços semanais, sejam uma actividade produtiva.

Porque não convidar, clientes actuais, potenciais clientes, fornecedores, ou outros contactos que estejam em posições estratégicas para fazer parte da sua rede de contactos comerciais?

Uma das estratégias que utilizamos para dinamizar a nossa rede de contacto pode ser resumida nos seguintes passos:

Desta forma, a gestão do processo e oferta de “Cross-Selling” deve ser encarado como algo estratégico para a empresa de forma a torná-lo numa técnica de venda eficaz.

Pense bem, qual é o valor do seu cliente?

É a compra que ele realiza hoje?

Ou será que é todo o potencial de compra que esse cliente apresenta a 1, 2 ou 3 anos de distância?

Será que a sua empresa tem uma estratégia para semear, cultivar e colher o potencial de cada cliente?

Vejamos alguns conselhos para torna o “Cross-Selling” eficaz na sua empresa:

O “Cross-Selling” deve ser uma estratégia global da empresa e não somente uma opção individual do vendedor para fechar a venda ou obter mais lucro.

No processo de entrevista / análise de necessidades que os seus comerciais fazem a cada cliente, devem ser identificadas não só as oportunidades actuais mas também as futuras.

Devem ser desenvolvidos “pacotes” de produtos ou serviços estratégicos que possam facilmente ser acoplados aos produtos que estão a ser vendidos no momento.

No “Cross-Selling” o timing é tudo! A altura ideal para o fazer deverá ser quando o cliente já se encontra envolvido emocionalmente com o produto e nunca antes.

O “Cross-Selling” nunca deve ser utilizado como uma forma de tentar “salvar” a venda. Deve sim ser utilizado como uma ferramenta para fechar o negócio, adicionando valor ao nosso produto ou solução. Em vez de realizarmos descontos, estamos a adicionar valor à nossa oferta.

Para ter mais chances de sucesso quando estiverem a vender serviços, tornem-nos num pacote. Lembrem-se quando surgiram os acessos à internet em Portugal? O grande boom deu-se quando uma empresa criou uma “coisa” chamada “Netpac”. Era igual ao resto dos serviços de acesso que existiam. A única diferença é que as pessoas podiam comprá-lo como um pacote nas lojas.

Junte os produtos e serviços num só pacote para poder distribuir a Vossa margem por ambos. É uma óptima forma de esconder preços mais altos que os da concorrência.

Faça com que a oferta esteja dependente do tempo. Por exemplo se o cliente adjudicar em Outubro um contrato de assistência, ofereça 14 meses de contrato pelo preço de 12, por exemplo.

Tenha pacotes de “Cross-Selling” que chamem a atenção dos seus clientes quando Vos visitem, mas tenham também pacotes escondidos que possam ser utilizados no processo negocial, caso seja necessário.

Nunca ofereça mais do que 3 pacotes de “Cross-Selling” aos seus clientes. Muitas opções confundem os clientes.

Analise as compras dos seus clientes nos últimos 12 meses e desenvolva pacotes específicos que vão ao encontro às necessidades deles e não às Vossas.

Estude o perfil dos seus clientes e detecte possíveis oportunidades futuras com base nos dados históricos de compras.

Desenvolva um plano estratégico a 12 meses com opções de “Cross-Selling” para apresentar aos seus clientes.

Desenvolva pacotes de “Cross-Selling” baseados nas objecções que os seus vendedores encontram no terreno. Por exemplo, “é muito caro” poderia ser endereçado com um pacote em que o preço não fosse tão aparente devido aos produtos e serviços que estão no pacote.

Acima de tudo, o “Cross-Selling” tem de ser algo premeditado e não reactivo.

Qualquer que seja o tipo de “Cross-Selling” que façam na Vossa empresa, estudem a forma mais eficaz de o fazer e tornem-no numa prática comum.

Vão ver que vão conseguir aumentar em muito a rentabilidade dos Vossos clientes!

## As minhas vendas estagnaram! O que é que estou a fazer de errado?

Uma das coisas que habitualmente são discutidas nos nossos processos de coaching com os clientes é o facto de cada vez ser mais difícil fechar negócios.

Todos nos dizem que hoje em dia para conseguir fechar os mesmos negócios o comercial tem de se esforçar muito mais do que fazia há 2 ou 3 anos atrás.

É certo que o mercado está em crise, é certo que a economia atravessa um período de incerteza e turbulência. Ainda há pouco tempo um amigo meu me dizia, parece que o país está todo à espera do “Cavaco”.

Quando não é o “Cavaco” é qualquer outro acontecimento do momento.

Mas será que por causa de toda esta instabilidade o mercado está mesmo parado?

A ideia que eu tenho é que não!

Quando olhamos à nossa volta e nos perguntamos:

“Será que eu não vendo, mas os meus concorrentes também não vendem?”

A resposta a esta pergunta é novamente não.

Quando faço esta pergunta aos nossos clientes, o que me respondem é que A ou B ou C, normalmente a concorrência mais directa ou então um novo “player” que entrou no mercado, é que ultimamente têm estado a “deitar cartas”.

O que me leva a pedir aos clientes para pensar um pouco e questionarem-se:

- O que será que estamos a fazer de errado?
- O que é que será que os outros estão a fazer neste momento que lhes permite estar no pelotão da frente das vendas?
- Será que estou a fazer tudo aquilo que posso fazer para conseguir vender?
- Será que a minha informação do mercado é em primeira mão? Ou será que a informação que eu tenho é dada por terceiros?
- Já acompanhei os meus comerciais, para ver o que é que eles estão a fazer de bem ou de mal no processo da venda?
- Será que eles têm formação suficiente para endereçar correctamente os mercados em que estão a trabalhar?
- Que dificuldades, é que eles encontram todos os dias?
- Como é que eu com a minha experiência os posso ajudar no fecho dos negócios?

Estas são apenas algumas das questões que trabalhamos com os nossos clientes quando as suas vendas começam a estagnar.

Outra questão que normalmente vemos com eles, prende-se com uma velha frase que uma pessoa amiga que muito admiro me disse há muitos anos atrás.

“Vê para onde é que todos estão a ir e vai na direcção contrária. És capaz de ter mais hipótese de atingir os teus objectivos”

A questão que eu coloco é a seguinte:

Será que não existem outros mercados, outros canais de comercialização, outras metodologias comerciais, outras formas de vender os meus produtos?

Esta é uma das questões mais eficazes que podem colocar a Vocês e aos Vossos comerciais.

Lembrem-se!

Se algo não está a resultar, porque é que continuo a fazer as coisas da mesma maneira?

## Quer aumentar as suas vendas no próximo ano?

De facto todos queremos! Mas qual é a sua estratégia para o fazer?

É fácil dizermos, este ano vou aumentar as minhas vendas em 20 ou 30 %, mas de facto como é que o vou conseguir?

Todos nós utilizamos estratégias para realizar "bem", diferentes tarefas.

Quando fechamos uma conta, ou quando vamos para casa de carro e nem nos lembramos do caminho que fizemos, ou quando vamos às compras ao supermercado.

Enfim se começarem a analisar as diferentes acções que utilizam para realizar algo bem, vão ver, que sistematicamente fazem as mesmas acções da mesma maneira, quase sem se aperceberem disso.

A utilização consciente destas estratégias é uma óptima ferramenta para podermos melhorar a nossa actividade comercial.

Não basta, dizer "vou aumentar as minhas vendas", temos de arranjar uma estratégia de sucesso que nos permita chegar ao resultado que queremos.

Quando nos perguntam nos nossos cursos, qual é a estratégia ideal para conseguir atingir este resultado, costumamos aconselhar o seguinte:

### 1. Identificar todas as componentes importantes no nosso ciclo de vendas.

Por exemplo num ciclo de vendas genérico, poderia ser:

- Prospecção
- Conseguir a reunião
- Realizar a reunião
- Conseguir apresentar uma proposta
- Apresentação da proposta
- Negociação
- Fecho

Mas, chamo a vossa atenção que este ciclo é genérico. Devemos adaptar isto a cada uma das nossas realidades.

### 2. Pontuar cada uma destas componentes com uma nota de 1 a 5

De uma forma muito honesta, analisarmos cada uma das componentes e atribuir-lhe uma nota de 1 a 5.

Por exemplo, prospecção. Vamos imaginar que eu não seria muito bom a fazer prospecção. Que tinha uma dificuldade muito grande em realizar chamadas. Aqui iria atribuir um "1".

Mas no caso da apresentação da proposta eu era excepcional. Neste caso iríamos atribuir um 4 ou um 5, conforme o caso.

E assim por diante.

### 3. Identificar as pontuações mais baixas, e criar um plano para as corrigir.

Se eu tenho um 1 em prospecção, deveria elaborar um plano para poder passar para um 4 daqui a 3 meses.

Esse plano, poderia passar por, ler alguns livros sobre prospecção, realizar um curso ou até pedir a um colega meu, que fosse muito bom a realizar prospecção que me ajudasse a melhorar analisando onde é que eu estou a falhar.

A ideia desta estratégia, é termos uma abordagem à melhoria dos nossos skills de vendas estruturada e que me permita rapidamente aumentar a nossa performance comercial.

Em vez de dispararmos para todos os sítios ao mesmo tempo, desta forma iremos actuar em primeiro lugar nas componentes que estamos mais deficitários.

Conforme essas necessidades estejam melhoradas, iremos de seguida trabalhar nas outras questões que foram identificadas com nota superior.

## Como lidar com clientes “Rudes” e “Injustos”

De vez em quando, aparecem aqueles clientes, rudes e por vezes injustos.

Talvez tenham feito asneira, talvez não. Talvez alguém na empresa tenha a responsabilidade desta situação e nós por sermos o comercial da conta é que atendemos o telefone.

Em qualquer dos casos, temos agora de lidar com um cliente, irritado, rude e por vezes abusivamente mal-educado.

Bem, temos de pensar primeiro em algumas coisas.

A primeira que me vem à cabeça é que temos na nossa empresa o mote “O cliente tem sempre razão” ou algo semelhante. Se não temos, com certeza conseguimos compreender que “custa mais ganhar um cliente do que mantê-lo”, por isso está muitas vezes nas nossas mãos conseguir transformar uma “dificuldade numa “oportunidade” de fidelizar ainda mais um cliente.

Na maioria dos casos, só por que o cliente está a adoptar uma postura negativa, não quer dizer que nós vamos atrás.

Nem sequer temos de adoptar uma postura defensiva que é a nossa resposta mais natural a esta situação.

Ao tomarmos qualquer uma destas atitudes, estamos a comunicar ao cliente que “Ele” é que é o problema e não que tem um problema que tem de ser resolvido (E mesmo que pareça que seja de facto ele o problema, isso não nos ajuda em nada a resolver o problema mais facilmente).

De facto o que queremos é resolver o problema e salvaguardar o relacionamento comercial que tanto tempo nos levou a criar.

Sempre que tivermos alguém que seja rude ou injusto, lembrem-se que existe sempre a possibilidade de que esta seja a “única” escolha que eles achem que possuem para resolver o problema que têm em mãos.

Assim sendo, está é a nossa oportunidade para os “educar”, mostrando-lhes novas possibilidades.

Os problemas ao serem apresentados pelas pessoas, existem “agora” no “presente”.

E é aqui que devemos lidar com eles. Não podemos mudar o passado, apenas a forma como é lembrado. Não podemos mudar o futuro, apenas influenciá-lo baseado naquilo que fazemos agora no presente.

Assim, ao procurarmos uma solução, perguntem o seguinte\_

“O que é que pretende, (pausa) exactamente?”, ou “O que é que exactamente poderíamos fazer para resolver esta questão?”.

Quando falamos nisto, a maioria das pessoas, habitualmente retrai-se e pensa:

“se fizer isto, o cliente vai sair-se com algo ridículo ou impossível de realizar”.

De facto, existe essa possibilidade. Mas pensem nisto da seguinte maneira, neste momento eles não se estão a focar em nenhuma solução, somente no problema e isso com certeza que os está a deixar muito irritados.

A partir do momento em que fazemos esta pergunta, o cliente passa automaticamente a focar-se na solução, no futuro, que é exactamente onde o queremos.

Estamos também a comunicar de uma forma muito clara, que é também a nossa intenção resolver o problema. E se de facto eles têm uma solução em mente, por que não saber já, em vez de os frustrar cada vez mais com as nossas propostas de resolução que podem não ir minimamente de acordo aquilo que eles pretendem.

Assim que tivermos uma resposta, estamos numa nova fase, onde podemos dar-lhes o que pretendem (se for viável) ou então negociar algo baseado nisso. Mas pelo menos temos um ponto de partida.

Um cliente ao qual o comercial lhe resolve eficazmente um problema. É para além de um cliente satisfeito, um cliente que pode dar muito boas referências.

O cliente sabe que a maioria dos processos comerciais pode ter alguns problemas que poderão surgir. Afinal estamos a lidar com pessoas. E por vezes nem sempre as coisas correm pelo melhor.

A diferença está em que o cliente se sinta apoiado pelo seu comercial durante todo este processo e consigamos desta forma cimentar ainda mais a relação de confiança que temos vindo a criar.

Assim, da próxima vez que tiverem um cliente irritado, rude ou pior, encarem isso como uma oportunidade e não como uma dificuldade!

## O nosso Top sobre elaboração de propostas

### - Nunca intitular a sua proposta “Proposta”.

Isto não indica nada aos clientes que eles não possam discorrer por eles mesmo. (Já alguma vez consideraram intitular um livro como “Livro”?) Em vez disso, é preferível escrever um título que descreva o benefício que o cliente irá ter, por exemplo:

“Aumentar a qualidade da previsão de vendas através da implementação de um sistema de CRM”

### - Focar a proposta em primeiro lugar nas necessidades de negócio do cliente.

Explicitem o que foi recolhido nas reuniões anteriores de forma a mostrar o entendimento das necessidades do cliente e acima de tudo que de facto estiveram a ouvi-lo e que não estão a tentar “impingir” uma solução “empacotada”.

### - Evitem introduções sobre a Vossa empresa muito alongadas.

Normalmente ninguém está interessado e essa informação já foi entregue verbal ou na forma de uma apresentação de empresa em reuniões anteriores. Caso exista essa necessidade remetam essa informação para uma secção de anexos.

### - Eliminem os “termos técnicos” próprios de cada sector.

Mesmo que o Vosso contacto na organização os entenda, a proposta vai com certeza ser analisada por várias pessoas. Será que elas também os entendem?

No entanto, se existirem “termos técnicos” utilizados pelo cliente, então podemos colocá-los na nossa proposta dado que internamente todos os conhecem.

### - Já ouviram falar do princípio “KISS? Keep it short and Simple”? Também se aplica às propostas.

É sempre tentador colocar todos os detalhes técnicos na proposta e todos os elementos de análise.

Na realidade, a maioria dos decisores, não são técnicos e na melhor das hipóteses darão uma olhada por alto a estas informações, mas não as vão ler em detalhe.

Se a proposta for fácil de ler será um sinal para o cliente de que entendem o seu problema e não é necessário um conjunto muito alargado de informação para lhe proporem uma solução que seja ideal para as necessidades dele.

Em processos de concurso mais complexos esta informação técnica deve ser sempre enviada para os anexos.

### - **Sublinhem ou marquem a “Bold”, os pontos principais da vossa proposta.**

Deste modo quando os decisores estiverem a ver a vossa proposta na “diagonal” os elementos chave serão sempre retidos devido a estarem a “Bold” ou qualquer outro destaque que queiram empregar.

### - **Quantifiquem sempre que possível os benefícios da Vossa proposta e o retorno estimado do investimento.**

Mostrem ao decisor quanto é que poderão poupar por implementar a Vossa solução ou qual o aumento de produtividade que vão conseguir.

Estes números são sempre mais eficientes a defender a Vossa proposta do que qualquer argumento, que o Vosso departamento de marketing tenha criado sobre a solução.

Se possível, anexem “case studies” de clientes que comprovem esses números.

### - **Ordenem os Vossos factores competitivos únicos em primeiro lugar.**

Pensem no que têm para oferecer e seleccionem os factores mais importantes da Vossa solução para o Vosso cliente. Se possível liguem-nos à demonstração de ROI da Vossa solução.

### - **“Assombrem” a Vossa concorrência.**

Se souberem quem são os Vossos concorrentes, relevem questões nas Vossas propostas que acertem em cheio nos problemas das suas soluções.

- Peçam a adjudicação! Peçam-na na carta de apresentação, peçam-na no sumário executivo, peçam-na na apresentação da proposta...

Ser passivo não funciona! Lembrem-se, o “não” já está garantido!

## Os “Pequenos” factores de sucesso na venda

Nos dias que correm, com toda a pressão que habitualmente sofremos para vender, muitas das vezes, esquecemos um conjunto muito importante de questões que influenciam a nossa performance no processo da venda de uma forma radical.

Existem 3 factores base que eu considero fundamentais e que habitualmente os vendedores têm tendência a esquecer:

### 1. Preparação

Quer estejamos a vender um grande projecto, quer estejamos a vender um carro ou até mesmo uma casa, a preparação do processo da venda é um dos factores que faz a diferença perante um cliente.

Ao prepararmo-nos estamos a “ganhar” o direito de vender. Não existe nada mais frustrante para um cliente, que ser abordado por um vendedor que não domina aquilo que está a vender ou que não está minimamente preparado.

Isto aplica-se em várias situações de venda, por exemplo:

Na venda de um projecto, quando falhamos ao não preparar uma hipótese de valor realista, com a qual iremos abordar o cliente para ver se faz sentido a realização do projecto na sua empresa.

Na recolha de elementos sobre a empresa do cliente, o que nos leva a gastar o nosso tempo com o cliente, a realizar perguntas sobre dados que poderíamos obter por exemplo, no site da empresa. Como é óbvio, isto irá atrasar o processo da venda e em muitos casos, aborrecer o cliente dado que estamos a fazê-lo perder o seu tempo.

Ou num processo de venda mais transaccional, ao estarmos a vender um imóvel, e não estarmos preparados para dar ao cliente todas as informações que ele necessita.

Todos nós ao lembrarmo-nos de uma situação em que tenhamos sido clientes, iremos certamente pensar num conjunto de exemplos onde sentimos isso mesmo na pele.

Por exemplo, já pensaram como é que se sentiriam ao dirigirem-se a uma loja para comprar um equipamento um pouco mais complexo, como por exemplo um portátil ou uma câmara fotográfica digital e ao colocarem questões sobre o mesmo, o vendedor não Vos conseguiu esclarecer?

Acham que se sentem tentados a comprar nessa loja?

## 2. Preparação psicológica para reunião com o cliente

Bem, são 9:25, estamos a acabar de estacionar o carro, procuramos um parquímetro, metemos as moedas, voltamos ao carro, colocamos o ticket, corremos para o escritório do cliente dado que a reunião é às 9:30 e já estamos atrasados....

Com que estado de espírito é que acham que irão abordar o cliente?

Muitos dos vendedores que conheço, para além de não se prepararem para a reunião com o cliente, falham também ao não tirarem 5 a 10 minutos antes de entrarem para a reunião e reverem mentalmente quais são os seus objectivos e (o – tirar este “o”) quais os resultados que querem obter.

Uma prática que ajuda, é programarmos tempo suficiente para, pararmos o carro, desligarmos o rádio e rever mentalmente como queremos que a reunião vá decorrer.

Devemos passar em revista, o que sabemos deste cliente, qual o seu estilo comportamental, como vamos fazer a abertura da reunião, quais os tópicos a abordar, etc...

Pode parecer pouco, mas este processo ajuda-nos mentalmente a realizar uma reunião mais focada e conseguirmos com muito mais probabilidade atingir os nossos objectivos para a reunião.

## 3. Os primeiros 90 segundos

O ser humano é “treinado” desde pequenino para reagir a um conjunto de estímulos que ao longo dos anos se vão solidificando na nossa personalidade.

Uma dessas respostas automáticas, é o sorrir. Quando alguém nos sorri, temos tendência a sorrir de volta, dado que foi o que realizámos toda a nossa vida.

Numa reunião, se queremos começar com o pé direito, ou em qualquer outra situação de venda, devemos iniciar por sorrir e olhar a pessoa nos olhos.

Este dois “pequenos” gestos, embora pareçam “pequenos”, são de uma importância fundamental no que vem a seguir. Porquê? Passemos a algumas razões:

Um sorriso franco e agradável permite uma mais fácil condução da reunião.

Fomos treinados desde pequenos a sorrir em resposta a quando nos sorriem.

De uma forma inconsciente libertam-se endorfinas que nos fazem sentir bem.

Ao olharmos nos olhos e ao sorrir estamos a transmitir à outra pessoa que nos importamos com ela e que somos honestos.

O sorriso assinala disponibilidade, felicidade e confiança

Tudo isto se prende com a criação da empatia com o cliente. A empatia é o ingrediente mágico que nos permite, cozinhar processos de venda bem sucedidos e clientes que voltam para comprar outra vez.

Na vida e na venda, a diferença entre sermos normais ou sermos excepcionais, é por vezes o pequeno extra que colocamos em cada uma das coisas que fazemos.

Por isso, utilizando as palavras de um amigo “Tudo aquilo que na venda não ajuda, prejudica!”.

## Prefere vender ou preencher relatórios de vendas?

Será que gosta de preencher relatórios de vendas?

Claro que não.

Em todos os cursos de formação que damos, ainda estamos para descobrir uma pessoa que de facto goste.

Embora seja uma actividade um pouco chata, sem retorno financeiro, é de facto algo a que devemos prestar alguma atenção.

Uma das nossas máximas é:

“O que é medido acontece”

Na actividade comercial como em qualquer outra actividade, temos de ter um plano de acção.

Esse plano de acção contempla normalmente itens como:

- Volume de Vendas por comercial
- N° de proposta a fechar
- N° de propostas a apresentar
- N° de reuniões comerciais a realizar
- N° de chamadas telefónicas ou contactos a realizar

A questão é que todos estes itens estão encadeados.

Como é do Vosso conhecimento, a um determinado (um – tirar este “um”) n° de propostas adjudicado, corresponde um determinado volume de vendas, que por sua vez depende de um número de propostas apresentadas.

Estes dois rácios estão ligados através de uma percentagem, ou seja em 10 propostas poderemos por exemplo fechar 1, ou seja um rácio de 10%.

O mesmo irá acontecer entre o n° de reuniões a realizar e o n° de propostas apresentadas.

Novamente temos aqui um rácio de concretização.

E como já deve estar a adivinhar, existe um rácio entre o n° de telefonemas que realizamos e as reuniões que conseguimos marcar.

Por mais voltas que demos não existe forma de evitar este números.

Mas afinal estamos a guardar estas estatísticas porquê?

Será que é somente por causa do nosso Director Comercial ou chefia nos pedir?

Existem duas razões fundamentais para o fazermos.

A primeira prende-se com o facto de a empresa ter de ter uma direcção em termos comerciais que saiba como as vendas vão.

Isto irá permitir que possam agir em termos de correcção ou iniciativas para evitar o não atingimento dos objectivos.

Por exemplo, lançando uma campanha de marketing ou apoiando ainda mais a equipa comercial no terreno.

Agora a outra mais importante prende-se com a nossa própria performance.

Mesmo que a Vossa empresa não faça estatísticas comerciais, aconselhamos a que Vocês próprios o façam para que possam controlar o fruto do Vosso trabalho.

Se estamos nas vendas, é com certeza para que possamos ter o maior sucesso possível e consigamos atingir ou superar os objectivos que nos colocam.

Não porque a empresa nos pede, mas porque através deles conseguiremos ter a remuneração que necessitamos para atingirmos os nossos objectivos pessoais.

Sejam eles, um Ferrai, uma casa nova ou conseguirmos ser financeiramente independentes daqui a x anos, as vendas são um instrumento fantástico para o realizarmos.

Agora como é que os rácios de vendas nos ajudam?

Muito simplesmente através do facto de que "O que é medido acontece".

Em primeiro lugar, temos de perceber os nossos rácios de venda.

Em seguida, poderemos então perceber onde é que temos de agir para conseguir vender mais.

Normalmente quando analiso a performance de um comercial faço o seguinte.

Começo do fim para o início e vejo se estão ou não a atingir os rácios que permitem atingir o seu objectivo de vendas.

Por exemplo:

Nº de Fechos versus o nº de propostas apresentadas.

Caso este rácio seja muito baixo, é sinal de que o comercial precisa de ser ajudado para melhorar os seus skills de fecho ou perceber se as propostas estão a ser bem dimensionadas e apresentadas.

Caso isto esteja normal passamos ao rácio anterior.

Nº de Propostas apresentadas versus nº de reuniões realizadas.

Aqui determinamos se o comercial está a conseguir passar bem a mensagem na reunião e consequentemente o cliente pedir-lhe que elabore uma proposta.

Caso o nº de reuniões seja alto mas o nº de propostas seja baixo, temos novamente de perceber o que se passa aqui.

No rácio anterior a este vamos medir o nº de reuniões realizadas versus o nº de telefonemas realizados.

O processo será idêntico.

Novamente devemos ver se o rácio de telefonemas está muito alto mas se o nº de reuniões está muito baixo é sinal que o comercial pode necessitar de formação em como fazer chamadas ou então os scripts que estamos a utilizar não servem.

Caso o nº de chamadas seja baixo, aí só há uma coisa a fazer. Perceber o porquê do comercial não as estar a realizar.

Se quiser um segredo em como aumentar as suas vendas, tente o seguinte.

Todos os dias durante o próximo mês, faça pelo menos mais 5 chamadas telefónicas todos os dias.

Como é que isto o ajuda?

Muito simplesmente, os rácios de todo o processo comercial.

5 Chamadas por dia, são 25 chamadas por semana, 100 chamadas por mês, 1200 chamadas por ano.

Vai ver que ao aumentar o rácio de chamadas por dia em apenas mais 5, os resultados em termos comerciais serão surpreendentes.

Vá lá! Experimente!

São só mais 5 chamadas por dia.

E não se esqueça de medir os seus resultados comerciais!

"O que é medido acontece!"

Uma das coisas que na China se diz quando falamos de guerra ou conflito tem a ver precisamente com esta questão.

