

JERRY ACUFF
JEREMY MINER

O MODELO DE VENDAS PARA O SÉCULO XXI

Como vender a uma geração que não quer comprar

Tradução de
LUÍS SANTOS



BERTRAND EDITORA

Lisboa 2024

ÍNDICE

Introdução.....	11
Capítulo 1: O maior problema em vendas.....	21
Capítulo 2: Vendas – mitos <i>vs.</i> realidade	41
Capítulo 3: Ultrapassar o guardião	51
Capítulo 4: O foco no cliente.....	81
Capítulo 5: Usar o poder da voz.....	93
Capítulo 6: Escutar e aprender	107
Capítulo 7: Uma sequência de perguntas	123
Capítulo 8: Vender ou não vender, eis a questão	131
Capítulo 9: A fase inicial.....	147
Capítulo 10: A fase de transição	175
Capítulo 11: A fase do compromisso	209
Capítulo 12: Levar a relação para o nível seguinte	223
O fim (embora apenas o início): Novo mundo, novo modelo, «qué» isto?	235
Agradecimentos.....	243
Notas	245

CAPÍTULO 1

O MAIOR PROBLEMA EM VENDAS

As pessoas não sabem o que querem até lhes mostrarmos.

– Steve Jobs

Não é preciso ser um cientista nuclear para se saber vender – mas é preciso conhecer *neurociência*, algo que alguns colegas do ramo frustrados parecem não entender. Uma venda é um jogo de relações pessoais entre o comprador e o vendedor, mas é normal vermos o vendedor a desempenhar o papel errado, agindo como vendedor quando, na realidade, devia estar a pensar (e aí está a neurociência!) como um comprador.

O que lhe parecem ser os maiores problemas no mundo das vendas? Não ter boas *leads**? Não ter entusiasmo suficiente? Precisar de mais conhecimentos sobre os produtos, aprender a fechar negócios de modo mais eficaz, saber desafiar os clientes? Talvez julgue que seja uma destas sugestões, ou todas, ou até algo que não mencionámos.

Se quer aumentar as suas vendas tem de compreender que o problema não está nas *leads*. Não está no seu entusiasmo. Não está no conhecimento do produto. O problema não é não ouvir *podcasts* de desenvolvimento pessoal suficientes ou não estar suficientemente motivado. Não tem que ver com nada disso. Tem de superar essas

* Uma *lead* é um possível cliente que já manifestou interesse pelo seu negócio e que provavelmente gostaria de saber mais sobre a sua empresa, as suas ofertas e os seus serviços ou produtos. [N. do Ed.]

dúvidas. Para ganhar avanço neste mundo tem de fazer tábua rasa e, por uma vez que seja, suspender essas suas crenças antiquadas sobre vendas. As crenças não o levam a lado nenhum. Precisa da verdade nua e crua. Está pronto? Aperte o cinto.

A verdade é que as suas vendas podem não ser aquilo com que sonhava devido a vários problemas que ainda não descobriu. Pode haver coisas que está a fazer, ou, sobretudo, coisas que está a dizer que leve a que os seus clientes potenciais se afastem e não comprem a sua solução. Afinal de contas, se eles não lhe comprarem coisas, os seus problemas não se resolvem, pois não?

A premissa daquilo que lhe vamos revelar neste livro vai dar-lhe aquele momento «*eureka*», aquela lâmpada proverbial, só que, desta vez, trata-se de uma lâmpada Edison hipster, ou lá qual seja a mais recente moda quanto à iluminação. Ou seja, é moderno, é o que estamos a usar agora e é algo que, ao contrário da ubíqua lâmpada Edison hipster, nunca vai sair de moda e de estilo. Poderá ter de se adaptar aos tempos em que vivemos, mas a premissa básica é necessária e intemporal. A par disso, a ansiedade que o tem vindo a oprimir também vai desvanecer-se, libertando-o para que domine a arte das vendas e chegue a um êxito colossal!

Mas há um senão: tem de abdicar das suas técnicas de vendas antigas, tal como trocou o último *smartphone*. Isso já é tão década passada. Os consumidores atuais são completamente diferentes. Atualizaram os sistemas operativos para serem compatíveis com os nossos tempos.

E não estamos só a falar de filtros do Instagram para suavizar as imagens. Embora o estereótipo do vendedor insistente de carros usados tenha sobrevivido ao disco, à new wave, ao punk, ao synth pop dos anos 80, ao grunge e ao Auto-Tune, a forma de abordar e erradicar adequadamente essas conceções e a resistência previsível às vendas mudou.

A maneira de nos ligarmos aos outros mudou. E quer se seja um filho dos anos 60 ou um *millennial* fã dos Grateful Dead que gostava dos concertos dos Phish, temos perfeita noção de que os tempos também mudaram. Sempre foi preciso ganhar a confiança dos outros, mas o consumidor atual é mais cauteloso e cético do que nunca. Sim,

é cansativo, e por vezes exasperante, sobretudo numa sociedade em que todos se consideram especialistas com a ajuda do Google, mas uma coisa manteve-se consistente: os consumidores não querem apenas que falem com eles e lhes vendam coisas; querem que falem com eles, que os questionem, que os escutem e, sobretudo, que os compreendam.

O maior problema com as vendas é o problema que não sabemos que temos. Esperem lá, o quê? Volte a ler a frase, pois trata-se de algo extremamente poderoso e verdadeiro. Além disso, atesta bem a necessidade de autoconsciência. A ignorância e um bilhete de metro não nos levam muito longe. A chave do crescimento e do desenvolvimento é a consciência. Se não sabe qual o maior problema que tem, está em apuros, e em vendas, isso é o equivalente a um telefonema a ser desligado ou a uma porta a bater-nos na cara. Como resolver um problema se não souber qual é? Não resolve. Mas assim que identifica o problema, torna-se possível alterar a situação.

Ninguém sonha em tornar-se um profissional associado aos adjetivos «vigarista», «agressivo», «irritante» e «desonesto». Pense nos melhores professores que teve. Eles foram inspiradores, motivadores e estimulantes, certo? Os grandes vendedores são como os nossos professores preferidos. Eles informam-nos, cativam-nos e fazem-nos pensar. Eles interagem; eles estabelecem ligações. E por mais desenvolvida que seja a tecnologia ao nosso dispor, vender, tal como a escola, é algo que se deve fazer em pessoa e não virtualmente (embora, por vezes, esta seja a única opção viável). É essencial que cada vendedor esteja em sintonia com o modo como *as pessoas querem que lhes vendam*. Não tem que ver com o produto certo. Tem que ver com o método certo e com a solução ou o produto certos. Tal como diz Jeffrey Gitomer, autor e orador sobre vendas, fidelização de clientes e desenvolvimento pessoal, no seu livro *21.5 Unbreakable Laws of Selling*, «As pessoas detestam que lhes vendam coisas, mas adoram comprar».

Por algum motivo se chama *negócio* de vendas; todos queremos que os nossos produtos e serviços se tornem virais, mas isso não vai acontecer com abordagens ultrapassadas. É como pegar numa cassette Betamax (toca a procurar no Google, *millennials* e *Zoomers*) e tentar enfiá-la num leitor de DVD, ou pior, tentar convertê-la num ficheiro

MOV ou MP4 passível de ser transmitido em *streaming*. Pura e simplesmente, não resulta, e enquanto nos debatemos com isso, os clientes há muito que se afastaram e foram comprar a outro lado. É muito fácil ficar esgotado e querer desistir. Já todos passámos por essa situação. Queremos ajudá-lo a evitar isso a todo o custo.

Se for esse o seu caso, pode começar desde já a fazer alguma coisa. Fica bem aqui aquela citação do Tony Robbins: «A maior parte das pessoas só fracassa porque não aprende as competências necessárias para ser bem-sucedida.» São demasiados os vendedores nos nossos dias que não empregam uma estrutura de vendas – um sistema passo a passo que resulte com eles; e o que é ainda pior: não resulta nem com clientes atuais, nem com potenciais.