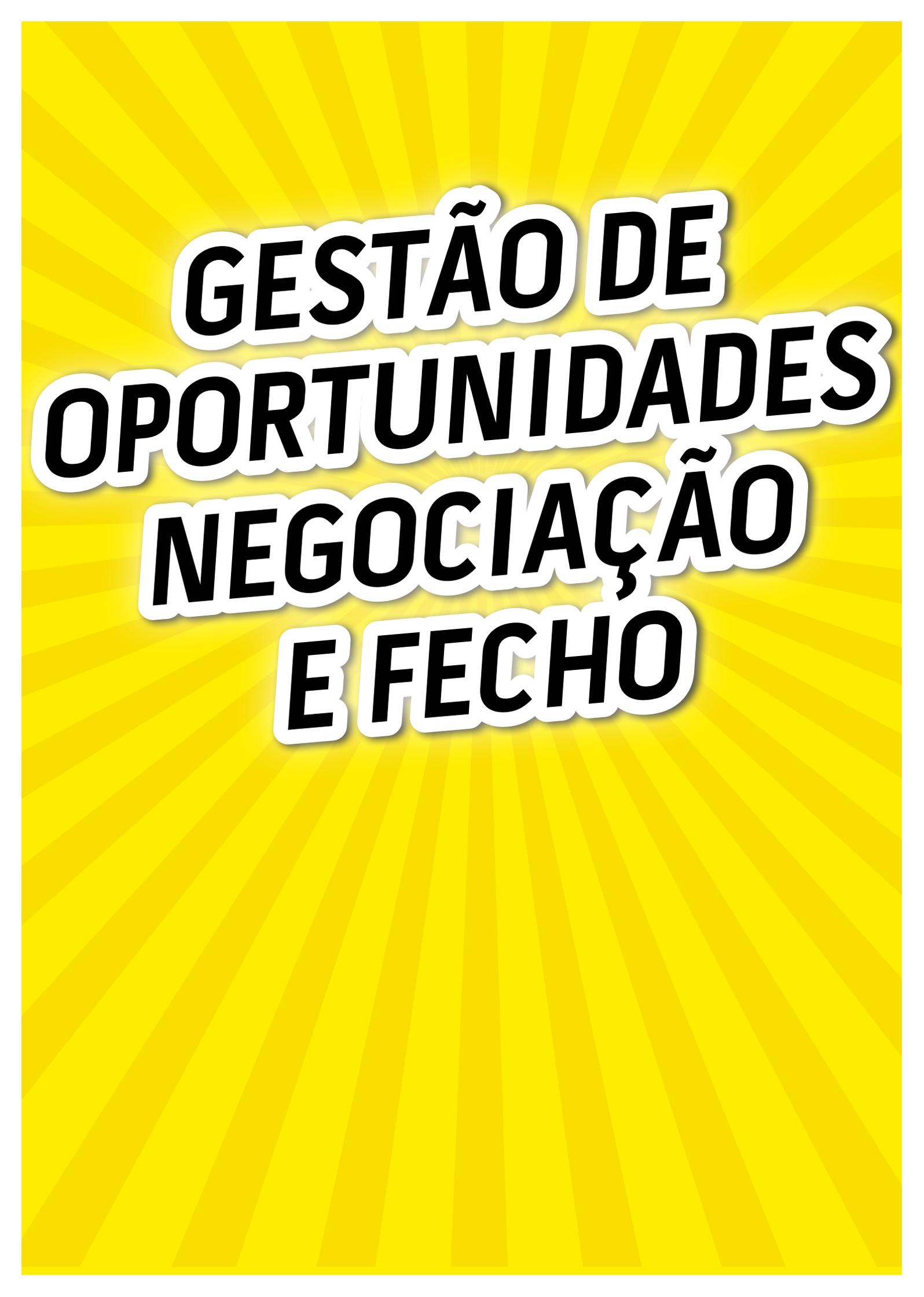
"Salvaguardar a face do inimigo".

Numa negociação, por vezes, uma das partes toma posições extremas que normalmente não levam a lado nenhum.

Existe um conjunto de técnicas de negociação baseadas em pressão que podem levar a que a negociação caia por terra, dependendo do perfil e posição de poder negocial que a outra pessoa tem.

Um desses exemplos é o “abandonar a negociação”.

Como é que isto é feito?



**GESTÃO DE  
OPORTUNIDADES  
NEGOCIAÇÃO  
E FECHO**

## Sabe salvaguardar a face do inimigo?

Pode tomar várias formas numa negociação.

Desde o mais alegórico possível, em que os clientes saem porta fora dizendo que assim não é possível negociar.

Ao mais suave, dizendo que não têm possibilidade de avançar com a negociação com estes valores e que vão ter de interromper o processo ali.

Pode inclusive existir uma forma mais subtil de abandono que é o abandonar aparente da negociação.

Vou contar-vos duas histórias que se passaram comigo há já bastante tempo, mas que ilustram precisamente cada um destes dois casos.

O primeiro passou-se com a empresa "X".

Estávamos em Agosto, mês de pouco movimento.

Na altura, eu era Director Geral de uma empresa na área de tecnologia que implementava sistemas de gestão.

Dado ser o mês de férias da Directora Comercial e os outros três comerciais terem propostas também para apresentar nesse dia, tomei eu a liderança do processo e fui apresentar a proposta.

Em termos de equipas técnicas, existiam duas.

No momento, uma delas encontrava-se parada, sem trabalho, dado ter terminado com sucesso um projecto na semana anterior.

Assim sendo, e se este projecto fechasse, seria óptimo para podermos pôr aquela malta a trabalhar e não termos prejuízo nos rácios de horas trabalhadas nesse mês.

Dirigi-me à empresa, a reunião começava às 9:30.

Cheguei pontualmente, como de costume, normalmente 5 a 10 minutos antes, fechei os olhos no carro e revi mentalmente o meu plano de actuação em termos da negociação que ia começar.

Revi os pontos de poder existentes, o que é que eu tinha para dar além do desconto e foquei-me mentalmente nos resultados que poderiam dali sair.

Confiante de que estava preparado para avançar, saí do carro e entrei na empresa.

À minha espera estavam duas pessoas do lado deles - o Director Geral e um Director de Produção.

Sentámo-nos, abri o portátil e, depois dos cumprimentos e quebra gelos iniciais, comecei a apresentar a proposta do Sistema de Gestão deles, em detalhe.

Módulos, características, benefícios, onde é que iriam poupar dinheiro.

Como é que o sistema lhes permitiria reorganizar o seu trabalho interno a nível de obra e a nível financeiro, etc.

Esta parte demorou cerca de 1 hora, devido ao tamanho do sistema.

A partir daí avançámos para o capítulo do "Investimento".

Apresentei as condições, valores, módulos, formação e tudo o resto que compunha a estrutura de preços.

Enquanto estávamos a ver a apresentação do sistema, o ambiente era calmo; a partir do momento em que começámos a entrar na parte financeira, começaram a surgir os problemas.

Um deles era a favor, o outro era contra, dado o valor da proposta.

Um deles tentava deitar água na fervura, o outro tentava sempre complicar.

Ou seja, a típica estratégia de "Bom Polícia" vs "Mau Polícia".

Se quer saber o que é isto, tem duas hipóteses: ver alguns episódios do CSI ou então participar no Congresso Nacional de Desempenho e Motivação Comercial, no dia 16 de Abril, e estar com muita atenção à secção sobre Negociação.

Mas voltando à nossa história.

Como de costume, ignorei este jogo e continuei com a negociação como se nada fosse.

Ao ver que isto não me afectava, o "Mau Polícia" saiu da sala de rompante, sem ai nem ui.

Ou seja, utilizou o “Abandonar” como técnica negocial.

O “Bom PolíCIA”, na sequência do que o outro fez, veio com uma história de que queriam mesmo avançar, mas que precisava do aval do outro.

Se eu não podia baixar os valores em 15%.

Eu ia preparado para negociar, tinha todas as componentes bem presentes na minha cabeça e disse-lhe:

“Eu gostaria de ir ao encontro das Vossas necessidades.

Deste modo, dado que os nossos investidores espanhóis não permitem esse valor de descontos, o que posso fazer é ir até aos 5% e oferecer a formação das pessoas na utilização do sistema.”

Ora aqui utilizei uma figura de autoridade superior em termos de negociação e fiz um trade off de um valor monetário por um valor que para eles também era monetário, mas que para mim era um custo fixo - as horas da equipa de formação.

Não contente com isto, a outra parte virou-se para mim e disse-me:

“Agradeço o seu empenho, mas com estes valores penso que não vamos conseguir ir adiante com o projecto.”

Guardei o portátil, apertámos as mãos, eu levantei-me, dirigi-me à porta, saí e ele ficou ainda dentro.

De repente desata a rir e diz:

“Vá lá, sente-se lá e vamos lá assinar isto, estava só a ver se não tinha mesmo mais nada para dar.”

Ou seja, tinha estado a utilizar uma tática de bluff.

Como vê, ganhar ou perder um negócio passa por muito mais do que somente apresentar produtos ou serviços e fazer ou não fazer descontos.

Bem jogada, uma negociação é um autêntico jogo de xadrez.

## Navega num mar de oportunidades perdidas?

Muitas das empresas que abordamos em termos comerciais e às quais, em muitos casos, mais tarde ajudamos a melhorar a eficácia nas vendas, possuem aquilo a que eu chamo um mar de oportunidades perdidas.

Até dá gosto olhar para a sua listagem de oportunidades de negócio ou propostas.

Mas quando começamos a aprofundar a nossa análise, deparamo-nos frequentemente com situações de:

Oportunidades sem actividade há mais de seis meses

Propostas perdidas que não foram actualizadas nos mapas (mas dão jeito lá aparecerem)

Propostas fora da validade

Enfim, aquilo que poderia e deveria nortear a actividade da empresa em termos de previsão de vendas, revela-se habitualmente um descalabro sem ponta por onde se lhe pegue.

Um dos aspectos que analiso prende-se com a antiguidade das propostas.

Nem todos os negócios têm a mesma duração de ciclo comercial. Uns demoram em média três meses a fechar um negócio, outros por vezes demoram anos.

Ainda na semana passada, quando realizava um diagnóstico comercial gratuito a um potencial cliente que hoje em dia já está a trabalhar connosco, deparei-me com a situação que acima descrevi - uma listagem imensa de propostas entregues.

Durante o processo de diagnóstico, que normalmente dura cerca de 1 a 2 horas, dependendo da complexidade da actividade comercial da empresa, chegámos à conclusão de que, em média, um negócio demorava cerca de 3 a 4 meses a fechar.

Após esse período, era raro um negócio concretizar-se.

A primeira coisa que me saltou à vista após carregar a listagem para Excel e criar uma coluna para a antiguidade das propostas, foi que 70% das propostas estavam acima (por uma distância ainda razoável) dos 5 a 6 meses de antiguidade.

Ora perante estes indicadores, a conclusão a que chegámos foi de que a listagem, também habitualmente designada por “pipeline”, era, na maioria dos casos, inútil.

Mas porque é que uma situação destas é grave?

Em primeiro lugar, e da forma mais óbvia, é porque a empresa se anda a enganar a si própria em termos comerciais.

Acha que está bem, mas na prática a realidade em termos comerciais é completamente diferente.

Em segundo lugar, porque, por vezes, a capacidade produtiva das empresas é estimada em função daquilo que se espera vender.

Ora, se o que se espera vender está inflacionado, o que é que acham que pode acontecer?

Claro, um buraco negro de todo o tamanho, caso a empresa decida acreditar no pipeline para estimar a sua necessidade produtiva.

Uma das coisas que implementámos com eles foi um controlo muito mais apertado das datas de validade das propostas.

Depois disso, foram criados mecanismos de influência automáticos, que muitas vezes fazem com que o cliente seja obrigado a reagir, por perda de um qualquer benefício.

Por exemplo, no caso deles, como os preços estavam indexados ao Dólar, a estratégia passava por indicar ao cliente que, dado que a proposta tinha ultrapassado o seu prazo de validade, teriam de solicitar novas cotações ao estrangeiro para lhes enviar nova proposta.

Claro que em muitos casos esta estratégia não fechava negócio, mas em muitos outros fez com que o cliente, ao invés de protelar a decisão, agilizasse o processo de decisão interno e chegasse a uma conclusão muito mais rapidamente.

O pior que pode acontecer a uma empresa em termos comerciais é andar iludida com um canto de sereia que não leva a lado nenhum.

Por vezes, os comerciais andam cheios de trabalho a perseguir oportunidades que já não vão levar a lado nenhum.

Quer seja porque já passaram em muito do seu prazo de validade, quer seja porque muitas vezes foram mal qualificadas.

Por exemplo, não se teve acesso ao verdadeiro decisor ou influenciador, ou pior do que isso, apresentou-se uma proposta com base em algo que é pedido sem perceber se aquilo tinha pernas para andar ou não.

É esta ilusão que por vezes mata as empresas.

É preciso entender que um comercial tem custos e que realizar um proposta poderá também ter custos ainda mais elevados do que à primeira vista parece.

Não acham que o mínimo justo por parte dos nossos clientes seria disponibilizarem algum do seu tempo para podermos reunir com eles sobre a questão da proposta?

Claro que sim, mas o que é certo é que a maioria dos vendedores não toma isto como certo e coloca-se na postura do “Calimero”.

Não sabe o que é?

É a velha frase:

“Ah... o cliente não permitiu, disse que não tinha tempo, que lhe enviasse somente a proposta por e-mail.”

Esta semana, pare um pouco para pensar, peça uma listagem de propostas e analise a sua antiguidade.

Depois, analise cada uma delas com base em cinco vertentes de análise:

Tivemos acesso ao real decisor ou influenciador?

A validade real da proposta já foi atingida? Se sim, ainda está, de facto, activa?

Sabemos quem mais está a concorrer?

O cliente tem orçamento definido e alocado para este projecto?

Fomos um dos fornecedores críticos ou apenas mais um para fazer número?

Com base nas respostas que obtiver, vai ver que poderá (espero sinceramente que não) vir a ter um verdadeiro susto comercial.

## Sabe como trabalhar objecções numa negociação?

Seja na venda, seja numa negociação que não esteja propriamente ligada a vendas, existe sempre uma fase complicada que pode concretizar ou matar por completo o acto negocial.

Trata-se precisamente da forma como lida com as objecções que surgem no processo negocial.

Mas pergunta, e muito bem, qual é forma mas indicada de lidar com objecções?

Em primeiro lugar, devemos preparar o processo negocial de vários pontos de vista.

Ou seja, devemos colocar-nos no lugar de cada uma das partes que está presente na negociação e analisar quais as objecções que poderão vir a surgir no acto da negociação.

Se tivermos em mente a nossa estratégia para a negociação, sabendo o que queremos obter e, acima de tudo, como o queremos obter, não será difícil chegar a algumas das objecções que irão surgir de cada uma das partes.

Se tiver alguma dificuldade, procure a ajuda de outras pessoas da sua empresa para fazer um "brainstorming" acerca de como é que a negociação poderá vir a decorrer.

Se quiser um exercício simples para sentir um pouco mais profundamente cada uma das partes, pegue em várias cadeiras (uma por cada interveniente no processo - para tornar a descrição mais simples, vamos assumir que é apenas entre duas partes) e coloque-as à distância normal de uma reunião.

Cada uma das cadeiras irá representar uma das pessoas presentes na negociação.

Sente-se na sua cadeira e, por um momento, alucine (eu sei, eu disse mesmo alucine, vai ver que não custa nada) e imagine que nas outras cadeiras se encontram sentados, de facto, os outros intervenientes no processo negocial.

Agora, na sua cadeira, sinta a negociação e procure analisar do seu ponto de vista como é que o processo irá correr.

Vai ver que ao focar a sua mente no processo as ideias começarão a surgir e rapidamente entrará no espírito do exercício.

Quanto tiver a sua posição bem cimentada, levante-se, sente-se e afaste-se um pouco das cadeiras, mas mantendo-se sempre dentro da linha de visão.

Imagine que está ainda sentado na sua cadeira e que a outra parte se encontra também sentada na cadeira dela.

Quase como se tivesse saído do seu corpo e observasse a negociação a decorrer de fora.

Nesta posição, analise agora a negociação como o fez quando estava sentado na sua cadeira; vai ver que a perspectiva muda e, estando de fora, consegue analisar a situação de uma forma muito mais fria.

Guarde esse resultado para si e sente-se na cadeira do seu adversário como se fosse ele, estando Você ainda sentado na sua cadeira.

Pergunte a si próprio:

"Se eu fosse X como é que eu conduziria esta negociação?"

Vai ver que o facto de estar sentado na cadeira da outra parte lhe trará uma nova perspectiva do processo negocial.

Invista algum tempo analisando o que sente, o que provavelmente faria, e, acima de tudo, que objecções iria colocar ao processo negocial.

Por último levante-se e volte-se a sentar na sua cadeira.

Analise agora se a perspectiva que tinha inicialmente da negociação se mantém.

Provavelmente não!

Mas com certeza terá um maior entendimento de todos os pontos de vista possíveis na negociação.

Se tiver mais do que dois intervenientes, é só adicionar cadeiras e ir passando por cada uma das posições.

Agora que tem uma ideia maior das objecções que podem surgir, é uma questão de preparar respostas à prova de bala.

Quanto mais preparado estiver, melhor irá decorrer a sua negociação.

Tente, acima de tudo, prever vários níveis de resposta da outra parte.

Não basta pensar numa resposta à objecção, temos de pensar também nas questões que surgem a seguir e como as atravessar sem problemas.

Dependendo do tipo de negociação que está a realizar, podem existir diversas formas de responder a uma objecção na negociação.

Podemos ter de responder directamente e contrariar a posição da outra parte, ou podemos ter de utilizar técnicas de influência e, em vez de responder directamente, utilizar outras técnicas para baixar primeiro a energia colocada na objecção pela outra parte e de seguida, então, responder.

## Sabe como chegar a quem realmente decide?

Uma das coisas que mais me perguntam nos de Vendas, é qual a melhor forma de ter acesso aos verdadeiros decisores.

Provavelmente estará a pensar, mas então eu não tenho acesso ao verdadeiro?

Muitas vezes, quando estamos a trabalhar com uma empresa no sentido elaborar e apresentar uma proposta, somos “chutados” para um quadro intermédio, com a desculpa de que ele é que é o responsável pelo projecto.

Fazemos todo o trabalho com ele, criamos o projecto, apresentamos a proposta e supostamente ele adora o nosso trabalho.

De seguida, a sua função é supostamente apresentar e defender o nosso trabalho junto do verdadeiro decisor que até ao momento ainda não apareceu.

O problema é que muitas vezes estamos perante um “Yes Man” que quando vai apresentar a proposta ao verdadeiro decisor e existe algum pequeno detalhe de que este não gosta, desculpa-se dizendo:

“Pois, eu também achei, mas foi ideia deles...”

Nestes processos é importante que desde o início consigamos envolver os verdadeiros decisores o mais rápido possível.

Falar é fácil, conseguir já se torna um pouco mais complexo.

Põem-se aqui várias questões.

Por exemplo, como é que eu peço para subir na estrutura sem hostilizar a pessoa com quem estamos a reunir.

Uma das formas que mais utilizamos é a utilização de um motivo acessório para conseguirmos o encontro com essa pessoa e criarmos, se possível, alguma relação.

Por exemplo, podemos convidar o nosso interlocutor, juntamente com o decisor, para um almoço em conjunto com alguém acima na nossa estrutura de decisão, por exemplo, o nosso chefe ou o Director Geral da nossa empresa.

De preferência, deverá ser o Vosso Director a endereçar o convite ao Vosso cliente para não haver problemas.

Uma outra alternativa é utilizarmos um convite para um evento.

Pensem, por exemplo, em realizar um míni seminário sobre um tema no qual o Decisor do Vosso cliente possa ter interesse.

Atenção, não estamos a falar de um míni seminário para apresentar produtos ou soluções.

Estamos a falar de oferecer formação gratuita ao Vosso cliente sobre um tema que o possa interessar.

Mesmo que seja algo que não exista na Vossa empresa.

Por exemplo, um míni seminário sobre vendas ou liderança.

Algo em que, de facto, o decisor gostasse de estar presente.

A ideia é tornar o convite tão irresistível que ele não consiga, de facto, recusar.

Nesse míni seminário aproveitem também para convidar, e acima de tudo garantir a presença, de clientes Vossos (de preferência que estejam satisfeitos).

Como é óbvio, devem misturá-los com os potenciais clientes durante o evento para que possam confraternizar e, acima de tudo, trocar impressões.

Outra forma de promover o contacto com os decisores dos potenciais clientes poderá ser a criação de um evento de troca de experiências e de networking.

Escolham um tema, convidem um orador, e promovam um jantar ou almoço com a intervenção desse orador após a comida.

Podem, por exemplo, fazer como que um dos Vossos clientes satisfeitos intervenha, falando do seu caso específico como “case study”.

As hipóteses aqui são muitas, se quiserem algo mais interactivo transformem este evento num painel de debate e façam com que os diferentes intervenientes troquem experiências entre si.

Vai ver que ao fazer algo assim os Vossos potenciais clientes não só aderem, como ainda Vos agradecem.

Já agora, esta semana pare um pouco para pensar, olhe para a lista das suas propostas que estão na rua e analise se, de facto, em cada uma delas está a falar com o verdadeiro decisor.

Se isso não estiver a acontecer, promova o mais rapidamente possível uma destas estratégias para conseguir chegar à fala com ele.

## Sabe o que são técnicas Ninja de negociação?

Nas negociações que temos encetado, seja por nossa conta devido à actividade comercial que continuo a exercer, seja por conta de clientes que nos contratam para gerir grandes processos negociais, por vezes parece que estamos na presença de verdadeiros negociadores “Ninja”.

Se não conhece os Ninja, estes eram uma classe guerreira do Japão feudal dedicados a tarefas mais especializadas na guerra, tais como assassinatos, espionagem, recolha de informação, algo como os espíões do mundo moderno.

Provavelmente está com um sorriso nos lábios e a pensar:

“Mas por que carga de água é que o José de Almeida está comparar os negociadores actuais aos Ninja do Japão feudal?”

Boa pergunta!

Embora a comparação possa parecer descabida, os Ninja utilizavam muitas vezes técnicas de dissimulação e engano nos seus processos de guerra.

Numa negociação, a informação que cada uma das partes tem do processo negocial é um dos factores mais críticos na decisão final da mesma.

Existem várias componentes que devem ser analisadas antes mesmo de se avançar para uma negociação.

Como deve imaginar, não temos tempo para analisar aqui todos os factores, seria necessário muito mais do que um artigo.

Vamos focar-nos hoje em 3 componentes de preparação essenciais em cada negociação.

### 1. Mapa Negocial

Mas o que é isto de um mapa negocial?

Trata-se de analisar todas as componentes que podem ser utilizadas para troca na negociação.

Normalmente o vendedor quando encara uma negociação foca-se apenas no factor preço / desconto.

Chateiam a quem de direito na organização e vão para a mesa de negociações com uma percentagem até à qual podem manobrar.

Quando essa percentagem se esgota, se pressionados, muitas vezes voltam ao seu chefe e pedem mais.

Ora qual é o problema disto?

O problema disto é que se nos focamos apenas no factor preço, somos literalmente “comidos” (perdoem-me a expressão) no factor preço.

A razão de existência principal do mapa negocial é precisamente evitar esta situação.

A ideia é listar todas as componentes que possam ser utilizadas como troca no processo negocial.

Por exemplo:

- Prazos de pagamento
- Oferta de formação gratuita
- Prazos de entrega
- Etc...

Na negociação podemos, depois de identificadas, utilizá-las para troca.

Vamos imaginar que o cliente nos pede:

“José de Almeida, a XPTO Lda precisa que nos ajude e nos faça um desconto de 10% para podermos viabilizar este negócio.”

Ao que poderemos responder:

“Sr. Cliente, compreendemos a sua situação e temos todo o gosto em ajudá-lo, no entanto 10% para nós é muito complicado.”

Se conseguíssemos realizar 5% e oferecer a formação gratuita dos seus técnicos isso seria viável?”

Claro que nesta situação a formação dos técnicos apresenta, como devem imaginar, muito menos custos para nós do que os 5% de desconto adicionais.

## 2. Limite Superior e Inferior da negociação

Outro dos factores chave do sucesso da negociação prende-se precisamente com a identificação destes limites.

O limite superior é o valor até ao qual o comprador esta disposto a ir para fechar negócio.

O limite inferior é o valor até ao qual o vendedor está disposto a ir para vender.

Uma negociação ideal decorre habitualmente entre estes dois limites.

Já falámos na semana passada de uma técnica que os compradores usam para testar este limite.

No nossos workshops ensinamos habitualmente algumas técnicas que permitem identificar estes limites sem que muitas vezes a outra parte se aperceba disso.

Tendo os limites do nosso lado é muito mais simples começar a puxar o valor da negociação a nosso favor.

## 3. Estilo de Negociação

Por último, embora, como tenhamos dito, não esgote tudo o que existiria para falar sobre esta temática, temos o estilo de negociação da outra parte.

Uma das coisas para as quais chamamos a atenção das pessoas que participam nos nossos Workshop de Vendas e também nos de Negociação Avançada é que as pessoas não são todas iguais.

Seja a comprar, seja a negociar, existem diferenças abismais entre cada uma delas.

Por questões de facilidade de raciocínio numa negociação, ajuda categorizá-los em estilos comportamentais de negociação.

O processo não é complicado, mas obrigaria a muito mais tempo para o explicar.

Imaginem o que seria poder otimizar a negociação com base na forma como a outra pessoa gosta de negociar para facilitar ao máximo o processo.

Nos nossos Workshops mostramos às pessoas que participam as duas vertentes deste processo.

Em primeiro lugar, qual é o seu próprio estilo de negociação.

Em segundo lugar, qual é o estilo de negociação da outra parte e como identificá-lo.

Na posse destes elementos é muito mais simples aumentar as chances de sucesso de uma negociação.

## Sabe quando ir a jogo numa negociação?

O jogo da negociação tem muito que se lhe diga. Qualquer vendedor que lide com um departamento de compras organizado Vos contará histórias de horror sobre as suas negociações.

As táticas utilizadas podem ir de simples artimanhas para nos ganhar mais uns euros até estratégias complexas e bem organizadas envolvendo vários elementos da empresa do cliente.

Por vezes a vontade que existe é pura e simplesmente de nos levantarmos e mandarmos o cliente às urtigas devido à postura que muitas vezes demonstra no processo.

Gostava de me focar hoje em 3 das táticas mais aviltantes que conheço para uma negociação.

Digo aviltantes, porque muitas das vezes o cliente ao utilizar estas táticas esquece que vai perder toda a componente relacional e de confiança com o Vendedor.

Se pensarmos que muitas das vezes trabalhamos com um cliente vários anos, podem imaginar que não é prática que recomendemos, seja do lado do Cliente, seja do lado do Vendedor.

A primeira das táticas do ciclo de artigos sobre negociação que hoje inicio, chama-se:

“Atirar o Barro à Parede”

O cenário é simples, trata-se de pedir um pedido de orçamento e responder a esse mesmo pedido de orçamento oferecendo um preço muito mais baixo do que o inicial.

O engraçado é que esta tática pode tomar várias formas consoante a situação.

Por exemplo, o Vosso cliente pega no orçamento que tem do ano anterior e envia-vos uma adjudicação com base nesse valor.

Outra situação que acontece quando existem contratos de fornecimento envolvidos trata-se de riscar as cláusulas que não interessam, rubricar, assinar e devolver como se estivesse tudo acordado.

Ou então, na sua forma mais simples, pegam no fax da proposta com os preços, riscam o valor e escrevem por baixo o valor que lhes interessa.

Se for por e-mail, muitas vezes escrevem algo como:

“A nossa administração tem o prazer de adjudicar a proposta pelo valor X.”

Sendo que o valor X, como devem imaginar, é muito inferior ao inicialmente proposto.

Ora, mas como é que lidamos com esta tática?

Pura e simplesmente tomamos a decisão com base no valor apresentado pelo cliente.

Se for um valor que não interesse, informem o cliente do seu erro e voltem a reiterar o valor inicial.

Se for um valor que até possa interessar, tornem o processo difícil, digam que esse valor é muito complicado de atingirem, mas que para ir ao encontro das expectativas deles o máximo que poderiam fazer seria metade desse valor, mas retirando uma qualquer componente que ele precise.

O erro aqui é acharmos que o negócio já está fechado e que não temos de fazer nada.

O nosso cliente joga precisamente com essa pressão psicológica do factor “já está”.

A questão é que já está, mas temos de ir ao encontro daquilo que ele pretende.

Poderemos ser levados a pensar:

“Mas porque é que eu devo dificultar, se já está fechado e até posso chegar a esse valor?”

Um bom negociador gosta normalmente do “jogo” da negociação.

Dá-lhe gozo todo este jogo do gato e do rato.

Quando a negociação é demasiado simples ele por vezes acha que “não deu luta” e fica um pouco desanimado.

Por outro lado, pode perder o respeito por nós ao achar que não sabemos negociar.

Ou seja, o que não custa nada a obter é aquilo a que normalmente o negociador não dá muita importância, tornando o nosso esforço negocial praticamente sem valor para ele.

Outro problema é que “é tão fácil” que desta vez ele pede 5%, para a próxima pede 7%, a seguir pede 9% e por aí adiante.

Vamos estar a cavar uma sepultura a curto prazo, que nos irá com certeza esgotar toda a nossa margem negocial.

Por último, existe um outro factor que nos leva a que na maioria destas situações não devamos ir a jogo.

Uma negociação possui um limite superior e um limite inferior.

O limite superior é o valor até ao qual o nosso cliente está disposto a ir para comprar.

O limite inferior é até onde estamos dispostos a ir para vender.

Na prática, uma negociação deve decorrer dentro destes limites, sendo a determinação dos mesmos muitas vezes o objectivo primordial de um bom negociador.

Imaginem que o nosso cliente atira para a mesa um valor negocial muito abaixo do limite inferior.

Acha que devemos ir a jogo?

Como já deve estar a imaginar, claro que não!

Se cairmos na asneira de começar a negociar com o valor que nos apresentam, na esperança de conseguir chegar a um valor aceitável, o que é que acha que vamos conseguir?

Na maior parte dos casos, nada!

O esforço negocial será enorme e muitas vezes conseguimos apenas chegar a um valor ligeiramente acima do limite inferior.

Por isso, como está a ver, por vezes numa negociação nem sempre é conveniente ir a jogo.

## Sabe como lidar com a pergunta do preço na venda?

Uma das questões que mais nos surgem nos nossos Workshops “Como Vender Mais e Melhor” prendem-se precisamente com esta questão.

O que fazer quando estamos na fase inicial da venda e o cliente de uma forma muito brusca nos questiona:

“Mas afinal de contas quanto é que isso custa?”

As boas regras da venda dizem-nos que devemos criar valor na cabeça do nosso cliente antes de avançar para a venda.

Teoricamente, isso tornaria a questão do preço mais fácil de abordar.

Mas será que nos dias que correm isso é verdade?

No nosso entender, não!

Nos dias que correm o nosso cliente “já sabe da missa a metade”, como dizia a minha avó.

Então se essa é hoje em dia uma condicionante, quanto mais não seja porque os clientes o fazem para desorientar o raciocínio do comercial, qual deverá ser a forma indicada para lidar com isto?

No nosso entender é tirar o factor preço da mesa logo desde o início.

Existem várias formas de o fazer.

A forma ideal depende muito do tipo de produto, serviço, ou até da forma como o Vosso processo comercial se organiza.

Vamos então analisar algumas das técnicas que podemos utilizar.

Em primeiro lugar, podemos colocar o factor preço em cima da mesa logo no início.

Por exemplo, se notamos que o nosso cliente pode ser mais susceptível ao preço do que os outros, dizemos-lhe directamente que o nosso produto ou serviço é caro.

Algo do género:

“Mas diga-me, isto é solução para quanto?”

Sr. Cliente, as nossas soluções não são propriamente baratas.

Posso também dizer-lhe que não são as mais caras do mercado.

No entanto, têm tido a preferência dos nossos clientes ao longo dos anos e actualmente detemos cerca de 40% do mercado.”

Esta técnica redirecciona o cliente, vacinando logo o factor preço, mas mantendo uma porta aberta.

Outra forma de lidar com o factor preço é utilizar intervalos de valores.

Devemos ir preparados com um valor provável na nossa cabeça, no entanto não devemos apresentá-lo directamente.

Ou seja, a forma mais eficaz é deixar espaço de manobra, indicando um intervalo de valores de X a Y.

Algo do género:

“Qual é o investimento que temos de fazer?”

Sr. Cliente, cada caso é um caso, mas por aquilo que nos indicou, penso que será seguro dizer que uma solução destas no Vosso caso poderia andar entre x e y.”

A vantagem desta técnica é permitir mais tarde puxar o valor para onde nos interessa em termos de proposta.

Por último, surge a técnica de dar o valor directamente ao nosso cliente quando nos pergunta.

Por vezes não vale a pena andar a rodear a questão.

Se são adeptos do uso da venda consultiva (se não são, deveriam começar seriamente a pensar nisso), muitas vezes o Vosso processo comercial passa por interagir com o Vosso cliente fazendo questões para determinar as suas verdadeiras necessidades.

Mas voltando à nossa questão.

Se a pergunta do preço surge de uma forma deselegante no meio das nossas perguntas, do género:

“Olhe lá, isso é muito bonito, mas qual é o preço?”

Devemos responder directamente e rapidamente voltar às questões de identificação de necessidades para continuar o processo.

O truque aqui é a rapidez com que retomamos o processo comercial em curso e não nos prendermos ao factor preço.

## Conhece o síndrome da história da Bela e do Monstro?

Muitos comerciais com quem trabalhamos inicialmente sofrem deste problema.

Vamos imaginar que chegam à empresa e dizem:

“Tenho um grande negócio em mãos!”

Quando analisamos o negócio em causa, à primeira vista parece mesmo isso.

Um grande negócio!

Mas quando começamos a analisar as coisas com um olhar um pouco mais crítico, nem sempre tudo o que reluz é ouro.

Por vezes ser só um óptimo negócio não chega.

Muitas vezes basta uma simples questão para deitar tudo por terra:

“Será que temos mesmo possibilidade de ganhar este negócio?”

O que noto quando faço coaching comercial às equipas de vendas dos nossos clientes é que nem sempre têm este pequeno pormenor presente.

Se não temos nenhuma chance de ganhar o negócio, seja por preço, por características, por lobby da parte da concorrência, por não conseguirmos competir com a solução dos outros, será que vale mesmo a pena ir a jogo?

Qualquer jogador experiente de poker (que a propósito não sou) vos diria que, a não ser que consiga fazer um bluff credível, normalmente não vai a jogo.

A ânsia de mostrar trabalho perante a organização ou perante a chefia leva por vezes os vendedores a quererem ir a todas.

O problema é que o nosso tempo é finito.

O dia só tem 24 horas e muitas vezes não chegam para tudo o que, como vendedores, temos para fazer.

Por outro lado, na venda de determinados produtos e serviços, a elaboração de uma proposta é um acto complicado e requer muitas vezes o envolvimento de especialista de fora.

Não é à toa que muitos dos nossos clientes nos contratam em processos de venda complicada para supervisionar e assessorar a elaboração de propostas complexas, principalmente quando estamos a falar de concursos públicos.

Por vezes, pequenos pormenores como consistência, erros, omissões ou esquecimentos, podem deitar tudo a perder nestes processos.

Como devem imaginar, sendo feito com a prata da casa ou com especialistas externos, tudo isto acaba por ter custos por vezes bastantes elevados.

Mas então se não devemos ir a todas, o que é que devemos fazer?

Muito simplesmente ter alguns critérios de avaliação para ir ou não a jogo.

Em muitas empresas com quem trabalhamos no dia-a-dia definimos, em conjunto com os colaboradores, quais as regras que têm de ser cumpridas para se avançar ou não para a preparação de uma proposta.

Todas estas regras têm factores de ponderação e quando a percentagem atingida não é suficiente, tem de existir alguém superior para decidir se vamos investir tempo na proposta ou não.

As regras podem ser tão simples ou tão complexas como for necessário.

O importante é que sejam claras e que toda a equipa as conheça.

Um dos riscos é muitas vezes pensarmos que, mesmo em situações em que seja somente enviar um fax ou email com preços e condições, isto não tem prejuízo na actividade comercial.

O envio de propostas sem follow-up normalmente não tem grande impacto, pela experiência que temos.

É claro que isto depende do tipo de negócio de que estivermos a falar, mas na maioria dos casos é uma prática que não aconselhamos aos nossos clientes.

Se enviarem 30 a 40 pedidos de preços por dia e 10 desses forem para perder, temos de contabilizar o tempo que despendemos a enviá-los, mas também o tempo que será necessário futuramente para o follow-up.

Um outro problema que surge prende-se com o impacto negativo na previsão dos resultados comerciais que a empresa irá atingir.

Um Director Comercial que olhe para um pipeline de vendas e que tente analisar quais serão as vendas que a organização vai ter, estará a fazer o seu trabalho com dados perfeitamente viciados.

À primeira vista poderá parecer que a saúde comercial da organização está boa, mas quando analisamos de facto os números, eles estão inflacionados pelas propostas que foram enviadas e que não vão ter nenhum sucesso.

Agora, provavelmente estará a pensar, mas como é que eu crio um critério de decisão para a análise das oportunidades a concorrer?

O que fazemos com as equipas é sentarmo-nos com elas e analisar o que é crítico em termos de decisão.

Vemos para trás todas as oportunidades que ganhamos e por que é que ganhamos.

Quando não o sabemos, pedimos para telefonarem aos principais clientes, ou pelo menos aos que têm maior confiança, e perguntar-lhes.

Depois é ver quais os critérios que estão em cima da mesa.

Por exemplo, alguns factores de ponderação poderão ser:

Temos de concorrer por questões políticas?

O Cliente permite que reunamos com ele para esclarecer dúvidas e conhecer um pouco mais as suas necessidades?

Temos produto ou serviço que consiga concorrer com eficácia?

Os nossos preços são concorrenciais?

Se não são, existem outros factores como qualidade de serviço, entrega, suporte pós-venda, ou algo semelhante que possa compensar?

Enfim, como podem imaginar, estas são apenas algumas das situações que analisamos. Consoante o Cliente, o tipo de produto ou serviço e muitos outros factores, mais poderiam surgir.

Esta semana, pare um pouco para pensar, será que as oportunidades de negócio que tenho em carteira são reais?

## Conhece a tática de vendas da raposa?

Quase que a apanhava...

Muitas vezes, no final do ano comercial, andamos iludidos com uma série de negócios que temos em carteira.

Negócios, esses que normalmente até são "apetitosos".

Conforme o 31 de Dezembro se vai aproximando, os vendedores começam a ficar mais nervosos, os negócios não se concretizam, alguns atrasam para o ano seguinte e como já deve estar a imaginar, lá se vão os resultados do ano.

A questão que se põe é precisamente: porque é que isto acontece?

Podemos arranjar mil e uma desculpas:

Que é da crise

Que o cliente atrasou o processo devido a outros projectos

Que foi do Sporting ou do Benfica ou do Porto terem perdido

Enfim, desculpas com toda a certeza que não irão faltar.

Mas será que este acontecimento necessita mesmo de desculpas?

No nosso entender, não.

Trata-se do normal na actividade comercial das empresas, uns negócios concretizam-se, outros não.

A única diferença que se apresenta nestas situações é que devido a ser final do ano e o comercial necessitar de concretizar a sua cota de vendas, quase de certeza que a pressão é muito maior.

Ora é precisamente devido a esta pressão que se comete um dos maiores erros do ano em termos comerciais.

Com estamos aflitos em termos de vendas, temos tendência a pressionar os negócios em carteira e a deixar de lado uma das componentes mais importantes do processo de vendas.

Pense um pouco, já adivinhou qual é?

Claro que sim.

Trata-se da prospecção.

Provavelmente estará a pensar:

“Prospecção?”

Mas se estou aflito com as minhas vendas, por que raio é que me devo importar com a prospecção?”

Uma das razões pelas quais o ano comercial começa mal em Janeiro, é precisamente pelo facto dos comerciais no final do ano descurem a prospecção ou o contacto com clientes que não têm propostas activas.

Fazem-no na ilusão de que se forçarem os negócios eles irão concretizar-se.

Mas será que é mesmo ilusão?

No nosso entender, muitas vezes é!

Penso comigo.

Se um cliente estiver a atravessar um processo interno complicado, como uma greve, o encerramento de uma unidade, um problema com os sindicatos, será que é por nós fazermos mais pressão que vamos fechar o negócio?

Claro que não.

Na maioria dos negócios a influência do comercial só vai até um determinado ponto da venda.

A partir daí, devemos suportar a venda e manter o negócio quente, mas a nossa influência real, a não ser que se usufrua do factor “cunha”, é bastante reduzida.

Agora quando descuramos a prospecção e o contacto com clientes que não têm propostas activas, estamos a matar o início do próximo ano.

No lado da prospecção, porque é normalmente aqui que o comercial tem realmente influência.

Ou seja, no despoletar de novas oportunidades.

No lado do acompanhamento a clientes que não têm propostas activas, porque no final do ano é a altura em que muitas vezes se fazem os orçamentos para o ano seguinte.

Se não tivermos um pé na porta nesta altura, muitas vezes nem sequer somos considerados no ano seguinte.

Já lá diz o ditado:

“Longe da Vista, Longe do Coração!”

E nas vendas é bem verdade.

Se não estivermos presentes nesta altura do ano junto dos nossos clientes, não temos a possibilidade de preparar o terreno para que os nossos produtos ou serviços estejam bem posicionados no próximo ano.

No final do ano é também a altura em que os departamentos de compras lançam novas consultas ao mercado.

Normalmente para seleccionarem novos fornecedores ou apertarem com os actuais com base nas propostas dos outros.

Por todas estas razões, este final de ano não descure a prospecção e o acompanhamento dos clientes que não estão activos.

Vai ver que o seu início de ano vai ser muito mais proveitoso em termos comerciais.

Lembre-se de que nem sempre o que fizemos toda a nossa vida continua a resultar.

Muitas vezes as estratégias e tácticas que nos levaram do ponto A ao ponto B não serão as mesmas que nos levarão do ponto B ao ponto C.

Por isso não perca mais tempo.

## Chefe! O Negócio está Fechado!!!

Quantas vezes ouviram isto dos Vossos Comerciais?

Se tiver sorte, muitas.

Se não tiver sorte, provavelmente algumas.

Embora dê gosto ouvir esta frase, já pensou quanto dinheiro é que o seu comercial pode ter deixado em cima da mesa da negociação?

Um dos maiores factores de desperdício dos processos comerciais prende-se precisamente com a ineficácia do processo de negociação por parte dos vendedores.

Quando trabalhamos com as equipas no terreno nos processos de formação e coaching comercial, ficamos por vezes “assustados” com a “inocência” com que a maioria dos comerciais analisa o que decorreu na venda.

Muitos deles, efectivamente, pensam que a venda até decorreu bem e que o negócio foi bastante bom.

No outro dia, em conversa com um decisor de uma empresa, que por acaso é meu amigo, estávamos a conversar sobre os nossos últimos projectos realizados e ele ficou admirado com a nossa lista de clientes.

Mas ao deparar-se com um nome de um nosso cliente em particular, surgiu-lhe um sorriso nos lábios.

Como a confiança entre nós é muita e já vem de há alguns anos, perguntei-lhe:

“Porque é que estás a sorrir?”

Ao que ele me contou o que tinha sucedido na semana anterior com um comercial dessa empresa nossa cliente.

“Na semana passada tivemos cá um comercial dessa empresa para fechar um negócio.

Como é habitual, e depois de termos tido formação convosco há já alguns anos aqui na empresa, preparámos a negociação de antemão.

Estipulámos o que poderíamos ceder e não ceder, o que seria para nós o preço alvo desejável e todas as restantes concessões que pretendíamos da parte deles.

Definimos entre nós, os que iríamos estar na reunião, os papéis a assumir, quem faria de “Bom Polícia”, quem faria de “Mau Polícia” e quem seria o “Neutro”.

E estruturámos até de que forma iríamos conduzir a negociação e que técnicas usar em cada fase para a tornar o mais eficaz e rentável possível para o nosso lado.

Dito isto, marcámos a reunião de negociação e fecho com o Vendedor.

Correu que nem “Ginjas”, como dizia o meu avô.

Fizemos um negócio espectacular e chegamos a poupar cerca de 30% a mais do que tínhamos inicialmente planeado.”

Ao ouvir esta história, sorri.

Estava precisamente nesse dia prestes a iniciar com o meu cliente e a sua equipa a sessão de coaching dedicada à negociação e esta descoberta concreta era preciosa para melhor os ajudar na eficácia dos seus processos comerciais e de negociação.

Esta é apenas uma de muitas histórias com as quais me deparo todos os dias no terreno.

Da mesma forma que os nossos comerciais vão frequentar cursos de vendas, os nossos clientes frequentam cursos de negociação e compras.

Muitos deles tornam-se especialistas nesta área, pois sabem que cada euro poupado numa negociação vai directamente para a coluna de resultados da empresa.

Estima-se que em Portugal se deixe em cima da mesa cerca de 20% a 30% em cada negócio por falhas dos comerciais nos processos de negociação.

A lista de técnicas e “manhas”, se lhe quiserem chamar, é enorme e cada uma pior do que a outra.

Gostava hoje de Vos apresentar apenas uma das técnicas que habitualmente analisamos nos nossos Workshops de Vendas.

Trata-se do chamado “Comer o Bolo às Fatias” reforçado pelo “É só mais...”.

Um das técnicas mais eficazes numa negociação é estruturar o processo negocial em pequenas componentes que por si só não assustem a outra parte.

Atenção que esta técnica só funciona eficazmente se se derem ao trabalho de preparar a negociação, coisa que no nosso entender muito poucos comerciais se dão ao trabalho de fazer.

Preparar um mapa negocial é algo de que muitos deles nunca ouviram falar e quando ouviram acham que os clientes não se dão ao trabalho de fazer isso.

Negociando pequenas concessões de cada vez, o nosso cliente tem por vezes muito mais sucesso.

Um pedacinho aqui, outro pedacinho ali, mais um pedacinho acolá, leva a que vamos sucessivamente realizando pequenas concessões, sem que nos apercebamos que o “Bolo Negocial das Concessões” está a engordar e muito.

Quando damos conta, se é que muitas vezes nos damos conta, o valor total das concessões conseguido é enorme.

Mas para colocar a cereja no topo do bolo, guardam sempre ainda para final uma pequena parte para negociar.

Trata-se do “E já agora...”.

Depois de o negócio fechado e acordado, o nosso cliente de repente lembra-se de algo mais que se tinha esquecido.

Por exemplo:

“Olha estamos de acordo, vamos então avançar com a compra envio-lhe um e-mail com a adjudicação ainda hoje”.

Mais alguns minutos de conversa e de repente:

“Olhe, esqueci-me foi de uma coisa, precisávamos de mais um pormenor que com certeza não vos vai fazer diferença, é coisa pequena, trata-se de...”.

Já estando o negócio fechado, o comercial muitas vezes tem tendência a dar ainda mais este pedaço pelo mesmo valor.

Esta semana já sabe, “abra os olhos” e veja, de facto, como é que os seus clientes estão a conduzir as suas negociações.

Se estiver com atenção, vai ver que terá uma grande surpresa.

## Já vacinou os seus clientes?

Não comece já a pensar que estamos a pedir para ir a correr vacinar os seus clientes contra a Raiva ou outra doença contagiosa.

Estamos apenas a pedir que pare um pouco no seu dia-a-dia de correria e reflecta connosco sobre como responder às objecções dos seus clientes.

Existem muitas formas de responder a objecções.

Desde as mais simples até às mais complexas, envolvendo princípios psicológicos de influência.

No entanto, uma das formas que mais gostamos de utilizar com os nossos clientes trata-se precisamente da técnica da “Vacina”.

Muitas das vezes os nossos clientes utilizam as objecções como armas de arremesso para baixar o valor do nosso produto ou serviço.

Já devem ter experienciado isto, estão à espera de algum deslize ou algo que possam utilizar para fazer de cavalo de batalha e baixar a nossa posição negocial.

Uma das técnicas que ajuda a evitar isto implica, subtilmente, colocar em cima da mesa a objecção como um dado adquirido desde o início.

Vamos imaginar que existe uma objecção relativa aos Vossos produtos ou serviços que volta e meia, aparece.

Como é que lida com ela?

Provavelmente, devido à experiência que acumulou ao longo do tempo até já delineou uma estratégia para lhes responder.

E quando o cliente coloca essa objecção, a sua resposta sai prontamente.

Embora não seja errado, existe forma de evitar que a objecção sequer apareça no acto da venda.

Ou então que quando aparece venha já com uma força muito menor.

Pense um pouco.

Quando existe uma objecção recorrente, o vendedor normal tem habitualmente uma de duas respostas:

Reza a todos os santinhos que a objecção não surja

Responde com a sua resposta habitual já preparada

Ora "Vacinar" a objecção implica assumir desde o início da venda a sua existência.

Vamos imaginar que os seus produtos são "caros".

A propósito, os seus produtos não são caros, o seu valor é que é elevado devido à sua qualidade, serviço, garantia, etc.

A não ser quando se trata de um produto de consumo corrente, como seja o papel higiénico, normalmente existe sempre forma de trabalhar esta questão.

Se não acredita, venha já confirmar por si mesmo inscrevendo-se já no nosso workshop "Como Vender Mais e Melhor".

Uma forma de lidar com esta objecção é precisamente colocar essa situação em cima da mesa.

Por exemplo:

"Sr. Cliente, esta nossa solução é a mais cara do mercado actualmente.

Mesmo assim continuamos a ter a preferência de 80% do mercado Português.

Se me permitir, gostaria de lhe explicar a razão da preferência dos nossos clientes."

Simple e directo, como estão a ver.

O que é que acham que o cliente vai fazer quando vir o preço?

Provavelmente irá à mesma referir que a solução é cara, mas pelo menos o impacto inicial já foi mitigado.

A técnica de vacinar objecções pode ser usada até de uma forma mais subtil para vacinar objecções futuras.

Já ouviu falar do "remorso da venda"?

Claro que sim.

O cliente fica todo entusiasmado com o seu produto ou serviço, a reunião corre espectacularmente bem e fica de voltar a contactá-lo para avançarem com o negócio.

Você liga uma vez e ele não atende.

Duas vezes e está em reunião.

Três vezes e foi para o estrangeiro...

O que é que acha que está a acontecer?

Pode ser de facto que o seu cliente seja um homem bastante ocupado, mas se o interesse era tanto e até desenvolveram uma boa empatia ou rapport na reunião, porque é que agora não lhe atende o telefone?

Provavelmente porque o entusiasmo da venda esmoreceu, ou alguém lhe apontou alguns defeitos ou objecções ao seu produto ou serviço e ele voltou atrás com a intenção inicial.

Provavelmente estará a pensar:

"Mas se eu não estou lá, como é que posso prevenir estas situações?"

Novamente vacinando as objecções que possam surgir.

Pense um pouco.

Quais são as objecções ou medos que podem surgir após sair da reunião?

Faça uma lista de todas elas.

Depois é só para cada uma preparar uma forma subtil de as colocar na conversa.

Algo do género:

"Sr. Cliente, esta solução permite de facto um retorno bastante acima da média nestas situações.

O único problema que temos encontrado, e não sei se essa será uma situação que o Senhor terá na sua empresa, é que normalmente a eficácia obtida não é bem vista pelos sindicatos pelas razões que o Senhor pode imaginar.

Mas deixe que lhe diga que após um a dois meses de projecto essas dúvidas costumam estar ultrapassadas e até agradecem às chefias pela sua implementação".

Esta semana já sabe, passe por uma farmácia e compre uma vacina para as principais objecções que habitualmente enfrenta.

## Será que, de facto, conhece os seus produtos?

A maioria dos comerciais que formamos responde afirmativamente a esta questão nas nossas acções de formação.

O engraçado é que quando começamos a aprofundar o conhecimento que têm dos seus produtos ou serviços, este apresenta-se claramente insuficiente para os dias que correm.

Se em tempos idos nos safávamos com a habitual resposta:

"Sr. Cliente, terei todo o gosto em falar com o meu colega da área técnica e voltar a si com a resposta".

Hoje em dia essa resposta é, na maior parte dos casos, claramente insuficiente e insatisfatória para a maioria dos clientes.

A informação nos dias que correm está à distância de um click.

Se ainda não tem a noção disso, pergunte aos seus clientes qual é a primeira coisa que eles fazem quando os comerciais lhes pedem para agendar uma reunião?

Não sabe?

É abrir o browser da Internet e imediatamente pesquisar o site da Vossa empresa e analisar a informação que contem.

Na maioria dos casos, caso o Vosso site esteja completo nesse sentido, quando chegamos à reunião o nosso cliente tem já um grau bastante elevado de informação na sua posse.

Agora analise mais uma componente dos tempos modernos.

Com a introdução da Internet, do e-mail, dos telemóveis, etc., o ritmo a que vivemos tornou-se cada vez mais acelerado.

Deste modo, os nossos clientes já não têm tempo para a habitual resposta acima apresentada.

Os clientes hoje em dia esperam das pessoas que os visitam um grau de conhecimento superior ao que eles próprios têm.

Se fosse para falar com uma pessoa cujo conhecimento na maioria dos casos é inferior ao dele, o que é que acha que provavelmente aconteceria?

Claro!

Nem sequer perderiam tempo connosco.

O conhecimento do nosso produto ou serviço de uma forma mais aprofundada torna-se hoje crítico.

Por vezes ainda vejo os comerciais a olhar de lado para esta questão.

A pensar que não é essencial.

A achar que se vão safando com um conhecimento mínimo dos produtos ou serviços que vendem.

Pois bem, meus amigos e amigas, está na hora de mudar.

Olhem para o conhecimento dos Vossos produtos e serviços como algo essencial para o sucesso das Vossas vendas!

Quando um comercial possui um conhecimento apurado do que vende, é capaz de aparecer aos olhos do cliente com alguém que é “especialista”.

E o que é certo é que o especialista convence e na maioria dos casos vende mais do que os outros.

O conhecimento da solução permite-lhe falar com um grau de autoridade superior.

Permite-lhe fazer um ponto de poder numa negociação com base nesse factor.

Algo do género:

“Sr. Cliente, esta solução é a melhor para si por isto, isto e isto...”