Antes de lhe apresentarmos o esquema para a excelência em vendas nos dias de hoje, temos de abordar alguns dos seus maiores problemas, de modo a compreendermos o motivo por que essas estratégias estão ultrapassadas e não são, nem de longe, tão bem-sucedidas com podem já ter sido.

Problema 1: A definição de vendas é inconsistente

Se pedir a um vendedor que lhe defina o que são vendas, provavelmente terá cinquenta respostas – que são quarenta e nove a mais. A definição correta de vendas deverá, porventura, ser abordada enquanto definição *única*. E porque é isso importante? Porque são as suas crenças que lhe definem o comportamento. Se não tiver a mentalidade certa e a definição correta de vendas, não disporá das competências, nem das ferramentas necessárias para o êxito. Pode levar um taco de basebol para um jogo de futebol americano, mas nem você nem a sua equipa vão marcar um *touchdown* [ensaio], e é provável que até sejam expulsos.

Ao contrário do que possa ter lido nos livros ou visto nos filmes, a verdadeira essência das vendas *não* é convencer, persuadir, manipular ou forçar alguém a fazer aquilo que nós queremos. Vender é o oposto. A definição de vendas é quase como o enredo de um filme da Disney: temos de acreditar em nós e fazer com que outros, neste

caso o cliente, também acredite. E embora essas crenças possam parecer mágicas, no final do dia ou do filme, o que motiva o comportamento são os elementos da natureza humana e não o pó de fada da Sininho.

Se for um concorrente no *Jeopardy*^{*}, e o apresentador lhe ler a seguinte resposta «Uma profissão em que o objetivo é fazer uma venda para ganhar dinheiro», e você arrisca com «O que são vendas?» – estaria errado e ficaria sem dinheiro. A resposta seria «Qual a definição incorreta de vendas?»

Bem vê, o principal objetivo no ramo comercial é interagir com o seu cliente potencial e descobrir, logo à partida, se há uma venda a ser feita ou não. Vamos repetir, pois isto é bastante importante. *O principal objetivo no ramo comercial é interagir com o seu cliente potencial e descobrir, logo à partida, se há uma venda a ser feita ou não.*

Embora não entremos em pormenores em relação aos modelos anteriores, acreditamos que saber aquilo que não resulta nos dá clareza suficiente para reconhecer o que resulta.

Problema 2: Os modelos antigos estão ultrapassados

O primeiro programa de formação em vendas foi criado por John H. Patterson em 1884. Os funcionários decoravam guiões e apresentavam as vendas porta a porta às empresas locais. Era um conceito novo à época e lembremo-nos de que a televisão só seria inventada em 1927, pelo que talvez as pessoas até gostassem de ver estranhos a baterem-lhes à porta, a anunciarem produtos novos.

Pouco mais de uma década depois, em 1898, Elias St. Elmo Lewis criava o modelo AIDA. O nome do modelo remetia para Atenção, Interesse, Desejo e Ação. Seria adotado pela publicidade americana e desde então que está em vigor. O modelo AIDA era usado para atrair clientes que lhes comprassem os produtos, pois há mais de vinte anos,

^{*} *Jeopardy!* é um concurso televisivo norte-americano de perguntas e respostas em torno de temáticas da cultura geral. Ao contrário do habitual, os concorrentes veem as respostas e têm de formular as perguntas correspondentes. [N. do Ed.]

o vendedor era o intermediário entre o consumidor e a empresa. A empresa enviava o vendedor para que instrísse o público quanto aos seus produtos ou serviços. Além do rádio e da televisão, esta era a única forma de que o consumidor dispunha para ficar a par do negócio.

Hoje em dia, como bem sabemos, o conhecimento está à distância de um clique. Os peritos de sofá são tão ubíquos como Jennifer Lopez e Ben Affleck nas suas segundas núpcias. Mas, se toda a gente tem acesso imediato à informação, por que razão continua ainda este método a ser tão usado hoje em dia? O problema é que embora a informação esteja disponível, não deixa de ser preciso *compreender* como a ativar. Pode ler um artigo na WebMD que lhe diagnostique um espigão, mas os termos médicos para «espigão» podem passar-lhe ao lado, ou pior, para dentro do dedo do pé. Os vendedores modernos não carecem de treino, mas essa formação não é a mais correta.

As eras anteriores de vendas foram desenvolvidas a partir dos primeiros modelos de vendas e só sofreram ligeiros acertos, os quais, tal como nos mostra a ciência comportamental, não são propriamente convincentes para os sofisticados compradores da era da informação, habituados a obterem o que querem de imediato. Embora o Pa possa ter comprado um violino novo a um vendedor ambulante n' *A Casa da Pradaria*, para os consumidores atuais, os métodos de vendas antiquados podem ser incómodos, ou mesmo inexplicáveis, pois a informação de que julgam que precisam está disponível com o clique de um rato ou com um toque ou deslizar no *smartphone*.

Eis alguns dos grandes êxitos das esgotadas técnicas de vendas de outrora:

- A venda pretensiosa
- Manter sempre o foco no fecho do negócio
- Sentir, sentiu, descobriu
- O processo de teste
- O processo de demonstração
- Ser infatigável
- Caçar a venda
- Ser entusiástico quanto ao produto e às soluções

- Aceitar a rejeição como sendo parte normal da venda
- E aquela que se ouve com tanta frequência nas vendas como a «Celebration» dos Kool & the Gang em *bar mitzvahs* e casamentos: «Isto é uma questão de números; tens de conseguir tantos nãoos como sins.»

Problema 3: Pressionar os clientes não é eficaz

Começamos pela venda através do método *boiler room*^{*}, em que se pressiona psicologicamente o cliente potencial a comprar prometendo-lhe mundos, fundos e unicórnios. É por se apelar ao medo, à ganância e ao orgulho para se vender um produto ou um serviço que os vendedores têm má fama. Trata-se de uma atitude repugnante, e embora isso possa ter resultado temporariamente para Jordan Belfort, o protagonista d'*O Lobo de Wall Street*, ele acabou falido e na prisão. É a antítese do que resulta.

Até Belfort acabou por admiti-lo, dizendo: «Fui ganancioso (...) Ganância não é bom. Ambição é bom, paixão é bom. A paixão faz-nos prosperar.» (Chiu, não o digam ao Gordon Gekko.)

O brutal método *boiler room*, em que manipulamos as pessoas e nos comportamos com arrogância, já passou de moda. Quando pisamos o risco da persistência, da presunção e da imposição, arriscamo-nos a criar resistência a longo prazo e a deixar transparecer uma imagem de desespero, até mesmo de falta de ética, não de paixão! A venda de alta pressão é assédio, e tem de passar à história.

Em 1973, o falecido campeão de vendas Joe Girard recebeu o Guinness World Record para o maior número de carros vendidos num ano. No seu livro *Como Vender Qualquer Coisa a Qualquer Um*, diz que se o cliente potencial referir que esteve há pouco tempo de férias num sítio qualquer, ele dirá que também lá esteve – mesmo que não tenha estado. Corrijam-me se estiver errado, mas, isso não é mentir?

^{*} *Boiler room* refere-se a uma sala onde operadores de *telemarketing* tentam vender por telefone títulos de baixo valor inflacionados, recorrendo a táticas de venda desonestas ou até fraudulentas. [N. do Ed.]

Girard não era autêntico, nem honesto com os clientes potenciais. À laia de tentativa de criar uma «ligação» com eles, Girard distorcia a realidade e chegava a mentir para cair nas suas boas graças. Há uma coisa que devem saber acerca de Girard. Ele não vende um carro desde 1977! Há já quatro décadas que deixou o ramo para ensinar os outros a mentir... aaa... a vender. Esses métodos de venda pareciam resultar em meados dos anos 70, mas nos nossos dias ele seria exposto, quiçá aviltado, nas redes sociais e provavelmente acumularia más críticas no Yelp*.