Agora se queremos conhecer a fundo os nossos produtos e serviços, ficam algumas questões que devemos colocar e acima de tudo responder para além do mero conhecimento técnico:

### **1. Quem está a utilizar os nossos produtos ou serviços hoje em dia?**

São clientes de que sector, com que tamanho, existe alguma coisa de especial?

### **2. Por que é que nos compram?**

É por causa do nosso produto?

Tem a ver com o serviço associado?

Tem a ver com a qualidade?

Muitas das vezes, não percebemos muito bem por que é que isto acontece.

Um dos conselhos melhores que me deram nesta área quando era vendedor acabado de estrear foi:

“Queres saber por que te compram, pergunta aos teus clientes!”

### **3. Quem é a nossa concorrência e, acima de tudo, por que é que os clientes lhes compram?**

Muitos de nós até sabemos quem é a nossa concorrência, mas sabemos, de facto, por que é que os clientes trabalham com eles?

Na maioria dos casos não.

Este conhecimento é fundamental nos dias de concorrência acérrima que vivemos.

Se não sabemos todas as condicionantes que levam os nossos clientes a comprar à concorrência, como é que podemos esperar lutar e ganhar esta luta?

Esta semana, pare um pouco para pensar, reúna a sua equipa comercial e coloque a todos estas questões.

## **Sabe o que é que a Lua-de-mel tem a ver com a venda?**

Já pensou o que é que acontece após ter fechado a venda?

Muitos dos vendedores que analisamos quase que desaparecem após a venda.

É frequente ouvirmos da boca dos clientes:

“Enquanto não vendeu não descansou, agora...”.

Mas será que passar a bola nestas situações está correcto?

O que a maior parte dos vendedores não sabem é que uma venda tem sempre 3 fases:

Lua-de-mel

Lua-de-fel

Casamento

Se não acredita, vamos lá analisar:

### 1. Lua-de-mel

Quando vendemos algo, existe o brilho no ar de um novo produto ou serviço.

O cliente está entusiasmado, as suas pessoas estão à espera de algo espectacular, com um conjunto de funcionalidades e benefícios acrescidos.

Enfim, tudo corre bem no mundo da venda.

Estamos naquilo que designamos por Lua-de-mel da venda.

### 2. Lua-de-fel

Mas o chato é que isto é “sol de pouca dura”.

Rapidamente as expectativas do cliente começam a cair.

Quando surgem os primeiros problemas, quando as pessoas têm de mudar a forma como trabalham habitualmente.

O ser humano não gosta de mudar.

Quando lhe pedimos para alterar o modo como fazia as suas operações há 10 anos, normalmente não gosta.

E quando, ainda por cima, tem de aprender coisas novas para trabalhar com o novo produto ou serviço, ainda pior.

Começam então os comentários:

“A nossa antiga solução é que era boa”;

“O outro serviço era melhor”;

“Antes era mais simples”.

E se forem só estes, dêem-se por muito felizes.

### 3. Casamento

Se tudo correr bem, as situações resolvem-se, as mudanças integram-se e passado pouco tempo, tudo volta ao normal.

Enfim, mais um dia no mundo das vendas.

Mas vamos agora analisar a actuação dos comerciais em cada uma das fases:

Na fase do casamento:

“Está tudo bem, então nem preciso de lá colocar os pés.”

Esta é normalmente a resposta do vendedor.

Qual é que é o erro disto?

É que é a última hipótese que ele tem para poder “vacinar” o cliente em relação ao que vem a seguir.

Algo do género:

"Sr. Cliente, agora está tudo bem, mas sabe que as pessoas não gostam de mudanças, por isso é normal que as expectativas caiam um pouco.

Mas esteja descansado que estamos cá para resolver todas as situações."

Na fase da Lua-de-fel ele não tem outra hipótese, dado que o cliente está aos berros; ele vai mesmo ter de lá ir.

E na fase do casamento voltamos a ter a mesma situação:

"Está tudo bem, então não preciso de lá ir."

Qual é o erro disto?

É que esta fase é a altura ideal para lá voltar a confraternizar com o cliente e, dado que ele está satisfeito, pedir, por exemplo, testemunhos ou contactos de amigos ou conhecidos que possam beneficiar do nosso produto ou serviço.

Esta semana pare um pouco e pense:

Será que o meu "casamento" com o meu cliente está a decorrer da melhor forma?

Uma boa forma de reflectir sobre isto é pensar:

"Há quanto tempo é que não recebo uma referência ou testemunho dos meus clientes?"

## Sabe por que é que os seus clientes compram?

Muitas vezes, quando trabalho com as equipas comerciais em formação ou coaching comercial, uma das questões que ponho é:

"Por que é que os Vossos clientes Vos compram?"

Esta pergunta, embora simples, tem muito que se lhe diga.

A maior parte das pessoas acha que é pelos seus produtos ou serviços fantásticos.

Porque o produto é bom.

Porque tem uma qualidade elevada.

Porque tem uma boa relação preço / qualidade.

Enfim, tudo razões que estão correctas, mas que a nossa experiência de terreno também como vendedores nos diz que, muitas vezes, não são as razões principais.

No nosso entender, os nossos clientes só pensam numa coisa:

"Euros!"

E ou lhes provamos que lhes fazemos ganhar Euros, ou lhes provamos que lhes vamos poupar euros.

Os Euros, em alguns casos, podem também ser conotados com Valor, emoção, brilho, segurança, etc.

Mas os vectores de fazer ganhar, ou fazer poupar, estão normalmente sempre presentes.

Se estivermos a vender produtos ou serviços num âmbito empresarial, a questão torna-se ainda mais crítica.

O cliente tem apenas uma coisa na cabeça:

"O que é que ganho com isso?"

E se não lhes conseguirmos demonstrar isto mesmo, a venda muitas vezes não se concretiza.

Esqueçam os benefícios, as características técnicas que ninguém lê, tudo aquilo que o marketing normalmente vos dá.

Parem um pouco para pensar e subam um pouco na corrente.

Ponham a vocês próprios estas questões:

“Qual é o problema que o meu cliente enfrenta?”

“Que condicionantes relacionadas o levam a estar insatisfeito?”

“De que forma é que eu lhe posso mostrar que o meu produto as resolve?”

Se conseguirem responder a estas três questões, as Vossas probabilidades de sucesso na venda poderão crescer bastante.

Um dos maiores erros que eu vejo os Vendedores com quem trabalho cometerem, prende-se precisamente com isto.

Focam os benefícios, características ou valor do produto, sem muitas vezes entenderem o que está à volta.

É simples apresentar um conjunto de benefícios ou características.

Já entender a realidade do problema do cliente é normalmente mais complicado.

Mas o investimento de tempo que fazemos a entender a sua realidade, os seus problemas e as suas implicações mais a fundo trazem muitas vezes o sucesso na venda.

Exemplo disto são aqueles vendedores que à primeira vista não apresentam o perfil daquilo que achamos ser um bom vendedor.

Bem-falante, com um grande à vontade, bem apresentado, está a ver o género?

Mas quando analisamos as suas vendas, notamos algo estranho.

Por vezes são os melhores vendedores da equipa.

E por que é que isto acontece?

Quando analisamos o seu background, vemos que muitas vezes tiveram um passado mais técnico ou consultivo.

E o que é certo é que a forma como endereçam as necessidades dos clientes traz vantagens concretas na forma como abordam a venda.

Esta semana pare um pouco para pensar, e ponha a si mesmo as questões que acima referimos.

Vai ver que as suas hipóteses de conseguir vender aumentam exponencialmente.

## Tem a certeza de que é um bom negociador?

Uma das coisas com que mais nos admiramos quando colocamos esta questão às empresas com quem trabalhamos, é a imagem que têm de um bom negociador.

Normalmente, identificam um bom negociador como sendo uma pessoa dura, aguerrida, muitas vezes pouco simpática, e por aí adiante.

Nada poderia estar mais errado do que isto.

Alguns dos melhores negociadores, com os quais tivemos o prazer de trabalhar, são precisamente o oposto disto.

Já lá diz o ditado: “nem sempre o que parece é”.

Mas afinal, quais são as características de um bom negociador?

### - Simpático, amigo, tom de voz suave.

Esta é uma das primeiras ideias erradas que normalmente temos, os melhores negociadores são naturalmente preocupados com este factor.

Pense connosco, como é que se sentiria mais à vontade em cooperar numa negociação?

Se a pessoa que estivesse à sua frente fosse simpática e positiva?

Ou se fosse antipático?

### - Abordam todas as negociações com uma atitude calma e positiva.

Outras das características de um bom negociador é a sua capacidade para, numa negociação difícil, manter a calma e procurar sempre manter o foco na relação comercial que se está a estabelecer.

Os chineses têm uma frase que se aplica que nem uma luva às negociações:

“Procurar salvaguardar a face do inimigo”

Numa negociação, temos de ter muito cuidado ao adoptar posturas extremas.

Quando as pessoas se sentem encurraladas, normalmente reagem mal.

Por outro lado, se lhes damos alternativas viáveis, muitas das vezes cooperam e ajudam a levar a negociação a bom porto.

### - Bons ouvintes / Bons comunicadores.

Acima de tudo, um bom negociador é muitas vezes um exímio comunicador.

Mas também um excelente ouvinte.

Sabe ouvir em vários níveis de análise.

Não só aquilo que as pessoas dizem, mas muitas das vezes aquilo que não dizem.

### - Bons leitores da linguagem corporal.

O que nos leva a outra característica: um bom negociador, se quiser ouvir nas entrelinhas, tem de saber ler a linguagem corporal da pessoa com quem está a negociar.

Estudos científicos provam que aquilo que “não dizemos” é, muitas das vezes, mais verdadeiro do que as palavras que saem da nossa boca.

### - Flexíveis, persistentes e pacientes.

Por último, um bom negociador é uma pessoa que adopta todas as negociações com flexibilidade, persistência e, acima de tudo, calma.

É normal não baixarem os braços quando surgem as dificuldades, mas proporem alternativas.

“E se fizéssemos assim, já penso em olhar para o problema desta forma...”.

Entendem que uma negociação é uma balança e que, normalmente, ganha quem conseguir colocar mais coisas no seu prato.

## Sabe quando deve parar de vender?

Muitas vezes, nos teatros de vendas que realizamos nas formações ou no acompanhamento que fazemos dos vendedores no terreno, deparamo-nos com o seguinte problema:

Quando é que devo parar de vender?

Existe um ponto na venda que separa um bom vendedor de um “chato”.

E a aprendizagem desse timing é fundamental para o sucesso de qualquer um de nós como vendedor.

Ultrapassar este ponto, continuando a vender, forçando o cliente a comprar, por exemplo, gera, na maior parte dos casos, remorso na venda, após sairmos.

Para nós, uma venda é uma progressão de criação de valor na cabeça do cliente que permite, se bem conduzida, que o fecho seja uma consequência e não uma insistência desalmada.

Por desconhecimento deste facto, muitos de nós temos frequentemente problemas com os nossos clientes.

Existem processos de venda em que achamos que está tudo bem, que até correu bem, mas depois...

...estranhe-se, o cliente nunca mais nos atende o telefone ou manda sempre dizer que não está.

Por que é que isto normalmente acontece?

Podem existir diversas razões.

No entanto, uma muito frequente nos processos de coaching que realizamos prende-se com o chamado remorso da venda.

Muitos clientes são de tal maneira simpáticos, que não têm a coragem de Vos dizer que não vão comprar.

Não está no seu estilo comportamental (Ver artigos anteriores) entrar em conflito com as outras pessoas.

Prefere dizer-vos que sim a tudo, manter a relação e depois nunca mais Vos atender.

Mas o que devo então fazer nestes casos?

Consoante o estilo do cliente que tenho à frente, devo procurar adaptar o meu estilo de intervenção na fase final do processo da venda.

Com alguns clientes, vou directo ao assunto.

Construo valor, apresento a proposta e valido a decisão.

Com eles, é assim que gostam de comprar.

Com outros, tenho de ser mais paciente.

Trabalhar primeiro a relação, enquanto vou à mesma construindo valor e, acima de tudo, assegurando ao cliente que eu estou lá sempre para garantir o sucesso de todo o processo da compra.

Isto dá-lhe a segurança de que necessita para fechar.

Outra questão que se prende com este ponto tem a ver com o facto de muitos de nós continuarmos a vender quando já está vendido.

Vamos imaginar que um cliente está num processo de venda connosco.

E que até está bem encaminhado.

E, próximo do final, o cliente dá-nos sinais claros de que vai comprar.

Muitas das vezes, o vendedor fica tão entusiasmado que, em vez de avançar para o fecho e garantir o compromisso do cliente, continua a vender.

Com todo o seu entusiasmo, volta a focar benefícios do produto ou do serviço, mesmo após os sinais de compra evidentes do cliente.

Algo do género:

“Sr. Cliente, tomou uma óptima decisão, por isto e isto e mais isto...”

Estão a ver o que eu quero dizer?

Qual é o perigo disto?

Muitas das vezes, ao tocarmos novamente em benefícios e características, podemos suscitar dúvidas ao cliente em áreas que ele ainda não tinha analisado.

Já temos visto casos de processos de venda que estavam praticamente fechados irem por água abaixo por o vendedor simplesmente não saber onde parar de vender.

A regra aqui é:

“Se já está vendido, não continue a vender”

A partir do momento em que o cliente nos dá sinais evidentes de compra, devemos imediatamente começar a avançar para o fecho para garantir o compromisso.

Esta semana já sabe, pare de vender no momento certo.

Vai ver que as suas hipóteses de sair de lá com o negócio na mão vão aumentar.

## Os seus comerciais focam-se na floresta? Ou na árvore?

Um dos maiores problemas que encontramos habitualmente nas equipas comerciais prende-se com o síndrome da árvore. Com certeza que conhece a metáfora.

Ver a floresta ou a árvore.

Isto nas vendas ocorre de diversas maneiras.

Vamos lá analisar duas das situações mais frequentes:

### 1. O meu pipeline de vendas é espectacular!

Muitas das vezes ao olharmos de perto para o nosso pipeline oportunidades de vendas, parece que ele está repleto de oportunidades fantásticas.

E ao perto parece mesmo.

No entanto, quando damos um passo atrás para vermos a floresta em vez da árvore, começamos a perceber que nem sempre é assim.

Quando analisamos as oportunidades de venda, existem duas categorias principais.

As oportunidades de curto prazo e as oportunidades de longo prazo.

As de curto prazo têm tendência a ser de menor valor, as de longo prazo têm tendência a ser de um valor mais elevado.

Todos os comerciais têm preferências pelo tipo de oportunidades que endereçam.

É raro termos um comercial que tem uma carteira equilibrada.

Acima de tudo, que procure endereçar as oportunidades de curto e longo prazo porque entende que este balancear é necessário para o seu sucesso comercial.

Ora qual é o problema de um pipeline focado apenas numa das situações?

Como já deve estar a adivinhar é o desequilíbrio que isso pode provocar.

Se só me foco nas grandes oportunidades, passo longos períodos de tempo sem fechar nada.

Se só me foco nas de curto prazo, nunca consigo ter uma boa facturação, dado o esforço para atingir o meu objectivo ter de ser sempre muito elevado face ao número de oportunidades que tenho de trabalhar.

Uma das preocupações que temos ao trabalhar com uma equipa é de facto verificar qual é a tendência e reequilibrar o seu processo comercial.

Isto pode ser feito mediante a correcta distribuição dos tipos de clientes.

No entanto, todos sabemos que nem sempre como comerciais temos capacidade para endereçar as grandes contas.

Por isso é aconselhável que este balancear ocorra, pesando também a maturidade comercial do vendedor.

## 2. Tenho umas oportunidades fantásticas em mão e tenho de me dedicar a 100% para as fechar.

Já ouviram esta frase?

Claro que sim, a determinada altura do campeonato todos nós de uma forma ou de outra a dissemos.

Este é mais uma vez o síndrome de ver a árvore versus ver a floresta.

Um dos erros que mais afecta a actividade comercial é o facto de acharem que conseguem influenciar o processo comercial ao longo de toda a cadeia de decisão.

Existe um ponto na venda em que deixa de estar nas nossas mãos a capacidade de influenciar o negócio.

Por exemplo, quando a porta da administração do cliente é fechada e ele começa com os seus pares a analisar as propostas que têm em cima da mesa.

Ou quando entra em cena o famoso "amigo especialista" que tem sempre opinião sobre tudo e ao qual ele recorre quando não domina o tema em questão e tem medo de fazer uma má decisão.

Nestas situações, sejamos honestos.

A não ser que tenhamos uma boa "cunha" temos a capacidade de influenciar o decisor?

Claro que não.

Quanto muito conseguimos vacinar algumas das questões que poderão surgir quando estiverem a analisar as propostas.

Mas na maioria dos casos, nem isso conseguimos.

Então se eu quero ter melhores resultados comerciais tenho de entender que devo novamente afastar-me e ver a floresta em vez da árvore.

Em vez de me focar só intensamente nesses clientes, devo entender que outros clientes "ou árvores" existem no mercado e que até possam ser uma alternativa viável e lucrativa.

E aumentar os meus resultados comerciais passa em primeiro lugar por aumentar o início do processo em termos de prospecção.

Esta semana lembrem-se:

"Ver a floresta em vez de ver a árvore!"

## Gosta de dar descontos aos seus clientes?

Pois!

Nós também não.

Já pensou nos últimos negócios que fez quantos descontos é que realizou?

Na maioria das empresas com que trabalhamos, uma das coisas que analisamos em primeiro lugar é a política de concessões que existe ou não na empresa.

Muitas das empresas não têm nenhuma estratégia para lidar com as concessões que os clientes lhes pedem.

O máximo que normalmente se encontra, é uma grelha de descontos em função da quantidade vendida, ou algo similar.

Mas será que as concessões que fazemos aos nossos clientes têm de ser somente descontos financeiros?

Claro que não.

Uma das coisas que ensinamos nos nossos workshops no capítulo da Negociação e Fecho é precisamente como modificar a tendência que os comerciais têm para se centrarem somente nos descontos.

Mas vamos analisar porque é que isso acontece?

Porque normalmente não existe nenhuma preparação adequada da negociação e do fecho que o vendedor vai fazer.

Não será necessário algo de muito complicado, basta realizar um mapa negocial.

Ora bem. Mas o que é isto de mapa negocial?

Trata-se de uma simples folha de papel, onde procuramos determinar todos os itens que possam ser “concessionados”.

A maioria das pessoas centra-se somente em “Euros”, ou seja quanto desconto é que pode fazer.

Desta forma, onde é que acham que vão “sofrer”?

Claro!

Em euros.

Mas a realização do mapa negocial, vai obrigar o vendedor a pensar em tudo aquilo que tem para oferecer ao cliente, sem ser desconto, e que o cliente possa dar valor.

Por exemplo:

Prazos de pagamento

Formação gratuita no produto

Unidades adicionais de produto

Um serviço acessório

Enfim, a lista podia ser bastante extensa e iria depender de tipo de negócio para tipo de negócio.

Mas o que importa é que ao fazê-lo estamos a ganhar flexibilidade mental para poder propor concessões alternativas ao desconto que nos está a ser solicitado.

Por exemplo:

Cliente:

“Então não nos consegue um desconto de 10%?”

Vendedor:

“Sr. Cliente, 10% é um pouco difícil de conseguir, mas se eu lhe conseguisse 4% e oferecesse a formação na utilização do equipamento, isso seria aceitável para si?”

Nesta alternativa estamos a trocar “Euros” por formação que na maior parte dos casos nos ficará mais barata do que o desconto que iríamos oferecer.

Nada disto teria sido possível se o vendedor, não se tivesse dado ao trabalho de preparar a negociação e fazer o seu mapa negocial.

Outra componente que é essencial quando nos pedem uma concessão, seja preço ou outra coisa qualquer, é a utilização da técnica do chicote.

Não se comece já a rir, que eu explico.

Com certeza estará a imaginar o vendedor com um chicote na mão, pronto para disparar assim que o cliente peça um desconto.

E a verdade é que às vezes bem que apetecia.

A ideia anda lá perto mas não envolve violência.

Uma das regras mais importantes numa negociação, é que quando o cliente pede uma concessão, devemos pedir imediatamente algo em troca.

Existem pelo menos duas razões para isto:

A primeira prende-se com o facto de educarmos o nosso cliente.

Ao utilizarmos esta técnica o nosso cliente vai perceber que ao pedir algo, nós também vamos pedir.

Deste modo, na próxima vez, pensará duas vezes antes de pedir uma concessão.

A segunda razão prende-se com o facto de que muitas vezes conseguimos obter mais-valias no negócio que não estaríamos à espera de conseguir.

Imaginem que o meu produto pode ser entregue a 15 ou a 30 dias, mas que se eu entregar a 30 dias tenho muito mais probabilidade de fazer uma encomenda maior ao meu fornecedor e obter para mim um desconto superior.

Vejam o seguinte caso:

Cliente:

“Então e não me faz 5% de desconto?”

Vendedor:

“Sr. Cliente, caso eu lhe conseguisse fazer 5% de desconto, o Sr. aceitava que o produto fosse fornecido a 30 dias em vez dos habituais 15?”

A ideia aqui é que sempre que nos pedem algo, devemos pedir imediatamente algo em troca.

É como se tivéssemos uma porta aberta para obter algo ou até mesmo fechar o negócio.

Pegando no exemplo acima:

Vendedor:

“Sr. Cliente, partindo do princípio que lhe conseguiria esse desconto, o Sr. assinava já hoje a nota de encomenda?”

O princípio do chicote, é um princípio simples mas muito eficaz.

Da próxima vez já sabe:

Faça o seu mapa negocial

Use o seu chicote

## As objecções dos seus clientes impedem-no de fechar mais negócios?

Um dos maiores terrores dos vendedores em Portugal e em todo o mundo prende-se com o facto de todos os clientes terem objecções, que têm de ser respondidas antes de se fechar a venda.

Muitos acham que quando os clientes começam a colocar objecções isso é negativo.

De facto não é.

Como diz o velho ditado:

“Quem desdenha quer comprar”

Quando os clientes começam a colocar objecções, é normalmente sinal de interesse.

Nem sempre são sinal que a venda está a ir por maus caminhos.

Muitas vezes representam da parte do cliente a necessidade de mais informação para tomar a sua decisão.

Por isso, as objecções devem ser acima de tudo tratadas como pedidos de informação.

Mas agora vamos analisar o que é usual fazer-se em termos de resposta a objecções.

Se pensarmos em exemplos à nossa volta, como é que uma objecção é habitualmente respondida?

Cliente: "Sabe, eu acho que o Vosso serviço é muito caro comparado com a concorrência"

Esta é uma pergunta habitual que os clientes colocam, mas vejamos como é que os vendedores habitualmente respondem.

Vendedor: "Não Sr. Cliente! O nosso serviço até tem uma excelente relação preço/qualidade"

Ora bem, vejamos por que é que isto em termos psicológicos na venda é errado.

Porque ao dizermos "Não Sr. Cliente..." estamos a ir contra ele e isso irá produzir uma resposta inversa do seu lado.

Quase de certeza, que a seguir irá colocar uma objecção ainda maior.

Se quisermos em tom de brincadeira, podemos pensar que o vendedor, muito provavelmente estará a pensar:

"Claro que não, és mesmo parvo, a qualidade do nosso serviço é mesmo excelente"

O problema é que o cliente também pensa desta forma:

"Olha-me lá este, diz-me que estou errado e ainda tem a lata de me dizer que o produto tem uma boa relação preço/qualidade"

O que é acha que o cliente vai fazer a seguir?

Claro que sim, vai colocar uma objecção ainda maior.

E o que é que o vendedor vai fazer?

Adivinharam, lá vai mais um "Não Sr. Cliente...".

E nisto entramos em ciclo e muitas vezes as vendas não se realizam.

Então como é que devemos lidar com as objecções dos nossos clientes?

Uma das formas que ensinamos, nos nossos Workshops Intensivos de Vendas, é o modelo de três etapas.

É um modelo simples, mas extremamente eficaz do ponto de vista psicológico.

Ora vamos lá ver como é que funciona.

## 1. Concordar com o cliente.

O quê? Concordar com o cliente, estará porventura a pensar?

Claro, a primeira coisa a fazer, é de facto alinharmos com o cliente em vez de ir contra ele que não trará resultado nenhum.

Portanto quando o cliente nos diz:

"Sabe, eu acho que o Vosso serviço é muito caro comparado com a concorrência"

Aquilo que devemos fazer é pura e simplesmente concordar:

"Tem toda a razão Senhor cliente!"

O que é que vai acontecer nesta situação?

Em primeiro lugar, o cliente está à espera que o contrariemos. Portanto ao ver que estamos a concordar, vai ser apanhado desprevenido.

Em termos psicológicos, provoca um impasse cerebral e faz com que o cliente pare com a sua linha de raciocínio actual.

## 2. Reforçar a Concordância

O quê? Mas concordar ainda não foi suficiente?

Claro que não, para reforçar o efeito psicológico temos de reforçar que concordamos, para que não existam dúvidas na mente do cliente.

Por exemplo:

"E digo-lhe mais Sr. Cliente, todos os meus clientes quando lhe apresentamos este serviço, pensam exactamente o mesmo!"

Isto tem duas vantagens:

Afastar o cliente, ainda mais da sua linha de pensamento actual.

Conseguir desta forma a garantia, de que ele vai estar com a atenção toda focada, na explicação que lhe dermos a seguir.

### 3. Dar a resposta nas palavras de alguém externo

"Mas sabe o que é que os nossos clientes descobrem quando lhes mostramos que o nosso serviço inclui a opção X, Y ou Z? É que de facto o nosso preço até é dos mais competitivos do mercado!"

Qual é o truque aqui?

É que não somos "nós" que estamos a dar a resposta ao nosso cliente, mas sim os nossos outros clientes que incluímos na história.

Psicologicamente isto quase que não deixa resposta ao nosso cliente.

De todos os métodos que estudamos, este é um dos mais eficazes para responder a objecções.

## Perdeu uma Venda Importante?

Se o seu cliente disse que não, na maior parte dos casos isto deveu-se ao facto de não termos conseguido estabelecer a confiança necessária para fechar o negócio.

Nestas situações, por uma questão de aprendizagem para processos futuros, depois de nos termos colocado as questões base, tais como:

Será que fui entusiasta

Será que consegui estabelecer empatia

Será que fui suficientemente profissional

Devemos começar a ir mais fundo. Tentar perceber onde é que as coisas falharam.

Da mesma forma que na venda as questões são uma ferramenta fundamental, direccionando a conversa e em muitos casos fechando negócios, também na análise de situações que correram mal, são fundamentais.

Deste modo, podemos colocar as seguintes questões:

Cheguei a tempo à reunião? Mesmo 5 ou 10 minutos sem avisar por vezes podem estragar um negócio.

Estava preparado para a reunião? Coisas tão simples como saber informações sobre a empresa ou a pessoa com quem vamos falar podem fazer uma grande diferença.

Fui organizado? Tinha toda a informação dos produtos ou serviços que necessitava para fechar o negócio?

Mostrei que tinha conhecimento do produto? Ou estava sempre a dizer ao cliente que "relativamente a esse assunto, se me permite, vou ter de falar com um colega meu e ..."

Se algo correu mal, culpei os outros ou assumi a culpa, mesmo que não fosse minha? Ao sermos a cara da empresa naquele momento, se alguma coisa corre mal, o cliente espera que sejamos nós a assumir. Se não o fizermos, que segurança é que lhe dará para processos futuros?

Conseguir responder a questões críticas sobre a minha empresa? Por exemplo, "se fizermos negócio, como é que eu sei que estarão cá daqui a 6 meses para me dar suporte?"

O meu cliente, fez questões que demonstrassem dúvida a respeito dos meus produtos? Como é que eu lidei com estas questões?

Será que apresentei nomes de clientes satisfeitos? Será que eram mesmo clientes satisfeitos? Ou só clientes?

Será que estive na defensiva? Principalmente quando o cliente começou a colocar objecções?

Respondi às objecções de uma forma confiante? Como se fossem pedidos de informação e não ataques pessoais?

Conheço a minha concorrência?

Sei porque é que os clientes lhes compram?

Será que envolvi o meu cliente na minha apresentação de vendas? Ou será que foi somente um espectador?

Estaria demasiado ansioso (desesperado) por fazer a venda?

Estas são apenas algumas das questões que habitualmente colocamos quando perdemos um negócio.

Experimente! Vai ver que as conclusões a que chegar lhe servirão para perder menos negócios no futuro.

## Porque é que perdemos ou ganhamos negócios?

É comum os vendedores queixarem-se que perderam um negócio por preço, por uma característica que o seu produto ou serviço não tinha.

Na minha opinião, trata-se apenas de um conjunto de desculpas!

Quando perdemos, perdemos sempre por apenas uma razão.

Perdemos porque perdemos o comboio da venda.

Num processo de venda, existe sempre um dos concorrentes que sofre do sintoma do "Distraído".

E é claro que existe também sempre um vencedor.

O vencedor, sabe sempre antecipadamente, quem é que tem mais probabilidades de vencer e quem é que tem mais probabilidades de perder.

O "Distraído" acha sempre que ele tem uma boa hipótese de ganhar, da mesma forma que os seus concorrentes também têm.

Tomar total responsabilidade na Venda é essencial para termos um maior controlo e ganharmos mais vendas.

Para sermos mais bem sucedidos nas vendas, temos de tomar 100% de responsabilidades pelos nossos resultados.

Porquê?

Porque ao tomarmos 100% de responsabilidade, ganhamos um controlo diferente sobre o processo da venda.

E ao termos controlo sobre o processo da venda, podemos maximizar o nosso rácio de concretização de negócios e minimizar as nossas perdas futuras.

Ao admitir que em alguns dos processos que perdemos, de facto andámos "Distraídos" ficamos mais alertas para os processos que vêm e encaramos esses mesmos processos de outra forma.

Alguns negócios são melhores para nós, outros são melhores para a nossa concorrência.

Quando começamos um novo processo de venda, o nosso primeiro objectivo deverá ser, determinar quem é que de todos os concorrentes está mais bem posicionado para ganhar.

Notem que é um objectivo diferente do que "Fechar o negócio".

Fechar o negócio, deve ser o Vosso objectivo após determinarmos se de facto podemos e como é que podemos ganhar este negócio.

Se de facto podemos ganhar, então devemos dar o máximo de nós para ganhar.

Se virmos que o nosso concorrente é o que está mais bem posicionado, e de facto não temos chances, então devemos abandonar o negócio e investir o nosso tempo em oportunidades que de facto podemos ganhar.

A não ser que consigamos encontrar uma estratégia que permita voltar as probabilidades a nosso favor.

Quando seguimos esta simples regra, vamos naturalmente vender mais.

Porquê?

Porque estamos de facto a aplicar os nossos recursos onde de facto eles podem fazer a diferença e permitir-nos ganhar o negócio.

## Mantenha as suas Oportunidades em Movimento!

As oportunidades que têm no Vosso pipeline estão em “movimento” ou estão paradas?

É simples verem a diferença.

Basta olhar para a Vossa agenda, Outlook, PDA ou qualquer outro meio que usem para marcar as Vossas reuniões.

Para cada oportunidade, têm marcada uma data e hora para uma reunião ou conversa telefónica, com o Vosso cliente?

Será que os Vossos clientes também têm esse tempo alocado na agenda deles?

Lamento informar-vos, mas se isto não acontece, as oportunidades no Vosso pipeline não estão em movimento, estão paradas!

Qualquer vendedor, batalha com esta situação constantemente.

Costumo pensar numa oportunidade de venda como um paciente, ligado a um monitor cardíaco.

Quando o indicador do batimento do coração se torna numa linha recta ...

... temos de nos apressar a executar o procedimento de reanimação ou a nossa oportunidade de venda poderá morrer.

Para evitar que isto aconteça, devemos actuar imediatamente.

Marcar uma reunião ou conversa telefónica com cada cliente, onde exista uma boa oportunidade identificada.

Mesmo que essa data só ocorra daqui a um mês, é preferível que ela seja marcada com antecedência em ambos os calendários.

Num processo de venda “real”, o cliente tem tanto interesse como nós, em chegar a um acordo e adjudicar a proposta que lhe irá resolver o problema em mãos.

No final de cada reunião, acordem com o cliente, qual o próximo passo de uma forma clara e marquem imediatamente em ambas as agendas.

Por exemplo, se detectamos que existe a necessidade de entregar uma proposta, no final da reunião, marquem imediatamente a data de entrega da mesma.

Lembrem-se que o mais importante para que isto não aconteça é pensarmos de antemão qual o plano de acção que temos para cada oportunidade.

Ao fazermos isto temos à partida um conjunto de acções que nos permitirão avançar na oportunidade de venda.

Por isso não se esqueçam, planear, executar e agendar sempre o próximo passo.

## Será que existem fechos mágicos?

Uma das coisas que mais se discute hoje em dia é o aumento da eficácia das equipas comerciais no fecho.

Se procuramos na internet, em [www.google.com](http://www.google.com), por “closing technics” irão encontrar páginas com quase 300 ou 400 técnicas de fecho.

Ele é a técnica do “cachorrinho”, ele é a técnica da borboleta, enfim, existem técnicas para todas as situações.

A questão que se coloca, é se de facto existem técnicas mágicas de fecho?

Será que podemos utilizar uma destas estratégias e fechar um negócio na hora?

Será que o cliente é tão “distráido”, para não dizer outra coisa, que vá nestas cantigas?

Não digo que não existam formas de influenciar o fecho. Nos nossos cursos ensinamos às pessoas a componente mais psicológica da venda que é muitas das vezes esquecida nos cursos de vendas tradicionais.

Existem formas estudadas de abordagem aos clientes que permitem que eles se relacionem mais facilmente com o comercial. Todos sabemos que existem clientes com os quais nos damos bem à primeira e outros com os quais não conseguimos lidar tão facilmente.

Será que nos dias que correm me posso dar ao luxo de ignorar aqueles com os quais tenho dificuldades em lidar?

Claro que não. É importante que os comerciais tenham a capacidade para se adaptar à pessoa que tenham à sua frente e conseguir criar empatia com qualquer tipo de cliente.

No entanto só isso não chega. Para conseguir o fecho, é necessário que o somatório de todas as interações com o cliente tenha sido eficaz e bem direccionado.

Pensem na seguinte situação, o cliente vê um artigo sobre a empresa e decide ligar a pedir mais informações.

Liga para a empresa e demoram 10 minutos a atender o telefone.

Finalmente no limiar da frustração lá vem alguém atender o telefone e passa a chamada para a área comercial.

É atendido por um comercial jovem e dinâmico que face ao entusiasmo com que aborda a questão consegue marcar uma reunião.

Chega ao dia da reunião e o comercial chega 15 minutos atrasado sem sequer avisar o cliente.

No decorrer da reunião e após as desculpas iniciais o cliente fica interessado no produto. No entanto dado o prazo de entrega ser crítico para ele, quer saber se o comercial consegue entregar dentro do prazo que ele precisa.

O comercial assegura ao cliente que sim. Que os tempos de entrega serão respeitados...

Vamos aqui fazer uma pequena pausa. O que é que acham que o cliente está a pensar nesta altura do campeonato?

Será que no seu subconsciente não estará uma pequena campainha a tocar. Será que não vai pensar:

“Hmmm, 10 minutos para me atenderem o telefone, 15 minutos de atraso na reunião”

Acham que ele vai acreditar que o seu produto será entregue a tempo?

Pois é, muitas das vezes procuramos aumentar a eficácia das vendas centrando-nos somente no preço ou no produto, quando todas as interações com o cliente contam para que se esteja mais próximo ou mais longe do fecho.

Analistem os Vossos processos comerciais e tentem ver, ouvir e sentir aquilo que os Vossos clientes sentem quando lidam convosco.

Será que a Vossa empresa está a transmitir uma imagem de confiança e profissionalismo em todo o processo?

## Ter a coragem de pedir o Fecho!

Se me perguntassem, qual a maior dificuldade sentida pelas pessoas que passam pelos nossos programas de formação, em cerca de 90% das vezes aparece esta questão:

- Pedir ao cliente a adjudicação ou o fecho!

Muitas das pessoas com quem falamos, dizem-nos que não têm a coragem de insistir com o cliente para ele fechar o negócio. É normal os processos de venda arrastarem-se devido ao facto de o vendedor não ter a coragem de pedir de uma forma directa ao cliente a adjudicação.

As razões habitualmente invocadas:

- Não quero parecer “chato”;
- Não quero insistir demais;
- Tenho medo de perder a venda por demasiada insistência;
- Etc...

Mas será que estamos a ser realmente “chatos” ao pedir o fecho?

Será que depois de termos investido tanto no processo, propostas, demonstrações, provas de conceito, teste, e mais um sem número de reuniões, não temos o direito de pedir?

Será que o próprio cliente, também não sabe e está ciente desse facto?

Claro que sim!

Se tivermos realizado todas as fases da venda com rigor e profissionalismo, é nosso direito saber exactamente o que nos espera na continuação do processo de venda.

Muitas vezes o que nos faz perder o negócio é não termos a coragem de colocar a seguinte questão ao nosso cliente:

“Sr. Cliente, depois de termos realizado X, Y e Z, e de estarmos de acordo que de facto a nossa proposta traz benefícios mensuráveis ao ser implementada na Vossa empresa, o que é que falta para podermos assinar o contrato e dar início ao projecto?”

Teríamos de adaptar esta questão a cada caso específico, mas o princípio é simples:

- Resumir o processo até ao momento
- Voltar a focar os benefícios mensuráveis para o cliente que justifiquem o ROI da nossa solução
- Perguntar o que falta para fecharmos a proposta e arrancar com o projecto

Se Vocês não o fizerem, com certeza que a Vossa concorrência o vai fazer!

## Sabe salvar uma venda perdida?

Existe uma técnica bastante eficaz que nos permite voltar a nosso favor uma venda perdida.

Muitas das vezes quando pressionamos o cliente para o fecho, o cliente ainda não está certo se vai comprar ou não.

Mas como não tem coragem para dizer que não na nossa cara, volta-se para nós e muitas vezes diz-nos:

“Precisamos de pensar um pouco mais sobre isto!”

O que na realidade nos está a dizer é que não vai comprar.

Sabemos da nossa experiência que a maior parte das vezes isto não acontece.

É somente uma forma airosa de nos dizer adeus.

Na maior parte das vezes as pessoas até estão preparadas para comprar.

Existe sempre uma probabilidade de 50% de que o cliente esteja de facto preparado para comprar.

Muitos deles necessitam somente de um empurrãozinho.

Uma decisão de compra é normalmente um processo traumático para o cliente.

Quem é que nunca se arrependeu de algo que tenha comprado?

Normalmente durante o processo de decisão, o cliente tem tendência a estar tenso e muitas das vezes pouco à vontade com a decisão que terá de tomar.

Podem até estar à beira de dizer que sim, mas se nos contentarmos com a resposta que nos dão de “Você ter de pensar”, provavelmente nunca mais teremos aquele cliente à nossa frente outra vez.

Como dar a volta a isto?

Pensem comigo, nesta fase já não temos muito a perder!

Por isso podemos utilizar a técnica de último recurso que funciona assim:

### 1. Concordem com o cliente e estejam preparados:

Quando o cliente diz “preciso de pensar”, concorde com ele.

“Tem toda a razão Sr. Cliente, é de facto uma decisão muito importante e que não deve ser apressada.

Mal nós concordamos com o cliente, vão notar de imediato um certo relaxamento na cara do cliente.

De uma forma correspondente, todas as barreiras que tinha erguido estão agora mais baixas.

### 2. Sejam curiosos

A partir de aqui devemos perguntar com um tom de voz curioso:

“Sr. Cliente, com certeza que tem uma boa razão para querer pensar no assunto.

Já agora qual é? É o preço?”

Fiquem em silêncio observando a cara do cliente.

Deixem que o silêncio actue como pressão pois isto é crítico para o processo.

### 3. Esperem pacientemente

Novamente, não temos nada a perder. Se sairmos perdemos a venda.

A pior coisa que ele pode dizer é que não tem razão nenhuma em especial.

Mas em muitos casos, poderão dar-se duas situações em termos de resposta:

- Sim, estou preocupado em relação ao preço
- Não, não é o preço

### 4. Clarifiquem as respostas que ele deu

Se disse “Sim, é o preço”, podemos de imediato avançar com uma pergunta para clarificar:

“Mas diga-me Sr. Cliente, a que distância estamos do principal concorrente?”

ou

“Mas porque é que pensa isso?”

Caso digam “Não, não é o preço”, avançamos logo com outra questão:

“Já agora Sr. Cliente, se não é o preço, posso perguntar-lhe qual é a razão?”

## 5. Fiquem em silêncio

Novamente, usem o silêncio como pressão. Na venda, o silêncio pode muitas das vezes ser uma tática bastante eficaz para criar pressão do outro lado. Não tenham medo de o usar.

O cliente vai com certeza pensar na pergunta por uns momentos. Podem ser uns segundos, pode ser um minuto ou mais.

Depois disto, colocará finalmente em cima da mesa a verdadeira objecção que não tinha colocado até agora e que era a mais importante do processo.

Se conseguirmos satisfazer esta questão, estaremos a caminho de fechar mais uma venda que à partida estava perdida.

Esta semana já sabem, quando Vos disserem que querem pensar no assunto, toca a usar esta técnica.

O que é que têm a perder?

The background is a vibrant yellow with a pattern of thin, dark yellow lines radiating from the center, creating a sunburst or starburst effect.

**LIDERANÇA  
E GESTÃO  
DE EQUIPAS  
COMERCIAIS**

## A sua liderança tem uma conta bancária?

Ainda esta semana, quando estávamos a meio de uma sessão da Academia de Direcção Comercial, me fizeram a seguinte pergunta:

“Como é que podemos fazer com que as pessoas dêem o litro e estejam presentes quando mais necessitamos delas?”

É uma questão que frequentemente surge nos nossos programas de formação de liderança.

Se pensarmos bem, é uma questão que surge com certeza na mente de todos os decisores ou das pessoas que têm a seu cargo a chefia de uma equipa.

Mas então como?

Pense um pouco comigo.

Tem uma conta bancária?

Provavelmente sim!

Tem associado a essa conta um descoberto bancário?

Ou seja, pode continuar a retirar dinheiro da conta, mesmo que esta esteja a negativo, até um determinado limite, pagando um juro?

Por exemplo, uma conta ordenado.

Ou seja, o que retirar para além do seu saldo terá obrigatoriamente de ser reposto mais tarde, inclusive com o pagamento dos juros referente ao período em que a conta esteve a descoberto.

Não comece já a pensar:

“Mas o que é que isto tem a ver com a liderança das empresa e das equipas?”

Entrarei já de seguida na explicação.

Cada pessoa na sua equipa tem uma “conta bancária” associada à forma como a lidera.

E à semelhança do que acontece com a sua conta bancária, pode colocar lá capital ou retirar capital.

Neste caso estamos a falar de capital emocional. Se quiser, também lá pode colocar capital monetário, mas não é desse que hoje escolhemos falar.

No decorrer do processo de liderança, muitos líderes só se preocupam em retirar da “conta bancária” da pessoa ou da equipa.

Se formos a ver o rácio de “colocar” versus “retirar”, este está, na maioria dos casos, bastante desequilibrado.

Somos capazes de pedir, pedir e voltar a pedir, mas raramente recompensamos ou damos algo em troca.

Ora, o problema é que estamos a lidar com pessoas.

E digo problema, porque se estivéssemos a lidar com uma máquina provavelmente este problema não se colocaria.

A máquina tem os seus limites muito bem estabelecidos e não nos deixa passar dali.

As pessoas e as equipas, por outro lado, têm uma maior flexibilidade e muitas vezes o líder nem nota que já está consecutivamente a passar do limite há muito tempo.

Ora, à semelhança da “conta bancária”, as pessoas também têm uma zona de “descoberto bancário” e essa zona tem também o seu limite.

É certo que por vezes o limite é flexível, mas com o tempo tem tendência a decrescer, caso se esteja há demasiado tempo a trabalhar na zona de “descoberto”.

Da mesma forma, quando essa zona é preenchida, deveria sê-lo com juros e não somente como consideramos habitual.

Por isso, quando me pergunta como conseguir o melhor das pessoas que lideramos e como conseguir que elas estejam presentes de corpo e alma quando delas mais precisamos, utilizo esta ideia da conta bancária.

Pense na sua empresa ou na sua equipa, como é que habitualmente a lidera?

Será que está preocupado com que a “conta bancária” esteja equilibrada?

Quer alguns exemplos?

Conhece bem as pessoas que lidera?

Sabe, de facto, quem são?

O que gostam de fazer fora dali?

Procura promover tempo de qualidade em equipa que não tenha nada a ver com trabalho?

Procura que todos tenham a sua inclusão quando existem matérias que têm de ser discutidas em grupo?

Ou deixa que algumas pessoas se “escondam” por detrás de portáteis abertos e não digam nada, nem contribuam?

Recompensa publicamente o esforço individual ou da equipa quando ela procura “dar a milha extra”?

Estes são apenas alguns exemplos de “capital emocional” que poderá colocar na “conta bancária” das suas pessoas ou da sua equipa.

Quanto aos exemplos de “retirar”, penso que nem é necessário referi-los.

Todos nós temos na nossa memória distante, ou por vezes até presente, exemplos de líderes que passaram na nossa vida e que a sua única preocupação era retirar.

Esta semana pare ou pouco para pensar nisto.

“Será que a minha liderança tem um saldo positivo ou negativo na conta bancária da minha equipa?”

## Que limites impõe a si próprio?

Uma das questões que existem quando alguém assume uma função de chefia, ou, se quiserem, de liderança, é a síndrome do “bonzinho”.

O “bonzinho” normalmente já foi colega das pessoas que agora lidera. Já privou com eles, já se riu com eles, já sofreu com eles.

Enfim...

Agora numa posição de chefia, o “bonzinho” tem por vezes um papel muito difícil numa primeira abordagem.

Como ganhar o respeito e a simpatia da sua nova equipa?

Posso dizer-vos que mesmo as abordagens mais duras por vezes falham neste campo.

É difícil prever qual vai ser o resultado ao promover uma pessoa.

Por vezes olhamos para uma pessoa numa empresa e dizemos: “Bem, este indivíduo é tão bom colega e tanta gente gosta dele, que vai com certeza dar um bom chefe.”

Por vezes olhamos para outra pessoa e dizemos: “Bem, ele é muito duro com os seus colegas, se um dia chegar a chefe quase de certeza que vai ser odiado.”

O que a experiência que temos adquirido como líderes e mais tarde como Formadores e Consultores nesta área nos diz é que nada podia estar mais errado.

Muitas vezes aquilo que limita as pessoas tem mais influência sobre a liderança do que tudo o resto à sua volta.

Quer seja a imagem que tem de si próprio, quer sejam os seus valores, quer seja a sua forma de ver a vida e as relações de trabalho.

Um excelente colega pode ou não dar um bom líder.

Basta por exemplo existir outro perfil “alfa” no seu grupo e normalmente está o caldo entornado.

(Por “alfa” entenda-se o líder da matilha...)

Provavelmente esse “alfa” estará a pensar:

“Mas porquê ele?”

Eu teria muito mais jeito para a função!”

E daqui para a frente ou a pessoa “os tem no sítio”, como se diz na minha terra, e lhe consegue fazer frente e demonstrar que se foi promovido é porque existirão boas razões para isso, ou então poderemos estar frente a um problema sério de respeito pela hierarquia.

Neste caso, uma pessoa “boazinha” tem de se esforçar por desenhar limites no processo relacional.

Tem de manter a integridade e actuar com base em valores que sejam bem perceptíveis. Se, por exemplo, adoptar a síndrome da maionese ou da manteiga, dificilmente conseguirá liderar a sua nova equipa.

Provavelmente estará a pensar:

“Mas que raio quer ele dizer com isto da maionese e da manteiga?”

Eu explico!

Pense numa sanduíche.

A fatia de cima representa o topo da empresa, ou seja, a nossa chefia.

A fatia de baixo representa as pessoas que lideramos.

Como deve imaginar, a maionese ou a manteiga, conforme o gosto, somos nós.

O problema é que por vezes não somos nem carne nem peixe num processo destes.

Para cima queixamo-nos que as pessoas que lideramos não nos respeitam, que são uns incompetentes, que dificilmente vamos conseguir levar isto a bom porto com esta equipa, etc...

Para baixo muitas vezes desculpamo-nos com:

“Foram eles lá em cima que decidiram isto... eu é que tentei defender-nos.”

Ao termos esta atitude vamos começar rapidamente a caminhar para um abismo do qual dificilmente sairemos.

Ou, se sairmos, provavelmente será por sermos despedidos por termos feito um trabalho de tão excepcional qualidade como líderes...

Só um pequeno aparte...

Acha que a sua chefia quer saber das suas queixas?

Querem é ver resultados!

Se fosse fácil gerir uma equipa, não lhe tinham pedido a si para o fazer.

Acha que a sua equipa quer saber se foi a direcção da empresa que decidiu?

Aos seus olhos ficará sempre como uma pessoa que não teve força suficiente para os defender.

Nestas situações é preciso olhar para dentro de nós e viver os nossos valores como pessoa e como líder.

Se não tivermos esta área da nossa vida bem definida, andaremos sempre a ser “chutados” para todo o lado face às situações que se nos colocam.

De preferência, os nossos valores devem estar em consonância com os da empresa onde trabalhamos. Em situações em que isso não acontece, e posso dizer-lhe que hoje em dia isso é muito comum, a liderança é um fardo em vez de ser algo que nos permita o nosso crescimento através dos desafios que nos coloca.

Quer um exercício simples para determinar os seus valores?

É um pouco mórbido, mas não deixa de ser divertido depois de o fazer.

Feche os olhos, respire fundo e imagine que já morreu.

Agora visualize o seu corpo no caixão, com as pessoas à volta que o conhecem e foram ao velório.

O que é que elas estão a dizer de si umas para as outras?

(Eu disse que era mórbido!)

Tenho um amigo meu que cada vez que falo nesta técnica diz sempre:

“Só espero que não se levante...”

Agora faça o mesmo com uma pessoa que o conheça bem.

Pergunte-lhe exactamente a mesma questão:

“Olha, se eu já tivesse morrido e estivesse no caixão no meu velório, o que é que achas que diriam de mim?”

Vai ver que as versões raramente são coincidentes, no bom e no mau sentido.

Na liderança, se não temos uma perspectiva externa da forma como estamos a liderar, muitas vezes temos surpresas bastante desagradáveis passado algum tempo.

Agora munido desta informação, pegue numa folha de papel e escreva no topo:

“Quem eu escolho ser”

Dê asas à sua veia de escritor e descreva todas as características e, se quiser, valores que queira ver em si próprio.

O que é que lhe custa?

É apenas uma folha de papel...

Esta semana pare um pouco para pensar.

“Onde é que estão os meus limites como líder?”

## Onde estão as suas zonas de conforto?

Ou deverei dizer refúgio da sua empresa?

Muitas vezes a única coisa que impede as empresas e as suas equipas de terem sucesso são apenas aquilo que habitualmente designamos de “Crenças Limitativas”.

Ao trabalharmos com as empresas no dia-a-dia, muitas vezes notamos que a empresa tem quase tudo para ser um sucesso.

Digo “quase”, porque por vezes falta-lhes um factor fundamental.

O acreditarem mais em si próprios e nas potencialidades da sua empresa, equipa, produto, serviço, etc.

Muitas empresas a nível nacional sofrem deste pequeno grande problema.

Se olharmos à nossa volta, temos casos de sucesso nacional e internacional que todos os dias, ou quase todos os dias, aparecem na imprensa.

Logoplaste, Critical Software, Fly, Impetus, YDreams, entre outros, são apenas alguns dos que têm sido anunciados.

Se procurarmos bem, encontramos muitos mais.

Por vezes é necessário abanar as pessoas a levá-las a um novo patamar de performance onde lhes mostremos que quando acreditam, se empenham e estão dispostas a envolver-se no processo a 110%, nada é impossível.

Numa abordagem a esta problemática que realizámos com uma empresa nacional há bem pouco tempo, começámos por falar com as pessoas e recolher e analisar as questões que, segundo elas, as impediam de ser um sucesso a nível nacional.

Muitos dos factores que foram levantados tinham a ver com “zonas de conforto”.

Por exemplo, esta empresa em particular achava que eram pequenos e que para atingirem o nível dos “grandes” era necessário muito investimento.

O engraçado é que um dos factores que os diferenciava era precisamente esse, o facto de serem “pequenos”.

Como o mercado onde actuavam actualmente estava dominado por cerca de 3 empresas, das quais uma nacional e duas internacionais, as empresas clientes começavam a sofrer com o tamanho dos seus fornecedores.

Ora esta empresa tinha um bom produto, preços mais em conta e ainda por cima o seu tamanho permitia uma interacção muito mais cuidada.

Desenhámos em conjunto com eles uma estratégia de marketing que colocava precisamente em evidência esta questão.

A campanha em causa era muito simples, tratava-se de várias peças que eram enviadas em sequência por correio e em que os factores “cuidado e atenção” eram colocados em evidência.

Uma das peças iniciais dizia somente:

“Quando é que foi a última vez que o seu fornecedor de... o mimou?”

Por vezes estratégias simples permitem às pequenas empresas chegar onde os grandes também chegam.

Neste caso, a única coisa que os estava a impedir de alcançar o sucesso eram, de facto, as suas “crenças limitativas”.

Por vezes é necessário parar, juntar todas as pessoas da equipa e perceber o que os impede de chegar mais além.

Quer fazer uma experiência? Esta semana faça uma reunião geral com a sua equipa e coloque-lhes as seguintes questões:

- 1. Onde é que acham que estamos hoje em dia, como empresa, como equipa, etc...?**
- 2. Onde é que acham que poderíamos estar como empresa se não tivéssemos limitações?**
- 3. O que é que acham que podemos fazer para lá chegar?**

Vai ver que se calhar até surgem boas ideias deste processo.