Esses métodos resultaram no passado? É claro que sim! Mas aposto que se o ligasse ao carregador, o seu *smartphone* de 2010 também funcionaria. Não estamos a dizer que os métodos do passado não têm o seu mérito. Eles ainda podem resultar, mas são um bocado desajeitados. Não são os mais eficientes e podemos mostrar-lhe uma maneira melhor de trabalhar.

Problema 4: Eles têm de o querer

Nascida na década de 1970, a *venda consultiva*, à semelhança de muitos da Geração X, atingiu a maioria nos anos 80 e implica ouvir as necessidades, os desejos e os objetivos do cliente potencial, qual médico a ouvir o paciente. Este método obriga-nos a fazer perguntas lógicas e decisivas para perceber as necessidades do cliente, como, por exemplo: «Quais os três maiores problemas com que a sua empresa se depara neste momento?» ou «Quantos cães robô é que a sua impressora 3D consegue terminar numa hora?».

Qual é o grande problema deste tipo de perguntas? As perguntas lógicas apelam a respostas lógicas, e embora adoremos lógica (quem não gosta?), acha que as pessoas comprem por causa da lógica ou da emoção? O grande mestre da formação corporativa, Dale Carnegie, disse que 85 por cento das nossas decisões são emocionais e 15 por cento são lógicas. Além disso, a menos que esteja num concurso de

* Yelp é uma rede social de avaliação de estabelecimentos comerciais. [N. do Ed.]

televisão, as pessoas não costumam ser grandes apreciadoras de interrogatórios, nem gostam de responder a um chorrilho de perguntas.

Esta maneira de vender obriga a que o vendedor se concentre na venda da solução e *não* do produto. Voltemos ao indivíduo com a impressora 3D que faz cães robô. Digamos que o problema dele envolve *software* e você está a vender tinta de impressora. Não fazia ideia de que ele tinha um problema de *software* e que não anda, necessariamente, à procura de tinta. Ou será que anda?

Não pode pressupor que o cliente quer aquilo que você está a oferecer e entrar pela empresa dele adentro à espera de uma encomenda. Sabe o que lhe teria poupado meter-se em trabalhos? Pesquisa. Talvez essa pesquisa identificasse uma necessidade de tinta vermelha para cães robô, mas se não esgaravatar, não vai ficar a saber.

Um dos maiores reveses das vendas com base nas necessidades, que é aquilo que a venda consultiva representa, é o facto de a pessoa com quem estamos a interagir poder não querer resolver um problema que tenha. Lá porque identificou uma necessidade por parte de um cliente potencial, isso não quer dizer que ele tenha urgência em satisfazer essa necessidade.

Neil Rackham, autor de *SPIN Selling*, ensina-nos a fazer perguntas que apurem as necessidades dos clientes. Que tipo de venda é que acha que será? Continua a ser uma venda com base nas necessidades que obriga a que os clientes potenciais saibam quais são os seus problemas, mas quando falamos com eles, a maioria dos nossos clientes nem sequer está a par de quais são eles verdadeiramente. Talvez a tinta vermelha para cães robô possa ajudar a atenuar o problema com o *software*, mas primeiro temos de descobrir qual é esse problema.

Perguntar a alguém o que o incomoda ou quais os problemas com que se tem vindo a deparar não garante resultados quando queremos vender, além de nos poder deixar a saber o que queremos e o que não queremos. Certo, é verdade que isso mostra que se interessa pelo cliente, mas será que as perguntas são úteis? São perguntas abrangentes, obtendo respostas que podem não ter nada que ver com aquilo que está a vender, e não vai chegar longe se as perguntas que fizer não evidenciarem os verdadeiros problemas que têm de ser abordados. Por outro lado, pode sair de lá com um curso honorário em

aconselhamento matrimonial, parentalidade ou nutrição. Embora o nosso objetivo central seja obter informação pertinente que revele se os clientes têm problemas que os nossos produtos ou serviços possam solucionar, algumas das coisas que ouvimos ou ficamos a saber podem ajudar a edificar uma relação, pelo que só temos a ganhar.

Se é verdade que as grandes vendas ocorrem quando os clientes falam deliberadamente connosco, então é preciso continuar com a conversa, seja dizendo algo digno de figurar num autocolante, num *meme*, num retuíte ou numa comparação com um génio histórico, seja fazendo perguntas excecionais. Tirar o foco de si e centrá-lo no cliente potencial só é genuíno se fizer ambas as coisas ao mesmo tempo.

Debitar uma lista padronizada de perguntas vai dar a entender que se trata de algo forçado. Ensinaram-no a fazer essas perguntas? Ainda as usa no processo de venda? Descarte-as. São cliché, superficiais e aborrecidas.

Problema 5: Mudam-se os tempos, mudam-se os consumidores

Os consumidores atuais são mais sábios, estão mais informados, mais preparados, são menos pacientes e menos fidedignos do que nunca, e, além disso, estão armados com uma avalanche de informação capaz de tornar irrelevante qualquer vendedor mal preparado. Obrigadinho, Google. Mas calma! Não culpemos os motores de busca pela sua falta de interesse.

Somos *muito* mais convincentes quando interagimos e descobrimos coisas uns com os outros, razão pela qual lhe podemos mostrar o que *realmente* resulta e os dados científicos que o sustentam. É habitual que as pessoas comprem com as emoções e defendam essas decisões com a lógica. Vai perder uma oportunidade monumental se não ajudar o consumidor a interagir com as suas emoções.

Muitos dos vendedores que empregam técnicas de vendas tradicionais pressupõem que, como solicitaram o envio de informação, os clientes potenciais estão ansiosos e preparados para comprar. Pode até haver quem tenha pedido mais informações sobre aquele cão robô impresso a 3D, mas será que isso quer dizer que vai trocar o Bobi? Nem pensar (pois não?).

Se ainda não aprendeu isso, *nunca* pressuponha que um cliente potencial quer comprar só porque pediu informações. Pense em quantas vezes já se queimou porque acompanhou aquilo que julgava ser um excelente indicador, mergulhou de cabeça na apresentação e depois, passados dez minutos, o cliente potencial diz: «Tenho de pensar bem», e nunca mais tem notícias dele!

Hoje em dia, os clientes são mais inteligentes e mais cautelosos do que nunca. Sentem-se demasiado ansiosos por concluir a venda quando fala com eles. Percebem-se demasiado interessados na venda (o que significa que só quer saber da venda, não estando interessado em resolver os problemas deles). Isso é o expoente máximo do egoísmo em vendas, normalmente imposto pelo gestor de vendas e por líderes que ainda não aprenderam a usar o comportamento humano a seu favor no processo de vendas. Para eles, tudo se resume a números, tratando rapidamente com uma série de clientes potenciais para fazerem uma mancha de negócios.

Os clientes conseguem perceber isso de imediato em si, o vendedor. Os mecanismos de defesa dos clientes potenciais são diariamente ativados por vendedores ansiosos que lhes tentam impingir o equivalente em vendas a calorias vazias e docinhos isentos de nutrientes, ou, pior ainda, a batatas fritas feitas com Olestra – pesquise-o por sua conta e risco. Se aspira chegar ao topo das vendas tem de abdicar de imediato desta abordagem ao lidar com o consumidor/comprador dos nossos dias.

De modo a ilustrar as diferenças presentes no nosso Novo Modelo, tente não adormecer ao ler esta transcrição entre um cliente potencial e um vendedor. Neste exemplo, um vendedor típico, que emprega técnicas de vendas tradicionais, está a falar com alguém que solicitou informações acerca de um serviço de *marketing* digital.

Cliente Potencial: «*Olá, fala o Alex.*»

Vendedor Típico: «*Olá, Alex. O meu nome é John Smith. Solicitou à minha empresa, a XYZ Digital Marketing, que lhe enviasse informações sobre as estratégias de marketing que oferecemos a empresas como a sua. Tens dois minutinhos para falarmos?*»

Cliente Potencial: «*Claro...*» (hesitante)

Está a perceber? Acha mesmo que os clientes potenciais acreditam que o vendedor só lhes vai ocupar dois minutos? O que acha que eles estarão a pensar?