E na sua empresa?

Quais são as Vossas crenças limitadoras?

## O que acontece quando tudo na vida tem um código de barras?

Hoje de manhã, enquanto estava à espera para ser entrevistado no jornal das 8:00 da SIC sobre motivação e desempenho, caíram-me os olhos (salvo seja) em cima de uma planta que estava à minha frente.

A planta em si não tinha nada de especial. Estava um pouco mal tratada e com pó, mas o que me chamou a atenção foi o facto de o vaso ter um código de barras.

Dei por mim a comentar em voz baixa: “Bolas, até as plantas obedecem à norma e estão catalogadas!”

Tudo isto me fez pensar nas empresas com quem temos trabalhado e nas empresas que diariamente recorrem a nós para que motive-mos as suas equipas, que ajudemos os seus líderes a liderar melhor, a aumentar as suas vendas, ou diminuamos os seus custos ou...

Mas o que raramente nos dizem é que querem que ajudemos as suas pessoas a serem pessoas fora da norma.

Ainda existe um estigma na nossa sociedade empresarial um pouco conservadora acerca dos perfis que não encaixam num “código de barras”.

Se pensarmos nas empresas portuguesas que têm sucesso, notamos muitas vezes que tiveram um especial cuidado para que os talentos “fora da norma” não se perdessem no meio de tanta normalidade.

Hoje em dia, com as condicionantes que a sociedade e o mercado nos apresentam, a liderança das empresas tem de ter um especial cuidado com a questão da integração e do enquadramento face ao sucesso destes perfis.

Internamente, desafiamos muitas vezes a nossa equipa a fazer coisas fora da norma, para que possa transpor depois para os nossos clientes ideias, técnicas e ferramentas que até ao momento nunca tinham sido pensadas.

Quem me conhece a um nível mais pessoal, e quem tem acompanhado o meu percurso, nota que frequentemente me exponho a coisas novas, muitas delas que nem têm a ver com os mercados ou áreas em que trabalho.

Poderá pensar-se, mas porque é que faço isto?

Porque na vida e na liderança ganha quem tiver maior flexibilidade mental e de comportamentos e atitudes.

Se só me cingisse aos programas tradicionais de vendas, liderança, etc., em termos de formação provavelmente os cursos que desenhamos não teriam o sucesso que têm nem os factores diferenciadores de que as pessoas que participam tanto gostam.

Uma das coisas de que falo frequentemente com as equipas de liderança prende-se com o factor “zona de conforto”.

Quando as pessoas estão dentro da sua zona de conforto dificilmente estão preparadas para desafios “fora da caixa”.

Aí, normalmente, são os perfis que não têm “código de barras” que melhor reagem a esses desafios.

As zonas de conforto existem em todas as áreas da nossa vida: pessoal, profissional, espiritual, etc...

Muito do que fazemos com as empresas é precisamente isto, puxar as pessoas para fora das suas zonas de conforto e apoiá-las para que esse processo seja produtivo e venha a dar frutos no futuro.

Um líder que não apresente a capacidade de sair da sua zona de conforto e enfrentar os desafios que se lhe apresentem todos os dias, dificilmente evolui.

Quer um exemplo?

A maioria dos líderes não tem por hábito pedir feedback em relação à forma como está a liderar as suas pessoas.

Mas se não pede, como é que sabe se está a liderar bem?

Ok, pode ter o resultado que pediu à sua equipa atingido, mas liderança tem diversas dimensões e muitas das vezes a dimensão do fazer é a mais fácil de atingir.

A dimensão do manter, da coesão, do espírito de equipa, do sacrifício que muitas vezes é preciso fazer, é que já não é tão simples.

Nestas situações os melhores líderes são os que mostram às suas equipas que estão dispostos a ouvir e a trabalhar o feedback que lhes é dado pela sua equipa e pelos seus pares.

Uma das coisas que fazemos frequentemente nas empresas é aquilo que habitualmente é designado por análise 360 graus.

São processo de avaliação em que todos se avaliam entre si - liderança à equipa e equipa à liderança, por exemplo.

Muitos destes processos obrigam a uma conversa de enquadramento com as pessoas, sabem porquê?

Porque normalmente ninguém gosta de dizer “mal” dos outros.

É mais simples ser politicamente correcto do que enfrentar as consequências da verdade.

Mas se não somos verdadeiros, como é que havemos de corrigir estas questões?

Se ninguém fala, se ninguém questiona, se ninguém quer sequer discutir os assuntos em cima da mesa por causa do “conflito” que pode ser gerado?

Sem discussão aberta e apaixonada acerca das diferentes situações que a equipa enfrenta, não se vai a lado nenhum.

É claro que esta discussão deve acontecer dentro dos locais próprios.

Após a discussão, e depois de se alinhar uma estratégia, é necessário que, ao sair da porta da reunião, estejam todos alinhados e não existam mais conversas de corredor sobre o assunto.

É preciso que as pessoas entendam que sair fora da sua zona de conforto é fundamental para que a sua equipa e a sua empresa possam enfrentar o futuro e o mercado com um sorriso nos lábios.

É fácil de fazer isto?

Claro que não. Se o fosse, as empresas não nos contratavam tantas vezes para o fazer.

## E se o mundo acabasse em 2012?

Um dos filmes que está no top dos cinemas em Portugal é o 2012.

A história prende-se com o suposto terminar do mundo com um grande cataclismo em 2012.

Não que seja fatalista, mas tudo isto fez-me pensar, estava eu numa das minhas pausas para meditação, como muitas vezes faço ao longo da semana, quando preciso de me centrar novamente no que importa e deixar a azáfama à minha volta assentar.

A minha mente passou por diversas coisas, pela vida, pelas empresas, pelas pessoas que as lideram, pelas pessoas que fazem parte delas, enfim, o meu pensamento foi passando por estes temas, mas com uma linha condutora muito simples.

Quando deixarmos este mundo, qual vai ser o legado que vamos deixar em cada uma destas áreas?

Pode parecer uma questão simples, mas eleva o campo da liderança para um nível completamente diferente.

Como líder, ando cá por andar, ou quero, de facto, deixar cá algo quando morrer?

Como empresa, vamos existir somente pelo lucro, ou vamos conseguir fazer a diferença, seja pelo contributo que damos para a sociedade como membro activo pagando impostos ou gerando receitas e postos de trabalho, seja pelas contribuições noutras áreas de âmbito mais social?

Como pessoas que fazemos parte das empresas, qual o nosso legado?

Seremos somente “empregados”? Ou vamos deixar algo mais após a nossa passagem?

Como Pais, como Mães, como amigos, como colegas...

Penso que já apanhou a ideia, ou talvez não.

Que impacto tenho eu no mundo à minha volta?

Um dos modelos que defendemos frequentemente nos programas de Liderança que implementamos nos nossos clientes passa por um paradigma.

A Liderança é intrapessoal ou é interpessoal?

Ou seja, prende-se com aspectos externos ao líder ou com aspectos internos?

No nosso entender, o verdadeiro paradigma não é “ou”, mas “e”.

Um líder para ser líder tem de ter as duas vertentes bem desenvolvidas.

Por um lado, tem de dar importância ao seu interior.

Não é à toa que um dos modelos mais eficazes de liderança é o modelo de “liderar pelo exemplo”.

Para isso o líder deve em primeiro lugar dar importância ao seu desenvolvimento.

Questões como metas e objectivos, mecânicas de motivação interna, capacidades de comunicação e criação de empatia, são apenas alguns aspectos aos quais o líder tem de dedicar tempo em termos de aprendizagem.

Por outro lado, como é óbvio, não devem descurar os aspectos externos.

Os modelos de liderança, as formas mais eficazes de delegar, a motivação das suas equipas, são também apenas alguns dos aspectos aos quais terão de dar atenção em termos de conhecimento e domínio.

O problema é que muitas vezes os líderes não dão importância à sua aprendizagem.

Estão mais preocupados em conseguir liderar e controlar as pessoas e descuram por completo todas as componentes mais importantes do processo de liderança, sob o pretexto muitas vezes utilizados de que:

“Não é o líder que se tem de adaptar às pessoas, são as pessoas que se têm de adaptar ao líder”.

No nosso entender este é um dos maiores erros que se faz em termos de liderança.

Ter o poder hoje em dia não basta.

As empresas e as sociedades vivem muito mais o paradigma da equipa, em que todos os membros têm uma voz mais activa do que tinham há 20 ou 30 anos.

E você?

Ainda continua a liderar baseado em modelos do passado?

## Já saiu do armário como Líder?

Uma das coisas que por vezes me espanta é a noção que as pessoas têm de Liderança.

Muitas das vezes temos noções de um Líder que não correspondem de forma verdadeira à realidade da questão.

Para nós a liderança assume diversas formas, dependendo do papel que nos é pedido.

Será que um Pai ou Mãe é um Líder?

Será que um Professor ou Professora é um Líder?

Será que um colega que está hierarquicamente ao mesmo nível que eu é um Líder?

Será que Você é um Líder?

No nosso entender, dependendo da situação, todos o são.

Poderá pensar:

"Mas eu não tenho perfil..."

Normalmente, quando trabalho com líderes de uma forma mais particular, uma das questões que lhes coloco é:

"Quais as características que possui, positivas ou negativas, que lhe indicam que não é um Líder?"

As respostas variam, mas podemos aqui resumir algumas delas:

"Não estou à vontade com pessoas."

"Não gosto de me expor."

"Não gosto de falar em público."

"Sou demasiado bonzinho."

"Os outros não me respeitam."

"Não tenho feitio para andar a controlar os outros."

"Não gosto de conflitos."

"Não sou exemplo para ninguém."

"Nunca hei-de ser ninguém."

"Os lugares de liderança da empresa já estão ocupados."

Como deve imaginar, esta lista não esgota, nem de perto nem de longe, tudo o que já me disseram, mas dá uma boa ideia das principais razões pelas quais as pessoas acham que não são líderes.

Quer fazer um pequeno exercício comigo?

Para cada uma das questões acima coloque as seguintes questões a si próprio:

"Tenho 100% de certeza de que é assim?"

Mas tem de ser 100% de certeza, não vale 99%!

"Se não tenho 100% de certeza de que é assim, tenho 100% de certeza do contrário?"

Por exemplo, não conseguir falar em público versus conseguir falar em público.

"Se não tenho 100% de certeza de nenhuma delas, existe alguma situação na minha vida em que isto não seja assim?"

Por exemplo, não gosto de falar em público no domínio profissional, mas no domínio particular até estou à vontade a falar de temas que me sejam confortáveis.

Finalmente, coloque a seguinte questão, respire fundo e fique de olhos fechados cerca de 5 a 10 minutos, respirando profundamente e focando-se na sua respiração.

“O que é que seria necessário (acontecer, ter, fazer, conhecer, ler, aprender, etc.) para que eu fosse capaz de o fazer?”

O que vai provavelmente notar (se não notar também não tem problema) é que muitas vezes, ao abanarmos os fundamentos das nossas crenças na liderança, quando abrimos os olhos encaramos a questão como possível. Pode ser difícil, mas se calhar até seria capaz de lá chegar.

As pessoas que frequentam os programas de formação em Liderança que temos realizado com as empresas dizem-nos que é após o programa terminar que se sentem muito mais capazes de ser líderes.

Não que isso seja fácil!

Mas pelo menos com a mudança de perspectiva e mentalidade abordar o campo da liderança torna-se muito mais simples e eficaz.

Esta semana pare para pensar, será que estou a evitar abraçar uma carreira de Liderança ou ocupar o espaço como Líder que me espera por não querer sair da minha zona de conforto?

Ou, se preferir, por não querer “sair do armário”?

## Conhece o princípio do Danoninho?

Lembra-se do anúncio do “Danoninho”?

Em que a mãe se virava para o filho e dizia:

“Faltou-te um pedacinho assim!”

Muitas vezes perguntam-me, nos processos de formação de Liderança, qual é a fórmula para levar uma equipa à excelência.

Os decisores estão por vezes à procura de fórmulas mágicas que possam utilizar e que de um dia para o outro façam com que as suas equipas se transformem em campeões.

Na experiência que tenho, do tempo em que liderava equipas, e dos programas de formação que realizo na área de liderança, não existe uma fórmula mágica.

Sabe porquê?

Exacto, porque está a lidar com pessoas.

E ao estarmos a lidar com pessoas, todas elas são diferentes!

Da mesma forma que dois filhos educados da mesma maneira podem crescer e um ter sucesso e o outro não, também das duas pessoas que sejam lideradas da mesma maneira, na mesma equipa, uma pode ser um sucesso e a outra não.

Já falámos anteriormente sobre como as pessoas e as equipas devem ser lideradas de forma diferente consoante o seu grau de competência para a tarefa e o seu grau de motivação.

Se quiser saber um pouco mais sobre isto, aconselho vivamente a que se inscreva no 2º Congresso Nacional de Motivação e Desempenho Comercial que irá ocorrer no dia 20 de Abril em Lisboa.

Temos uma secção inteira dedicada à “Liderança de Equipas com Sucesso”.

Mas o que me traz aqui hoje não tem tanto a ver com isso, mas mais com fazer progredir as pessoas de uma forma sistemática face ao sucesso.

Uma das coisas de que o líder tem de ter a noção é que não vai conseguir que todos dentro da sua equipa lá cheguem.

A Liderança é uma das profissões em que, mesmo que façamos tudo bem, podemos falhar e ser despedidos.

Ou seja, não existem “garantias”.

Se levarmos isso em linha de conta e olharmos para a nossa equipa, vamos ter duas situações que são comuns:

Pessoas que estão bloqueadas, mas que têm um potencial enorme.

Pessoas que não estão bloqueadas, mas que, por mais que puxemos por elas, não correspondem às expectativas que teríamos.

Claro que isto gera frustração.

“Então não é que estamos a investir tanto neles e não conseguimos que passem de cepa torta?”

Nem todos estão destinados ao 1º lugar do pódio.

Mas todos são necessários para que a nossa equipa se comporte de forma coerente e sustentada.

Qualquer treinador de alta competição sabe que não pode só ter estrelas na equipa.

Por isso há que lidar com eles de forma diferenciada.

Se uma pessoa tem potencial, mas está bloqueada, temos de procurar ajudá-la, para que ela ultrapasse o bloqueio.

Isto é mais fácil dizer do que fazer.

Um dos exercícios que utilizamos nos seminários de liderança pelo fogo é precisamente a passagem por cima de uma cama de brasas a 600 graus célsius.

Um exercício como estes é voluntário, mas quando a pessoa o faz é como se um dique se abrisse dentro de si e se gerasse uma motivação interna para ultrapassar o bloqueio.

A partir daqui é necessário ter atenção para ir apoiando a sua evolução com pequenos incrementos.

Quando a pessoa não é uma estrela em potencial, não é motivo para desistir.

Só temos é de perceber que não podemos esperar dela o mesmo desempenho que de uma estrela, mas que pode vir a ter um papel também fundamental no desempenho da equipa.

E aqui, nos dois casos, é que entra o princípio do “Danoninho”!

Procurem criar oportunidades e compromissos de melhoria que sejam pequenos saltos no desempenho de cada pessoa das Vossas equipas.

Em vez de pedirem logo um salto enorme, vejam qual é a próxima evolução que seria possível esta pessoa fazer.

Mostrem-lhes que é possível dar esse pequeno salto.

Salto a salto, as pessoas vão crescendo e evoluindo na equipa.

Desta forma conseguimos uma performance muito mais estável e muito menos violenta em termos de liderança.

Lembra-se de quando os avós não viam os netos por alguns meses quando eles eram mais novos?

O que é que acontecia?

“Meu neto, como tu cresceste!”

Com as equipas é precisamente a mesma situação.

Esta semana pare para pensar:

“Será que estou a proporcionar à minha equipa oportunidades para que eles possam crescer ao seu ritmo?”

Ou

“Estou apenas a pedir-lhes algo que eles têm muita dificuldade em conseguir e apenas os frustra quando não o atingem?”

## Já tirou as escamas aos seus vendedores?

Humm..., escamas?

Sim, escamas!

Muitas vezes na vida temos um petisco enorme à nossa frente, mas que tem pequenos problemas que têm de ser resolvidos, o que costumamos designar por escamas.

Um bom vendedor nem sempre o é numa primeira abordagem.

Um bom director comercial nem sempre o é à partida.

A questão é: até que ponto estamos cientes de que é necessário tirar-lhes as escamas para que possam ter o rendimento esperado?

No nosso trabalho em termos de formação, consultoria integrada e recrutamento e selecção somos confrontados muitas vezes com esta situação.

A maioria dos processos de recrutamento de vendedores tem tendência a falhar por uma razão muito simples.

Não existe um plano de integração coerente do vendedor na empresa.

Não existe um manual de procedimentos comerciais.

Muitas vezes nem sequer há regras claras e definidas, para que a pessoa saiba, sem dúvidas, com o que pode contar.

Face a este panorama, o processo de integração do novo elemento na equipa está muitas vezes condenado à partida.

Quando recrutamos um bom comercial, o seu custo é habitualmente bastante elevado. Não só pelo custo em si do processo de recrutamento, mas também pelo "tempo de arranque" do comercial.

O que um decisor que recruta um comercial espera é que este, sendo uma figura sénior, possa rapidamente apresentar resultados. No entanto, na maior parte dos casos, deixa o novo elemento entregue a si próprio ou então fá-lo acompanhar por um dos vendedores mais antigos.

Aqui colocam-se várias questões.

A primeira é que se o processo de integração for mal estruturado, o vendedor pode, de facto, começar a dar rendimento rapidamente, mas provavelmente não o fará com todo o potencial que poderia ter.

A segunda é que por vezes, ao colocá-lo em demasia a acompanhar vendedores mais antigos, poderá dar-se o caso de este novo elemento "beber" os vícios dos elementos mais antigos da equipa.

A terceira é que um recrutamento tem de funcionar para as duas partes. Se não for bom para o vendedor e se ele se sentir frustrado, pode rapidamente, fazendo uso dos contactos que gerou no processo de recrutamento, voltar a procurar emprego e ficamos novamente no ponto de partida.

Mas no que é que deveria ser um acolhimento ideal?

Por um lado, o vendedor tem de aprender e criar relações com a empresa no seu todo. Não basta alocá-lo à área comercial. Faça-o passar também pelas outras áreas da empresa.

Desta forma, ele poderá conhecer as pessoas, mas também começar a criar relações e entender a situação dos outros departamentos, dos quais muitas vezes depende.

Faça com que pelo menos 3 pessoas na equipa comercial o acompanhem. O ideal será que estas 3 pessoas tenham diferentes abordagens, em termos de mentalidade, à forma de vender. Isto, claro, se a sua empresa tiver 3 vendedores.

Não importa se são bons ou maus.

O que importa é que ele veja diferentes perspectivas.

No final do dia, sente-se com ele e pergunte-lhe a opinião acerca da forma de trabalhar do colega que acompanhou.

Por outro lado, pergunte-lhe também o que é que acha que ele faria de diferente naquela situação.

Qual é o objectivo disto?

Uma pessoa que vem de fora traz uma energia que por vezes falta à equipa. Não está ainda imersa nos problemas da empresa, não tem as suas condicionantes gravadas no cérebro, por isso muito provavelmente terá uma perspectiva nova que pode ser útil para si como director comercial ou chefia de vendas.

Esta prática serve também para estabelecer uma relação de comunicação bilateral com ele.

Acha que um vendedor que lhe diz sim a tudo é um bom vendedor?

Na maior parte dos casos, se não na totalidade, não!

Podem ser muito bons a seguir ordens e a apresentar rácios, mas no que toca à capacidade de improviso e à inovação que o mercado

hoje em dia necessita para que a sua empresa possa continuar a fechar negócios, não será essa, com certeza, a realidade.

Voltemo-nos agora para o lado dos procedimentos comerciais escritos.

Para que é que isto serve?

Muito simplesmente, são aquilo que habitualmente designamos por aceleradores.

Ao ter por escrito, por exemplo num manual comercial:

Características de produtos ou serviços

Melhores abordagens para a sua venda

Argumentos comerciais e técnicos

Principais objecções que surgem e a sua resposta já testada

Entre outras coisas, faz com que o comercial possa mais rapidamente começar a trabalhar com uma base testada no passado e começar a construir a sua actividade e inovação a partir daí.

Hoje em dia, quando recrutamos um comercial, é raro que o cliente não nos peça para montarmos também isto em conjunto com ele, para garantir em parte o sucesso do processo de recrutamento.

Por último, não se esqueça de que a melhor forma de por vezes tirar as escamas a um vendedor com potencial elevado, mas que ainda lá não chegou, é, de facto, investir na sua formação.

Por vezes ouvimos a alguns dos clientes com quem trabalhamos um argumento que pode ser a sua ruína:

"Primeiro vou ver se ele presta... e depois então dou-lhe formação!"

Esta ideia é, em muitos dos casos, o garante para não conseguir fazer nada de um comercial com potencial que se tem em mãos, ainda que com algumas "escamas", pois não se investe na sua formação.

Esta semana, pare um pouco para pensar:

"Na minha equipa, será que ainda existem escamas que me incomodem?"

## Tiraria os seus filhos da escola?

No outro dia um decisor de uma empresa perguntou-me:

"Mas porque é que eu deveria dar formação todos os anos aos meus vendedores?"

A pergunta que lhe coloquei em jeito de resposta foi:

"Tiraria os seus filhos da escola?"

Ao ver que ele ficou a olhar para mim com um ar desconfiado, passei a explicar.

Existem duas formas de liderar uma equipa comercial.

Uma é deixar andar, ir orientando as coisas, controlando o trabalho deles. Vendo o nº de propostas e reuniões que fazem, quantos negócios fazem, etc...

Outro é procurar ter um plano concreto de evolução para cada pessoa da equipa, de forma a ter resultados comerciais mais consistentes.

"Mas isso não dá muito trabalho?", poderá estar a pensar.

Claro que dá, mas no nosso entender é a única forma de conseguir ter uma organização comercial forte e consistente e que está alicerçada em pilares fortes.

O processo não tem de ser muito complicado, tem é de ser consistente, simples e religiosamente seguido todos os anos.

Poderá estar a pensar, “mas como é que eu implemento isto na minha empresa/equipa?”.

Comece por analisar se os indicadores de actividade comercial são ou não os indicados para lhe permitir medir onde é que as suas pessoas têm as maiores carências em termos de formação.

Não basta analisar o número de reuniões ou visitas e o nº de propostas entregues, ganhas ou perdidas.

Tem de se ir mais além e partir o nosso processo comercial em componentes mais pequenas.

Por exemplo:

Prospecção: Nº de contactos realizados (telefone, email, redes sociais, etc...)

Reunião ou Visita: Nº de reuniões ou visitas realizadas

Propostas: Nº de Propostas entregues

Negociação: Nº de propostas que passam para uma fase intermédia em que se discute preços e as outras componentes das propostas

Fechos ou Perdas: Nº de propostas ganhas ou perdidas e a razão para cada uma das situações

Este é até um processo simplificado, temos clientes em que temos implementados processos muito mais complexos e com muito mais variáveis, mas serve para exemplificar.

Tendo estes números para cada pessoa da equipa é possível analisar qual é o “gargalo da garrafa” de cada vendedor.

Por exemplo, podemos ter uma pessoa que é excepcional a realizar prospecção e consegue imensos contactos, mas quando chega à componente do fecho raramente o realiza.

Por isso o seu “gargalo da garrafa” será a componente do fecho.

Mas podemos ter outro vendedor que seja exactamente o oposto, que seja uma nódoa a fazer prospecção, mas quando consegue chegar à fase do fecho é rara a proposta que ele não concretiza.

Assim sendo, neste caso o seu “gargalo da garrafa” é a fase da prospecção.

Tendo identificado onde é que está o problema, a nossa acção como Directores ou Chefias Comerciais passa por trabalhar em conjunto com o vendedor na eliminação destes problemas.

Pode passar por o enviar fora a fazer uma formação, mas pode também passar por ir com ele para a rua e ajudá-lo nas dificuldades que enfrenta.

Aliás, convém que o ir para a rua com os comerciais e acompanhá-los no seu dia-a-dia seja algo de habitual na sua empresa, caso contrário quando tiver de o fazer pode ser encarado como sinal de alarme.

Ao ser uma prática comum, é vista como parte da sua forma de actuar e não como uma intromissão no trabalho deles.

Porque é que somos defensores dos processos de acompanhamento no terreno?

Porque por vezes é a única forma de ver a realidade sem óculos coloridos.

Óculos esses que muitas vezes colocamos como directores e chefias comerciais que somos.

Se um comercial é mau comercial, pode ser não só pela sua falta de profissionalismo, mas também pela falta de a sua chefia o ajudar a evoluir e a crescer como vendedor.

Sejamos sinceros, acha que vendedores profissionais e bem formados abundam em Portugal e estão livres para serem recrutados?

A experiência dos processos de recrutamento de equipas comerciais que realizamos frequentemente diz-nos que não.

Acontece precisamente o contrário.

Costuma-se até dizer que “os bons já estão agarrados”.

Por isso muitas das vezes não temos à mão as pessoas que gostaríamos de ter.

Nessas situações, o papel do Director ou Chefia Comercial é ainda mais importante na direcção e criação de condições para a evolução da equipa.

E Você, tiraria os seus filhos da escola?

## Os seus comerciais têm um plano de desenvolvimento?

Não?

Então como é que quer que eles evoluam?

Nos dias que correm não é suficiente esperar que os profissionais da área comercial per si estabeleçam metas e objectivos de desenvolvimento e aprendizagem.

Conheço poucos comerciais que o fazem e, verdade seja dita, são normalmente as estrelas da companhia.

Se por norma em 90% das empresas com quem tenho trabalhado os comerciais não tomam essa iniciativa, as chefias e direcções comerciais deveriam fazê-lo por eles.

Nas empresas com quem trabalhamos temos tido o cuidado de endereçar esta questão, normalmente ao abrigo dos planos de avaliação da carreira comercial.

Não basta avaliar um comercial, dizer-lhe o que fez de bem e o que fez de mal durante o ano e esperar que ele, por si próprio, tome a iniciativa de criar um plano para melhorar as suas capacidades e instrumentos pessoais de trabalho.

Nestas situações cabe à chefia directa comercial o papel de realizar este trabalho em conjunto com o comercial.

O ideal é que exista uma grelha clara de análise, pela qual o comercial possa ser avaliado nos diferentes aspectos da sua actuação comercial.

Nos projectos que temos realizado raramente conseguimos passar uma grelha de avaliação de uma empresa para a outra.

Os ciclos comerciais não são iguais, a forma de vender os produtos e serviços não é igual e, acima de tudo, as necessidades em termos de conhecimentos que o comercial tem de ter e as suas características pessoais não são certamente iguais.

Mas poderão pensar: "vender não é sempre vender"?

Sim, mas a forma como se vende e gere o ciclo comercial é muito diferente de empresa para empresa, de negócio para negócio e até mesmo de comercial em comercial.

Por isso somos acérrimos defensores de que estes planos sejam criados de raiz para a empresa, de modo a que se adequem de uma forma mais eficiente na componente de avaliação de cada comercial.

Normalmente os planos que desenvolvemos assentam em três premissas:

Atitude e comportamentos

Nesta vertente analisamos normalmente componentes que derivam, na maior parte das vezes, da própria pessoa.

Por exemplo, é inserida nesta secção a avaliação da motivação, proactividade, vontade e iniciativa de aprender, entre outras.

São normalmente competências mais do domínio psicológico.

Capacidades técnicas do vendedor

Aqui procuramos analisar consoante o ciclo comercial e necessidades de técnicas de vendas específicas da empresa.

Por exemplo, qual a avaliação do comercial face a prospecção, capacidade de argumentação, realização de reuniões, capacidade de negociação, etc..

Procuramos aqui avaliar as competências de cariz mais técnico. Dado que nem todos os ciclos comerciais são iguais, por vezes algumas destas componentes não existem ou então não têm uma presença tão acentuada.

Dependerá de como aferimos anteriormente da empresa e da sua forma de actuar comercialmente.

Capacidades comportamentais do vendedor

Dado que nem só de técnica se faz a venda, é necessário também avaliar as questões mais comportamentais da venda.

Por exemplo, a capacidade de comunicação do vendedor, ou a capacidade de criar empatia, gestão e resolução de conflitos, disciplina, etc..

Muitas vezes as empresas até avaliam as duas primeiras componentes, mas esquecem-se por completo desta última.

Claro que qualquer uma das vertentes é importante, embora, dependendo do tipo de vendas que a empresa pratique, algumas possam ter maior preponderância do que as outras.

A ideia aqui é avaliar de 1 a 5 cada uma das questões atrás exemplificadas.

Depois deverá ser acordado com o comercial, para as componentes que tenham 3 ou menos, um plano de acção concreto. Plano este que pode passar por diversas formas de correcção.

Autoformação, formação externa, coaching comercial, acompanhamento por parte da chefia, ou até visitas conjuntas com outro comercial mais experiente.

Depois é rever a evolução. Para os casos mais complicados, trimestralmente, ou, nos casos menos complexos, semestralmente.

Esta semana pare um pouco para pensar nisto.

“Como é que deverei avaliar e ajudar a que os meus comerciais evoluam em 2010?”

## Os líderes nascem ou são feitos?

Uma das coisas que habitualmente me perguntam quando falo publicamente sobre liderança é precisamente:

“Afim de contas, os líderes nascem ou são feitos?”

Eu costumo dizer, em tom de brincadeira, que todos os líderes que conheci até hoje nasceram!

Aliás, não conheço nenhum que tenha vindo a este mundo sem nascer primeiro.

Ao que as pessoas normalmente respondem com um sorriso.

A questão que normalmente impera e que de certa forma limita a capacidade de liderança das pessoas à nossa volta é precisamente esta.

Na nossa experiência de trabalho com um número bastante elevado de empresas em Portugal, mesmo que o líder tenha capacidades inatas de liderança, só o vai ser verdadeiramente quando se convencer de que a liderança também se aprende e melhora em função do investimento que fazemos nela.

Um dos casos que temos frequentemente em Portugal, e não só, é a situação das chefias ou direcções comerciais.

Muitos de nós (eu próprio passei por isso) fomos promovidos à função de liderança em determinada altura do campeonato, mas essa promoção não veio acompanhada da tão necessária formação.

Não sendo um bicho de sete cabeças, a liderança é algo que se aprende.

Cair faz parte do processo, não se aprende tudo nos livros, nem nos cursos, muitas vezes é necessário, de facto, errar, cair e voltarmo-nos a levantar para que as nossas capacidades de liderança evoluam e melhorem.

No caso da liderança comercial, não existia até há pouco tempo nenhum currículo especializado de formação que colmatasse esta lacuna.

Neste momento já vão aparecendo alguns cursos, mas no nosso entender ainda são poucos para aquilo que seria necessário.

Fazendo um paralelo com a nossa própria história, preparámos um programa que se focasse na maior parte das lacunas das chefias e direcções comerciais das empresas Nacionais.

Hoje gostaria de me focar no tema da estratégia comercial.

Uma das coisas que ainda me faz alguma aflição quando começamos a trabalhar com uma empresa em termos em programas de Formação e Mentoring Comercial tem a ver com a falta de planeamento estratégico na área comercial.

Existem objectivos, existe a definição de atribuição de orçamentos de vendas aos comerciais, mas depois falha muita coisa na componente da estratégia comercial a adoptar.

Muitas vezes na empresa continua-se a trabalhar em termos comerciais como se trabalhava há 30 anos.

Telefonema, tentativa de marcação de reunião, reunião proposta, fecho ou perda do negócio.

Poderá estar a pensar: mas não é assim que se faz?

Não existe nada de errado nisto, como é óbvio, mas os tempos mudaram e actualmente existe um manancial de informação que os comerciais poderiam aproveitar para chegar aos clientes e não o fazem.

Já ouviu falar de uma coisa chamada "web 2.0"?

Associado a isso começou a aparecer um termo designado por Marketing 2.0.

Ou seja, utilizar os novos canais da internet para a geração de contactos ou potenciais oportunidades de negócio.

Mas se existem, porque é que a maioria das chefias ou direcções comerciais não incentiva os seus comerciais a entrar dentro destas áreas?

No nosso entender, isto sucede porque eles próprios também não se sentem confortáveis com a questão.

Nestes casos, o líder tem de dar o exemplo e ele próprio aprender sobre estas questões para poder mais tarde demonstrar aos seus comerciais como o utilizar.

Por vezes a liderança passa por isto mesmo, por dar o exemplo perante as pessoas que lideramos.

Esta semana pare um pouco para pensar.

Será que estou a providenciar à minha equipa os exemplos de que ela precisa para evoluir?

## O que é que a Liderança tem a ver com as sanduíches?

Uma das questões que mais vezes nos surge no decorrer da formação e coaching de liderança que temos realizado com as empresas tem precisamente a ver com isto.

A síndrome da sanduíche!

Mas afinal o que é isto?

Por vezes, nas organizações, os líderes sentem-se completamente ensanduichados entre as pessoas que lideram e a gestão de topo da empresa.

Pode parecer piada, mas é um dos problemas em que somos mais vezes chamados a intervir.

A ideia é a seguinte:

De cima temos orientações de como gerir algumas situações polémicas.

Podem ser cortes nos ordenados, podem ser mudanças no sistema de remuneração, pode ser o facto de termos de despedir alguns dos elementos da nossa equipa devido a cortes orçamentais, enfim, está já a ver o teor da questão.

Em baixo temos as nossas pessoas, que esperam que as defendamos e que façamos o melhor para elas e para a equipa.

No entanto, nem sempre isso é possível.

Quando encostados à parede pela nossa própria chefia, nem sempre temos a capacidade de dizer não ou sugerir alternativas ao processo.

O que acontece muitas vezes é que o líder nesta circunstância não adopta, no nosso entender, a postura correcta.

Vamos analisar as opções que temos:

Discordar da nossa própria chefia e despedirmo-nos

Comunicar à equipa que a decisão vem de cima e que não se pode fazer nada

Ou assumir a decisão, correndo o risco de toda a equipa ficar contra nós

Numa situação destas, o que faria?

É que parece que estamos mesmo no meio de uma sanduíche.

A questão, como deve imaginar, não é fácil e não tem uma só resposta.

Mas, na nossa opinião, a solução para o problema deveria ser a seguinte:

Discutir com a nossa chefia a questão abertamente e sem medos, colocar todos os argumentos possíveis na mesa e tentar inverter o processo.

Caso não consigamos, devemos mentalizar-nos de que terá de ser assim, garantir que temos bem presentes na nossa cabeça as razões lógicas para tal decisão e falar então com a equipa.

Ao falar com a equipa, o maior erro que podemos cometer é sacudir a água do capote com a célebre frase:

"Foi decisão da Administração."

Ao fazermos isto, pode parecer que vamos ter a simpatia das pessoas da nossa equipa, mas irá acontecer precisamente o contrário.

O que vamos transmitir é que dentro da organização não temos poder e que a nossa voz afinal não conta para nada.

Desta forma, ficaremos ainda mais fragilizados, dado que as pessoas poderão perder o respeito por nós e pela nossa suposta posição de liderança.

A opção correcta será falar abertamente com quem seja afectado em primeiro lugar, para que não saibam por terceiros, seguindo-se imediatamente uma comunicação a toda a equipa para evitar aquilo que habitualmente designamos por "rádio alcatifa".

As razões devem ser expostas de uma forma clara e bem sustentada em termos de argumentação.

Devemos explicar os esforços que fizemos em conjunto com a administração de topo, mas que face às circunstâncias não foi possível outra opção que não a que lhes estamos a apresentar.

Desta forma o nosso "poder" não fica em causa, dado que estamos a posicionar-nos como alguém que lutou e que tentou como um todo (Liderança de topo e nós) tentar arranjar uma solução.

É claro que a situação não vai ser fácil, mas acima de tudo é preciso que as pessoas saibam as coisas por nós e que não exista nenhum desalinhamento com a chefia de topo.

Tudo o que tenha de ser discutido deve ser posto em cima da mesa e quem tiver de falar que fale abertamente.

E, uma vez tomada a decisão, não devemos permitir que o assunto volte para cima da mesa com novas discussões.

Se deixarmos que isso aconteça, vamos começando lentamente a ter o processo minado e rapidamente estaremos onde não queremos, de forma nenhuma, estar.

Por vezes é necessário dar uma direcção a um assunto, alinhar toda a equipa e, mesmo que alguns não concordem, estarmos todos juntos no mesmo rumo que foi traçado.

Se deixarmos que cada um dos elementos da equipa queira dar um rumo diferente ao barco nesta questão, iremos com certeza encalhar mais adiante.

## O que é que vai fazer de diferente no próximo ano?

No próximo ano?

Sim, porque este ano já está próximo do fim.

Embora exista sempre muita azáfama de final de ano para atingir números e objectivos de diversas ordens, a recta final do ano é também a altura crítica para começar o ano seguinte com o pé direito.

Neste momento estamos a trabalhar com diversas empresas para os planos de formação e desenvolvimento de competências para o próximo ano.

Mas porquê tão cedo?, poderá perguntar.

No nosso caso, prende-se com o facto de muitas empresas começarem agora a preparar os orçamentos do ano seguinte.

Além disso, comercialmente, esta é a altura ideal para os abordar.

É assim no nosso mercado, como é em diversas outras áreas de actividade.

A recta final do ano é crítica, não só por causa de conseguirmos atingir o orçamento, mas também para conseguirmos posicionar-nos para o ano seguinte.

Uma das coisas que recomendamos aos nossos clientes é que doseiem a pressão que fazem nestes dois vectores.

Se a pressão for feita somente nos objectivos, os comerciais têm tendência a investir todas as suas energias no atingir dos resultados do ano e a hipotecarem por completo o arranque do ano seguinte.

Uma das ideias que por vezes ajuda é criar um objectivo paralelo ao do ano e que funciona nestas alturas.

Por exemplo, definir os clientes ou potenciais clientes críticos que trabalham com orçamentos e que têm uma perspectiva de compra mais organizada e fazer uma campanha com objectivos e recompensas próprias.

Ainda há bem pouco tempo implementámos precisamente esta estratégia num dos nossos clientes, em conjunto com a Direcção Comercial.

Foram definidos 250 grandes clientes críticos para a organização, os quais foram distribuídos pelos comerciais, para que estes os visitassem sobre o assunto, pelo menos 2 vezes até ao final do ano, garantindo, no mínimo, a apresentação de valores, orçamentos ou propostas em 50% deles.

Se o atingirem, haverá um prémio, que, no caso, será uma viagem de final de ano às Caraíbas.

Este pormenor que aqui apresentamos pode parecer insignificante, mas pode fazer a diferença para começar o ano com o pé direito.

O que notamos é que na maioria das empresas a actividade comercial raramente é pensada de forma estratégica.

Muitas das vezes as iniciativas que existem, ou a forma como os comerciais são dirigidos, apresenta um alto índice de reactividade.

Mas será que isto tem de ser sempre assim?

No nosso entender não, e é precisamente isso que transmitimos às pessoas que se inscrevem nos nossos programas.

Se o chefe de vendas, director comercial ou qualquer outro cargo que assuma a liderança da área comercial da empresa entender estes princípios, as hipóteses de sucesso da empresa aumentam exponencialmente.

E na sua empresa?

Ainda continua a gerir a sua área comercial de forma reactiva?

## Sabe como aproveitar a retoma económica?

A retoma económica?, estará provavelmente a pensar.

Sim, a retoma está aí quase a chegar!

Algumas pessoas poderão dizer:

“Falta o quase”.

Mas já se começam a ver sinais ténues desta situação a nível internacional e mesmo em alguns casos a nível nacional.

O problema é que muitas vezes os meios de comunicação vivem das notícias que fazem vender jornais ou ver telejornais.

É raro haver uma abordagem, na imprensa de maior destaque, aos casos de sucesso em Portugal.

Ultimamente, tanto eu como a nossa equipa temos viajado muito em formação.

Estados Unidos, França, Suécia, Austrália e Espanha foram apenas alguns dos países que aproveitámos para visitar devido a programas de formação e certificação nas diferentes áreas em que actuamos.

Posso dizer-vos que Portugal foi o único em que se viu tanta incidência deste fenómeno noticioso.

Se não é a crise, é a nova gripe, se não é a gripe, é qualquer escândalo do governo ou restantes partidos.

O que é certo é que as empresas e as suas pessoas andam hipnotizadas por toda esta massa de informação que, na maioria dos casos, não leva a lado nenhum.

Vamos cá parar um pouco para pensar.

Acha que sozinho pode fazer alguma coisa para inverter a crise?

Ou parar a gripe das Aves?

Ou resolver algum dos grandes problemas da nossa economia?

Então, como dizia a minha avó:

“O que não tem resolução, resolvido está!”

Passamos demasiado tempo nas nossas empresas, e por vezes também nas nossas vidas, a olhar para e a discutir coisas que não podemos resolver.

Nestes casos, vale mais focarmo-nos no que de facto está nas nossas mãos resolver e deixar o resto.

Quer uma sugestão?

Reúna a sua equipa e coloque-lhes o seguinte desafio: olhar para a empresa e para o seu negócio e fazer uma lista de 10 coisas que estejam mal.

Se houver muitos “contestatários” na sua empresa, pode aumentar para 20 ou 30.

De seguida, das 10, 20 ou 30 que surgirem coloque-lhes a seguinte questão:

“Quais destas é que estão na nossa mão mudar?”

Vai com certeza existir debate, mas dirija a reunião no sentido de ficarem mesmo somente as questões que podem ser, de facto, alvo de trabalho pela equipa.

Agora, para cada uma delas, analise:

Que recursos precisam para a resolver

Quem deverá estar envolvido

Qual o tempo necessário para a sua resolução

Qual o plano para a sua execução

Quem ficará responsável

Se a sua equipa for grande, divida as pessoas em grupos e atribua a cada grupo uma das situações que determinaram.

Se não, trabalhem todos em conjunto as questões até chegarem aos pontos acima apresentados.

Ao sentirem-se envolvidas nos problemas das empresas e ao verem que estão a contribuir para a sua resolução, as pessoas sentem-se parte do processo e isso contribui para a sua motivação.

Quando, por contrário, não existe informação sobre o que se está a passar, ninguém os envolve e ainda por cima lhes pedem sacrifícios, o que é que acham que vai acontecer?

Exactamente isso! Ficaré nas suas cabeças a questão:

“Mas por que raio é que eu devo fazer sacrifícios pela empresa?”

## Tem medo de falhar?

É normal. Se for como uma grande maioria das empresas a nível internacional, provavelmente terá.

Costumamos dizer em Portugal que quem tem C... tem medo e, de facto, esse é um sentimento que existe muito nas empresas Portuguesas.

Um dos grandes problemas que a Liderança das empresas Portuguesas enfrenta actualmente prende-se precisamente com a falta de apoio ao risco.

Se pensarmos na nossa experiência profissional, poucas são as empresas por onde passamos que apoiam efectivamente as suas equipas e as suas pessoas para que estas corram riscos e saiam fora do quadrado quando pensam em problemas para as situações que enfrentam.

Se fizermos uma análise das empresas Portuguesas, as que têm tido mais sucesso são invariavelmente as que apoiam o risco e, muitas das vezes, o recompensam.

Eu, graças a Deus, tive um chefe, numa das empresas por onde passei muito no início da minha carreira, que me dizia:

“José Almeida, eu quero que erres...”

Só não erres é três vezes a mesma coisa, uma vez que isso dá direito a uma ida aos Recursos Humanos.”

Esta perspectiva foi crucial para o meu desenvolvimento profissional nas diversas funções e empresas por onde passei posteriormente.

Se pensarmos no “erro”, o que é que acontece normalmente nas empresas quando as pessoas erram?

Exacto.

Como diz o ditado, passam de bestial a besta, desculpem-me a expressão, com uma velocidade logarítmica.

As pessoas não tomam a iniciativa com medo de errarem e esse medo é de tal maneira forte que muitas vezes as empresas vivem “bloqueadas” à espera que alguém no topo da hierarquia chegue para tomar a esperada decisão.

O problema é que o clima económico actual e a velocidade a que os negócios se processam não se compadece com estruturas piramidais onde a decisão só está centrada no topo.

Se assim for, as empresas não têm a flexibilidade necessária para competir e agir proactivamente ao mundo que as rodeia, em vez de o fazerem de uma forma reactiva, como habitualmente acontece.

As políticas de apoio ao risco que têm sido implementadas nas empresas com que temos trabalhado têm tido diversos incrementos na melhoria organizacional.

Por um lado a chefia começa a ter um maior número de elementos que têm a capacidade de funcionar autonomamente sem si.

O que é fundamental para que a empresa funcione de uma forma mais fluida.

Agora, para que isto aconteça temos de minorar na nossa personalidade algo que é muito latino.

O problema do “EGO”.

Muitas vezes, o ego faz com que achemos que vamos perder poder ao descentralizar as decisões e ao apoiar o risco.

O ego faz com que erradamente achemos que somos menos por já não termos nas nossas mãos o controlo total da equipa e das decisões que as governam.

O ego engana-nos, fazendo-nos pensar que desta forma somos maiores, quando na prática somos piores líderes e gestores, dado que temos uma equipa que não está, de facto, capacitada para levar a cabo as suas funções sem a nossa intervenção.

Como dizia Jack Welch:

“Antes de ser um líder, o sucesso tem a ver com o seu crescimento pessoal.

Quando se torna um líder, o sucesso tem a ver com o crescimento de outros.”

E, de facto, nada é mais verdadeiro.

Ser líder é conseguir que as nossas equipas e empresas obtenham os resultados necessários sem a nossa intervenção.

É muito simples para a maioria dos líderes arregaçarem as mangas e realizarem as tarefas em causa, mas será que isso ajuda a empresa?

Na prática, não.

O tempo que estão a investir nisso poderia ser aproveitado para outras questões, como planeamento, estratégia, acções de charme com grandes clientes, entre outras.

Ao estarem ocupados com todas estas coisas do dia-a-dia, o que acontece é que vivem enterrados no seu negócio, em vez de liderarem e pensarem no seu negócio estrategicamente.

E sua empresa, tem medo de errar?

## Costuma colocar estas questões aos seus comerciais?

Uma das coisas que sempre me apaixonou e fez a diferença na minha performance como vendedor e mais tarde como director comercial e director geral de diversas empresas foi as questões que colocava a mim próprio e às minhas equipas.

Poderá estar a pensar:

“Mas eu já coloco questões...”

Quais?

Quantos negócios tens em carteira?

O que é que vais fechar este mês?

Quantas propostas fizeste na semana passada?

Embora pertinentes, não era este o tipo de questões que eu tinha em mente.

Estava mais a pensar em questões que nos fizessem reflectir e que nos levassem a novos patamares de desempenho.

Pode parecer estranho, mas as questões que até hoje me fizeram mexer e evoluir mais foram das mais simples possíveis.

A primeira que me espantou foi:

“Estás satisfeito com aquilo que tens na vida?”

Confesso que não esperava que um chefe de vendas que tive um dia a colocasse.

Mas, de facto, faz todo o sentido.

Quando estamos na nossa zona de conforto como comerciais, dificilmente corremos a milha extra, como se costuma dizer.

É preciso parar, perceber se estamos satisfeitos com a vida que temos a nível pessoal, profissional, familiar, etc..

Se um comercial não encarar a sua zona de conforto versus o desconforto de não estar satisfeito, dificilmente atingirá a performance que muitas vezes tem para dar.

É preciso olhar com muita honestidade para a nossa vida e pensar nisto.

Mudar ocorre num segundo.

Chegar à vontade de mudar é que muitas vezes é um processo lento e vagaroso.

O facto de encarmos de frente estas questões ajuda-nos a ganhar balanço para a mudança necessária, por mais pequena ou grande que ela seja.

Outra questão que ele me colocou um pouco mais complexa foi:

“Se soubesses que não existiria forma de falhar, o que é que gostavas de ter / atingir?”

Um dos problemas que as pessoas têm quando abordam esta questão prende-se com aquilo que habitualmente se designa por “Crenças Limitadoras”.

Questões como dinheiro, educação, berço e tantas outras limitam por vezes os sonhos e metas que queremos atingir.

Na experiência que tenho, ao “brincarmos” aos sonhos, ao sermos novamente crianças e ao sonharmos sem limitações, o nosso cérebro começa a fazer todo o tipo de ligações e a jogar com possibilidades que até aqui estavam escondidas.

O que noto é que muitas das pessoas com quem trabalhamos vivem a sua vida a olhar para o retrovisor.

Aconteceu-me isto no passado, por isso não vou ter sucesso no futuro.

Por vezes são questões complicadas, como despedimentos, divórcios, falências, etc., mas já lá diz o ditado “não adianta chorar sobre leite derramado”, é preciso perceber que o nosso passado não é igual ao nosso futuro.

Não é por ter crescido sem dinheiro que vou continuar assim na minha vida de adulto.

Não é por não ter podido ter uma educação em condições que não posso ir agora procurar estudar à noite.

Não é por a minha empresa ter falhado no passado que a que quero criar agora também irá falhar.

Finalmente:

“Qual o passo a dar?”

Passo?

Sim, porque tudo começa com um passo.

Muitas vezes na vida não sabemos o caminho todo.

Sabemos onde estamos e para onde queremos ir e por vezes isso é mais do que suficiente.

Desde que todos os dias demos um passo e façamos algo para estar mais próximos do nosso objectivo.

Como se diz em alguns meios:

“Caminhante, o caminho faz-se caminhando.”

Quantas vezes já perdeu oportunidades por pensar:

“Estou quase pronto, só me falta mais isto...”

E alguém ao seu lado, porque teve a coragem de dar um passo, conseguiu lá chegar e atingir aquilo que queria ter atingido?

Mas o que é que isto tem a ver com comerciais?

Se a sua equipa tem metas e objectivos pessoais pequenos, provavelmente também os resultados comerciais que querem atingir são pequenos.

Por isso estas três “simples” questões são frequentemente a melhor forma de os ajudar a aumentar as suas vendas.

Se acha que a sua equipa comercial pode fazer e atingir muito mais do que está a atingir agora, coloque-lhes estas questões!

## Prefere vender ou ter lucro?

Uma das coisas que frequentemente penso, como comercial que sou, prende-se precisamente com esta questão.

Será que devo vender ou será que devo ter lucro?

Nos dias que correm esta questão deveria estar na cabeça de todos os vendedores.

As estratégias de baixo custo, na melhor das hipóteses, conseguem-nos nova cota de mercado, mas na pior das hipóteses estragam o mercado de tal maneira que mais cedo ou mais tarde nós próprios vamos sofrer com essa situação.

Nos dias que correm, o mercado está cheio de empresas desesperadas que fazem qualquer coisa para sobreviver até ao final da crise.

De entre as loucuras que fazem, a do preço é a mais frequente, a do alargamento das condições de pagamento é a segunda.

Poderíamos continuar por aí fora e muitas das vezes segue-se o desinvestir em acções comerciais com os clientes, desinvestir em marketing, desinvestir na formação dos comerciais...

Ao que a maioria das empresas chama prudência eu chamaria "hibernação". Sim, porque mais valia que lhes dessem o nome correcto.

Trata-se mesmo de hibernação.

O problema é que se estão à espera de sair da hibernação e começar de novo a operar normalmente em termos comerciais, provavelmente irão ter uma grande surpresa.

Nos tempos que correm, o dinamismo e a colocação na rua de iniciativas comerciais inovadoras e novas formas de abordagem ao mercado são as únicas hipóteses de as empresas sobreviverem e muitas das vezes expandirem até o seu mercado este ano.

Há coisa de alguns meses iniciámos um projecto com uma empresa que estava nesta situação, preparava-se para hibernar.

Um dos sócios não concordava com a situação e como era leitor da nossa revista já há alguns anos decidiu marcar uma conversa informal comigo para ter uma segunda opinião.

Nos dias que correm isto tem-nos surgido imenso, sermos abordados pelas empresas para lhes darmos a nossa opinião "médica".

E foi engraçado que ele usou precisamente estas palavras:

"José de Almeida, preciso de uma segunda opinião médica! O meu sócio quer abrandar a actividade comercial ao mínimo e eu quero fazer precisamente o contrário.

O que é que Você acha disso?"

Após analisar com ele o mercado, o negócio, a equipa, achei, como ele tinha achado, que a opção que o sócio dele pretendia tomar levaria a empresa já com um batimento cardíaco baixo a uma hibernação, à qual o seu negócio não iria provavelmente sobreviver.

Marcámos uma reunião com o outro sócio e após três horas de conversa conseguimos em conjunto convencê-lo a inverter a situação.

Em conjunto com eles desenhámos um conjunto de novas iniciativas comerciais, de baixo custo e fáceis de implementar, demos formação de vendas à equipa comercial e desenhámos um processo de coaching comercial para sustentar a motivação e os métodos utilizados pela equipa de vendas.

Por outro lado, fizemos uma análise de mercado e notámos que a maioria dos concorrentes deste nosso cliente estava no mesmo ponto em que eles tinham ficado.

Preparavam-se também para hibernar!

Numa dessas tardes de trabalho parámos um pouco para pensar em conjunto com a equipa comercial e desenhámos um conjunto de estratégias comerciais de guerrilha direccionadas para atingir precisamente a insatisfação que os clientes dos seus concorrentes estavam a começar a experimentar.

Neste momento, passados três meses de projecto, verificámos ontem que, mesmo em crise, o nosso cliente conseguiu manter a sua cota de mercado, sem realizar maluqueiras a nível dos preços, e que face às estratégias de guerrilha utilizadas tinha já conseguido ganhar mais 3 grandes clientes.

Se eles tivessem hibernado, acham que teriam sobrevivido?

Pois nós também não achamos.

Hoje em dia fala-se muito que os clientes já não têm fidelização à nossa empresa, marca, produtos, serviços, enfim.

Será que é mesmo verdade?

No nosso entender sim!

Mas não quer dizer que não existam outras armas com as quais possamos lutar para colocar os nossos produtos ou serviços num patamar em que seja difícil eles os ignorarem.

Muitos dos nossos clientes sabem que por vezes o ideal seria comprarem pelo valor mais baixo.

Mas imaginem que a Vossa produção necessita de um produto que pode ser comprado a vários fornecedores distintos, mas que tem de ser adquirido de uma forma continuada.

Por exemplo, devido a especificações ou afinações na linha de produção.

Numa primeira instância o Vosso cliente irá procurar o preço mais baixo, mas numa segunda instância irá preocupar-se com o facto de se Vocês vão estar cá no futuro para lhe fornecer produto com igual qualidade ou se devido às loucuras de preço que fizeram irão desaparecer.

Mesmo quando estamos a falar de produtos que competem pelo preço, por vezes conseguimos que existam factores diferenciadores.

Este é apenas um deles.

Como é que colocamos a nossa empresa, o nosso produto ou serviço, posicionado de tal forma que, de facto, o preço não seja a principal preocupação do nosso cliente?

Esta semana pare um pouco para pensar com a sua equipa comercial.

Peguem num flipchart e desenhem duas colunas.

Numa coloquem as ameaças que o Vosso produto ou serviço enfrenta actualmente.

Noutra coloquem as oportunidades com que o mercado e as falhas da concorrência vos estão a presentear.

E para cada ameaça procurem criar duas ou três oportunidades para balancear as coisas em termos comerciais.

Será que este exercício resolve tudo?

Claro que não, mas pode abrir novos horizontes e demonstrar à Vossa equipa comercial que provavelmente ainda tem muitas armas com que lutar.

## Onde é que está o seu coração como líder?

Junto das pessoas que lidera?

Ou...

Junto da direcção da empresa?

Um dos grandes dilemas que encontramos hoje em dia na gestão de equipas prende-se com o facto de muitas das chefias intermédias das empresas terem um pé de cada lado.

Ou seja, ficam presos entre o facto de terem de agradar à equipa versus terem também de agradar à gestão de topo.

Mas afinal de contas, qual será o nosso papel no meio disto tudo?

É que somos presos por ter cão e presos por não ter.

Por um lado, temos de ouvir as queixas das pessoas que lideramos, por outro temos de lhes dar na cabeça, pois temos indicações para o fazer.

Muitas das vezes, é mais fácil desculparmos a nossa actuação dizendo:

“Eu sei que vocês têm razão, mas a empresa tomou esta decisão...”

Se, numa primeira fase, isto pode parecer que nos ajuda como líderes, alinhando com a equipa, por outro, acaba pode ser uma sepultura que estamos a cavar a médio e longo prazo.

Chegará uma altura no nosso percurso como líderes em que as pessoas que são lideradas por nós começarão a pensar:

“Ele dá-nos sempre razão, mas nunca faz nada para isto mudar.”

E, quer queiramos, quer não, o nosso papel como líderes ficará fragilizado.

Todos temos de estar alinhados nas empresas, gestão de topo, chefias intermédias e quadros.

Todos devemos reportar as nossas preocupações e levá-las até às nossas chefias directas.

Mas, a partir de um determinado ponto, temos de tomar decisões e tocar todos pela mesma batuta.

É fácil fazer isto?

Claro que não.

É um dos problemas com que mais nos deparamos quando realizamos os levantamentos de necessidades nos programas de liderança que implementamos nos nossos clientes.

No entanto, temos obrigatoriamente de dar o primeiro passo no sentido de avançarmos todos na mesma direcção.

Por isso, aconselhamos os seguintes passos para resolver este problema:

Discutir abertamente todos os problemas que temos com os membros de equipa e com as chefias de topo;

Decidir se está nas nossas mãos resolver o problema;

Se estiver nas nossas mãos resolver o problema, devemos colocar o processo de resolução em andamento;

Se não estiver, devemos colocar a questão a quem de direito;

Fazer com que alinhem todos pelas decisões que se tomarem superiormente para a resolução do problema.

Após realizarmos estes passos, devemos ser muito directos, fazendo sentir às pessoas que lideramos que o tempo de se queixarem já terminou.

O importante aqui é que, mesmo que a decisão que se tome superiormente não seja a mais indicada, alinhemos todos pela mesma decisão e avancemos.

É melhor uma empresa alinhada por uma decisão menos eficaz do que uma empresa desalinhada sempre a discutir a resolução ideal.

Mas será que existe uma decisão ideal?

Conhecem alguma solução que agrade a todos?

## Quer motivar a sua equipa comercial?

Nos tempos que correm, quem não quer?

Hoje em dia, uma das coisas que mais nos pedem nos programas de formação à medida na área comercial prende-se precisamente com esta questão.

Motivar as equipas dos nossos clientes.

Mas afinal de contas como é que conseguimos atingir estados de motivação permanentes ou, pelo menos, mais duradouros do que é habitual?

É muito fácil fazer um discurso motivador, colocar as equipas nos píncaros e fazer com que andem 1 ou 2 dias mais “alegres”.

O difícil é dar aos vendedores aquilo que necessitam para que cada um deles ande mais motivado e consiga contrariar na sua cabeça a mensagem “crise”.

Brinco muitas vezes com as equipas com quem trabalho sobre a questão do Sino.

É como nos Estados Unidos, quando se atinge algo de bom nas empresas, seja uma venda, seja uma qualquer outra meta, toca-se uma sineta e dá-se lugar à histeria colectiva para celebrar.

A comparação que faço normalmente com Portugal assenta no facto de sermos latinos e, em Portugal, ser importante celebrar, mas ser necessário mais do que isso.

O problema da motivação é o mesmo que o dos sapatos.

Confuso?

Vai ver que a ideia é simples.

Pense comigo, calça o mesmo número que o seu colega?

E se calça, usa o mesmo tipo de sapatos que ele?

Na maior parte das vezes não.

Eu posso gostar de sapatos bicudos, o meu colega pode gostar de sapatos mais arredondados à frente e aí por diante.

Com a motivação passa-se exactamente a mesma coisa.

Especialmente nas equipas comerciais.

Já per se falar de equipa na vertente comercial se torna, por vezes, um contra-senso.

Porquê?

Porque por norma o comercial é um "espécime" isolado.

Na maior parte do tempo trabalha sozinho e só se sente parte de uma equipa nas famosas reuniões de vendas, em que normalmente "leva na cabeça" caso não esteja dentro dos números.

E nos dias que correm, como muitos deles estão abaixo da linha, o momento "equipa" acaba por ser algo penoso.

Um momento que muitas vezes deveria ser a recarga semanal de energia e motivação por parte das chefias está a tornar-se mais um instrumento de tortura do que outra coisa.

Uma das recomendações que tenho feito aos meus clientes nos últimos tempos é a de alterar esta estratégia.

Em vez de estarem a analisar números de vendas de cada vendedor nas reuniões semanais, passem a fazê-lo em privado com cada um deles.

No espaço que sobra, dediquem-se a criar um verdadeiro espírito de equipa e de partilha e criação de novas soluções para os problemas que as empresas enfrentam.

Dividam as reuniões em dois momentos:

Primeiro, o momento da caixa do choro!

Não sabe o que é?

No outro dia, numa equipa com a qual estava a trabalhar, pedi autorização ao Director Comercial e ao Director Geral para tentar algo de diferente.

Cheguei na segunda-feira de manhã com um caixote de papelão decorado com recortes dos Jornais com notícias da crise.

Abri a reunião instituindo a partir dali o momento do choro.

Cada vendedor podia apenas queixar-se de uma coisa má que lhe tivesse acontecido na semana anterior.

Poderia ser um negócio que perdeu ou qualquer outra situação que não tivesse corrido bem.

De seguida, tinham de escrever essa situação num papel e colocá-lo dentro do caixote, falando depois sobre ela no tempo máximo de 3 minutos.

Após os 3 minutos, a palavra passava para outro.

Sendo esta uma equipa de 20 vendedores, este processo ainda demorou algum tempo.

Mas o tom mais leve que imprimimos ao momento e a sineta que eu levei para a reunião que era tocada aos 2,5 minutos fez com que todos respeitassem o tempo e até brincassem com a situação.

No final fechou-se a caixa e mais ninguém foi autorizado a falar ou discutir o tema crise durante a próxima semana.

De seguida, deu-se lugar ao 2º momento.

O momento da caixa das soluções.

Fui buscar lá fora outra caixa, mas desta vez decorada com notícias de empresas Portuguesas que, embora em crise, estavam a conseguir singrar e a ter sucesso.

O processo desta vez foi inverso.

Cada um tinha de escrever num papel uma sugestão, colocá-lo na caixa e tinha novamente 3 minutos para falar sobre ela.

No final, foram eleitas as melhores soluções, sendo que ficaram numa lista mais pequena as cinco a colocar em marcha durante a próxima semana.

Foram atribuídas responsabilidades individuais e andou-se com o processo para a frente.

Este pequeno exercício tem vários princípios psicológicos por debaixo.

Não temos tempo neste artigo de os focar todos e os explicar com detalhe.

Mas, se pensarem, no primeiro momento demos espaço à equipa para se queixar, conseguir o compromisso em focar-se no positivo.

No segundo momento, fechamos esse assunto e focamos a equipa toda nas soluções, em vez de no problema.

Esta é apenas um forma simples, mas eficaz, de aumentar a motivação na sua equipa comercial.

Muitas mais existem dentro das nossas ferramentas de trabalho.

## A sua empresa tem Urubus?

Um dos fenómenos mais comuns nos ecossistemas das empresas tem a ver com a vivência e convivência de todo o tipo de espécies.

Hoje, na nossa edição do "National Geographic", gostaria de me centrar na espécie Urubu.

Pelo nome não deve estar a ver quem são, mas se eu começar a descrevê-lo talvez identifique uns quantos na sua empresa.

Vestem normalmente de negro, ou não.

Chegam de manhã, trazendo atrás de si um rasto de destruição emocional, eléctrica e biológica.

Quando passam, as luzes fundem-se, as plantas murcham e de repente todos à sua volta começam a sentir os efeitos nefastos das suas palavras ou, melhor dizendo, das suas corrosivas palavras.

É de facto uma espécie estranha.

Quando à sexta-feira estamos todos contentes porque o fim-de-semana está à porta e caímos na asneira de comentar esse facto com eles, o seu comentário típico passa por algo do género:

"Só faltam dois dias para segunda-feira".

Esta espécie tem também características vampíricas.

Quando lhes falamos de um eventual projecto com o qual estamos entusiasmados, têm sempre uma palavra "simpática" para o deitar por terra.

Mas sempre com a "melhor" das intenções.

Já os identificou?

Claro que sim.

Agora num registo um pouco mais sério.

Este tipo de pessoas normalmente não se dá conta do mal que provoca nas empresas.

As pessoas têm uma capacidade inata de influenciar positiva ou negativamente as pessoas à sua volta com a sua energia e com o seu estado de espírito.

Se não tomamos nota do nosso registo emocional e o deixamos vaguear livremente, mais cedo ou mais tarde podemos estar a tirar a energia de que a nossa empresa tanto precisa.

Como líderes, temos de dar atenção ao facto de que o exemplo tem de vir de cima.

Temos na nossa mão a capacidade para motivar, mas também para desmotivar com a mesma facilidade.

Se os líderes devem ser seguidos, principalmente pelo exemplo, que liderados acha que iremos ter, caso não tenhamos a capacidade para gerir o nosso estado emocional?

Claro!

Vai ser um pouco complicado.

A gestão emocional do líder pode ser tão simples como não “despejarmos” as nossas frustrações em cima dos liderados, ou tão complexa como não deixarmos transparecer para baixo questões mais delicadas que estejam a existir.

Por vezes o trabalho do líder é precisamente conseguir funcionar como almofada para “pancadas” maiores que venham dos lados ou de cima.

Este escudo que o líder propicia à sua equipa é por vezes fundamental ao bom funcionamento da mesma.

Em muitas situações do meu passado como gestor tive precisamente de adoptar esta postura.

A do “Farol” que guia o barco através da tempestade.

E por vezes é precisamente em momentos de tempestade que os líderes se afirmam ou se forjam de uma forma mais eficaz.

E quando troveja e o mar fica agitado é quando surgem com mais frequência os “Urubus”.

Sejam eles o líder que não aguenta a pressão emocional da situação e a descarrega na sua equipa, seja no seio da equipa algum dos elementos que por medo se erga como um “Urubu”.

Numa situação normal dir-se-ia que o melhor a fazer com estas pessoas é afastá-las da equipa.

Normalmente contagiam o ambiente da equipa e funcionam como forças de bloqueio quando queremos levar o barco a bom porto.

Mas numa situação de crise, normalmente esta não é uma situação viável.

A única forma é jogar com os elementos que temos, melhores ou piores.

Caso a pessoa em questão até tenha valor, uma das formas de lidar com ela é precisamente trazê-la para o nosso lado e dar-lhe responsabilidade.

Provavelmente está a pensar:

“Mas e ele não vai estragar tudo?”.

Provavelmente sim.

Provavelmente teremos ainda de lidar com a frustração dos outros elementos da equipa por termos dado a responsabilidade ao “Urubu” e não a eles, que até são melhores.

Mas por vezes é um mal necessário.

Ao “forçá-lo” a uma responsabilidade, podem ocorrer duas situações:

Ele até cumpre e temos o problema resolvido

Ele não cumpre e a sua influência sobre a equipa fica bastante reduzida

É claro que é uma situação de compromisso, mas em situações de crise trata-se precisamente disso.

“Compromisso”.

Como líder, nestas situações ajuda perceber a forma como os nossos liderados funcionam como pessoas, o que é que as faz correr, e, acima de tudo, como criar empatia com cada um deles, é fundamental.

Caso queira aumentar as suas hipóteses de sucesso como líder, inscreva-se já no nosso workshop de Liderança Intrapessoal.

## Estratégias de Coaching

Todos os Directores comerciais ou gestores de equipas de vendas, sabem que têm de passar pelo menos “algum” tempo a acompanhar (fazer coaching) os elementos da sua equipa.

No entanto, muitas vezes somos apanhados na confusão do dia-a-dia das nossas agendas e negligenciamos as nossas responsabilidades de coaching.

Esta decisão é especialmente perniciosa, se tivermos novos elementos na equipa. Vendedores sem experiência necessitam de um acompanhamento mais personalizado do que os vendedores mais veteranos.

É claro que é um grande investimento de tempo, energia e recursos. Mas no longo prazo é algo que poderá aumentar em muito a performance da Vossa equipa.

Quem nos conhece dos nossos cursos de formação, sabe que adoramos estratégias. Gostaríamos agora de vos deixar uma estratégia para se tornarem melhores no processo de coaching dos Vossos vendedores.

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

A chave principal para uma estratégia de coaching eficaz é alocar tempo todas as semanas para o processo.

Por exemplo, marquem reuniões semanais com cada elemento onde possam em conjunto com o vendedor analisar a sua evolução. Não se fiquem pelas habituais trivialidades deste tipo de reuniões.

Vão mais fundo! Analisem todos os aspectos, desde os objectivos pessoais do vendedor, questões específicas de cada cliente, falhas de skills que podem estar a atrapalhar o vendedor e principalmente que passos é que têm de ser dados para o vendedor ser mais produtivo.

Estabeleçam metas e objectivos concretos que permitam manter o vendedor no seu caminho, enquanto constrói os seus skills de vendas e começa a perceber cada vez melhor o processo da venda.

Lembrem-se que qualquer que seja a forma que escolham, para comunicar com o novo vendedor, o feedback é essencial em todo este processo. Ele permite aumentar a confiança dos novos vendedores ao sentirem-se acompanhados em todo o processo.

E sabemos bem a importância da confiança para um novo vendedor!

### 2. Acompanhem os Vossos vendedores

É muito difícil de analisar onde é que os novos vendedores estão a falhar, se não os acompanharem.

Vão com os Vossos vendedores para o terreno, observem “in loco” onde é que eles estão a ter maiores dificuldades na interacção com os clientes ou até mesmo a falhar no processo da venda. Uma boa regra, dependendo do tamanho da equipa, é acompanharem o vendedor pelo menos uma ou duas vezes por mês numa visita.

Tornem esta prática algo comum no seio da Vossa equipa. Não o tornem um processo aleatório em que cada vez que dizem a um vendedor que o vão acompanhar, ele fique a pensar o que é que fez de mal para ter tal “castigo”.

Se não têm tempo de o fazer, porque não emparelhar vendedores antigos com vendedores novos?

Sabemos que isto é prejudicial ao processo da venda, mas se se pretende que os vendedores mais antigos possam um dia vir a ocupar posições de chefia de equipa, pode ser um bom começo.

### 3. Sejam proactivos

Não esperem que um vendedor venha ter convosco com um problema. Quando finalmente decidirem vir ter convosco, os danos podem já ter sido irreparáveis.

Acima de tudo os problemas que ele está a enfrentar poderão já ter feito danos a nível da sua confiança, que é fundamental no processo da venda.

Em vez disso, procurem cada vendedor pelo menos, uma vez por mês e perguntem-lhe com é que as coisas estão a correr. De preferência numa reunião organizada precisamente para esse efeito.

Não o façam num ambiente muito informal como na hora do café ou num encontro no corredor.

Façam com que isso seja uma prática regular. Em último caso, nem que o façam regularmente por telefone. Mas façam um esforço por acompanhar melhor os Vossos novos vendedores.

Com a dificuldade que hoje em dia temos de conseguir arranjar “Bons Vendedores” a melhor estratégia será com certeza formá-los. Numa situação destas, a abordagem do coaching é fundamental para o sucesso da sua equipa!

## Quais são os ingredientes para ser um bom gestor de uma equipa comercial?

### 1. Entender:

Entender bem o produto/serviço que vendem e transmitir aos seus comerciais quais os benefícios para o cliente. Entender a sua empresa, os seus competidores, e a sua indústria.

Estes dois factores são duas das condicionantes mais importantes de criação de credibilidade perante a equipa comercial.

Entender a sua equipa, tanto de uma forma colectiva como individual, e utilizar esse conhecimento para trazer ao de cima o melhor de cada um deles.

### 2. Preocupar-se:

Preocupar-se verdadeiramente com cada uma das pessoas da equipa. Como parte deste processo, conseguem distinguir o que de facto importa para estas pessoas, tanto como indivíduos, bem como membros da equipa.

Preocupar-se com os clientes, o que poderá significar que querem de facto fornecer o melhor serviço/produto possível. Mesmo que para isso tenham de dar ao cliente o seu número de telefone particular.

Por exemplo, para resolver um problema que surja fora de horas ou fazer uma visita ao projecto ao fim de semana para garantir a correcta resolução do problema.

Preocupar-se com os resultados. Para eles é uma condição absolutamente visceral, o atingir das metas e objectivos propostos.

### 3. Ensinar:

Passar pelo menos 25% a 33% do seu dia a realizar acompanhamento e formação no terreno, direccionando a sua atenção para o terço do meio da sua equipa de vendas.

Porquê?

Porque reconhecem que ao elevar o desempenho dos seus vendedores medianos, irão condicionar a que a sua actuação seja cada vez mais semelhante à das estrelas da sua equipa e daí contribuir ainda mais para os resultados.

## 4. Inspirar:

Conseguir inspirar as suas equipas para colocação a si próprias de objectivos elevados e de excelência. Ao mesmo tempo proporcionar-lhes as ferramentas e a confiança necessária para os atingir.

Conseguir derrubar barreiras, fazendo com que as coisas aconteçam dentro da empresa em nome da sua equipa.

Comunicar bem e frequentemente, para que a sua equipa, saiba com o que conta, o que é esperado deles e acima de tudo, que serão sempre ouvidos em qualquer situação.

Finalmente, liderar pelo exemplo. Idealmente, um gestor de uma equipa comercial deverá ter a capacidade de "Walk the Talk" e nunca pedir aos seus comerciais algo que ele próprio não consiga ou não queira fazer.

# 4 Perguntas para realizar em todos os negócios

Se forem como a maioria das pessoas que têm por funções coordenar equipas de vendas, umas das perguntas que mais devem fazer aos Vossos comerciais é:

"O que é que temos de fazer para fechar este negócio?"

No meu entender, e embora correcta, talvez não seja a melhor forma de fazer mover o negócio avante.

Não só estamos a colocar-nos na perspectiva errada (a nossa perspectiva e não a do cliente), mas também, o comercial Vos poderá dar mil e uma respostas que "provavelmente" não levarão a venda a lado nenhum, se queremos de facto, entender o que deve ser feito.

Porque não utilizar as seguintes 4 perguntas:

## 1. Como é que é o processo de compra do cliente?

Processo de compra e processo de decisão variam grandemente de cliente para cliente. Os nossos comerciais, devem entender exactamente, o que é que é necessário para o seu cliente realizar a compra daquilo que propuseram.

Algumas das questões que o comercial poderá colocar para entender o processo de compra poderão incluir:

O que é que é necessário para os fundos existentes no orçamento do cliente serem afectados a este projecto?

Quem é que está envolvido no processo de decisão?

O que é que seria necessário para obter a aprovação de um valor não orçamentado e quem é que deveria ser envolvido no processo?

Qual é o poder de decisão (de – tirar este "de") da pessoa com quem o comercial está a falar?

Acima de tudo tem ou não o poder, para assinar a encomenda?

## 2. Em que fase é que está o processo de compra do cliente?

É importante saber se o cliente está a um dia ou dois de assinar o contrato, ou se ainda anda às voltas com o assunto na sua cabeça e a pensar que tem de comprar qualquer dia.

Na maioria dos casos, estarão algures no meio destes dois extremos. Compete ao comercial, descobrir exactamente onde é que o cliente está neste processo.

No entanto, não devemos esquecer, que quase todas as pessoas numa organização, têm diferentes perspectivas de como as decisões são feitas e em que ponto do processo de venda estão.

Por causa deste facto o comercial deve tentar obter o maior número de perspectivas possíveis e utilizá-las para tirar as suas próprias conclusões.

### 3. Qual é o próximo passo “razoável” que o cliente necessita de tomar?

Se conseguirmos determinar onde o cliente está no processo de compra e o que é necessário ainda acontecer antes da assinatura da encomenda, os comerciais poderão com alguma segurança, discernir um próximo passo que seja lógico mas acima de tudo razoável.

Se estivermos a vender um projecto complexo, será no mínimo absurdo, solicitar o fecho do negócio na 2ª ou 3ª visita ao cliente. A questão central é:

“Quais serão os passos razoáveis que o comercial poderá pedir ao cliente para dar no sentido de mover-se da fase B para a fase C?”

### 4. O que é que temos de fazer para o cliente dar este passo?

Assim que os comerciais entenderem o que o cliente tem de fazer no seu próprio ciclo de venda, e qual o próximo passo, é que os comerciais estarão preparados para descortinar, o que é que eles poderão fazer para o fazer acontecer.

# **GOSTOU DESTES ARTIGOS?**

Então Venha descobrir como **umentar o desempenho da sua empresa** com a **Ideias e Desafios**.

*Temos várias soluções ao seu dispor para o ajudar e que poderão passar por:*

## **FORMAÇÃO DA SUA EQUIPA:**

### *Formação de Liderança Comercial:*

- *Liderança e Motivação de equipas comerciais*
- *Coaching Comercial*

### *Formação Comercial:*

- *Prospecção e estratégias de captação de negócio*
- *Social Selling: Como Vender através da Internet*
- *Gestão de Grandes Contas*
- *Comunicação e Influência Avançada*
- *Venda Consultiva*
- *Estratégias de fecho*
- *Negociação Eficaz*
- *Linguagem corporal e micro-expressões na venda*
- *Excelência no Serviço ao Cliente*

**COACHING COMERCIAL**

**CONSULTORIA COMERCIAL**

**SELECÇÃO DE EXECUTIVOS**



José de Almeida

Liderou ao longo dos anos diversos projectos de sucesso em Portugal em diferentes áreas de actividade. A sua experiência profissional começou como Vendedor, tendo mais tarde feito carreira como Dir. Comercial e Dir. 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".

Actualmente 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, director comercial e director geral das várias empresas por onde passou.

Um dos seus factores 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".

O seu objectivo de vida é:

**"Mudar o mundo, mudando uma pessoa de cada vez, ajudando-a a atingir o seu sucesso!"**

*"O José de Almeida surpreendeu-me sempre pela abordagem que faz a estas matérias e, com este livro, de forma quase messiânica aponta-nos direcções, comportamentos e atitudes que, mais do que nunca, são determinantes para todos aqueles que não vivem do subsídio e que entendem a inovação e a evolução pessoal com factor determinante para o seu sucesso profissional e... não só."*

**Sebastião Camões** | Administrador, Peres-Soctip Indústrias Gráficas, SA

*"Tenho conhecido excelentes profissionais com quem me cruzei, e o José de Almeida é um deles. Mas, o que me surpreendeu e faz a diferença é a sua constante procura de conhecimento que reflecte o seu caminho para a excelência nas iniciativas em que se envolve, colocando a sua experiência, por puro altruísmo, como pude comprovar, ao dispor de pessoas que procuram uma oportunidade de voltar ao mercado de trabalho e incentivando a que o sonho de muitos... se torne realidade. Bem hajas!"*

**João Falcao** | Director de Recursos Humanos da TAP – Transporte Aéreo e Portugal

*"O José de Almeida é um profissional de excelência, que tem dedicado anos a contribuir com sucesso para criar pessoas e empresas melhores. É um parceiro fundamental, que tem o dom de conseguir criar e passar uma mensagem de Valor com um pragmatismo e eficácia ao alcance de poucos, transmitindo, desenvolvendo e motivando para o que há de mais importante para um desempenho excelente das equipas operacionais."*

**Sérgio Sousa** | Director de Recursos Humanos, Kelly Services Portugal.

*"Trabalhar com a Ideias & Desafios, foi e ainda é para nós não um desafio mas sim uma oportunidade de podermos melhorar continuamente. A formação é algo que nunca termina e o José de Almeida tem bem isto presente, pois é incansável na criação de novos seminários e formações. É com muito gosto que continuaremos a ser parceiros nesta área."*

**Maria Novais**, | Directora de Recursos Humanos da Weber - Saint Gobain

*"O José de Almeida tem uma forma muito clara e eficaz de expor questões e metodologias que são úteis a qualquer empresa cujo enfoque seja no cliente e nas vendas. É alguém que ajudou a PHC e os nossos parceiros, em diversos momentos, a melhor compreender e valorizar as estratégias possíveis para aumentar a performance de vendas."*

**Ricardo Parreira** | Director Geral, PHC

Edifício Monumental  
Av. Fontes Pereira de Melo, nº 51, 4º G2  
1050-120 Lisboa

www.ideiasdesafios.com  
contacto@ideiasdesafios.com  
+351 21 934 7758

**IDEIAS  
& DESAFIOS**  
DRIVING SALES EXCELLENCE WITH PASSION