Vendedor Típico: *«OK, bem, como já disse, o meu nome é John e sou estratega digital da XYZ Digital Marketing. Ajudamos imensas empresas como a sua a poupar dinheiro, implementando estratégias que lhe poupam dinheiro e lhe aumentam a margem de lucro.»*

Cliente Potencial: *«Então e como? Já temos uma empresa que nos faz isso.»*

Vendedor Típico: *«Pois, mas sei que o seu negócio se tem vindo a complicar.»*

Repare que este vendedor está a pressupor, ao invés de perguntar se o negócio se complicou. Note-se ainda que esta afirmação não os envolve no processo. Imagine o que deve estar a passar pela mente dos clientes potenciais. O que lhe estaria a passar pela sua, além de um enfado terrível? Como reagiria?

Vendedor Típico: *«Eu sei que há imensas alternativas, e que o dinheiro do marketing anda perdido por todo o lado, e isso acaba por ser um processo extremamente dispendioso para si.»*

O vendedor continua a pressupor que é dispendioso, sem perguntar se realmente é. Isso leva a mais resistência à venda.

Cliente Potencial: *«Pois, na verdade, não é assim tão dispendioso. Desenvolvemos um plano que no ano passado nos ajudou a poupar 32 por cento com o mesmo marketing que fizemos no ano anterior.»*

Vendedor Típico: *«Bem, imagine que eu lhe mostrava uma maneira de poupar ainda mais, quando é que podia falar um quarto de hora comigo durante a semana? Sei que lhe podemos poupar ainda mais dinheiro do que a empresa atual.»*

As palavras *«imagine que eu lhe mostrava»* centram a atenção em quem? Nem mais. Acertou – no vendedor. Se, ao invés de se concentrar no cliente potencial, insistir em continuar a dirigir o foco da atenção para si, nove em cada dez vezes será brindado com a rejeição.

Agora, o vendedor vê-se obrigado a entrar em modo promoção de vendas com factos lógicos que os sustentem e à solução que estão a apresentar. É também neste momento que o vendedor começa a

justificar-se e se sente obrigado a defender o produto ou serviço. Já todos passámos por isso enquanto vendedores, mas se fizer as perguntas que em breve lhe vamos ensinar, não terá de recorrer a medidas drásticas.

A melhor forma de vender é com base no desejo. De um modo geral, dizemos que precisamos de um carro novo, de férias ou de alguém que nos limpe a casa. Quando foi a última vez que ouviu alguém dizer «Quero um par de sapatos novos»? Espere lá, há muita gente que quer sapatos. Então e «Quero uma vassoura nova»?

Não há ninguém que não justifique habitualmente uma compra como sendo algo de que precisa; mas, frequentemente, não é esse o caso. De um modo geral, compramos o que queremos, não aquilo de que precisamos. Se apenas comprássemos aquilo de que necessitamos, é bem provável que a Target já tivesse declarado falência.

Os modelos de vendas tradicionais levam os vendedores a acreditar que os clientes compram porque precisam daquilo que temos para lhes oferecer. Ao invés de nos concentrarmos nos seus desejos, queremos suprir-lhes as necessidades. Se os clientes só tomassem decisões de compra com base nas necessidades, o único negócio a ir de vento em popa seria a gráfica que imprime cartazes a dizer «Fechado».

Lembre-se de que os clientes potenciais podem até precisar da solução que tem para oferecer, mas podem não o querer nesse momento. Muitos compradores não sabem realmente aquilo que querem – apenas julgam que sim. Tal como disse Steve Jobs: «As pessoas não sabem o que querem até lhes mostrarmos.»

Por norma, os vendedores não investigaram aquilo que um cliente possa querer. Embora acreditem que o cliente tem sempre razão, este pode não estar a par daquilo que a empresa tem a oferecer, com a competência de questionamento do vendedor a poder levá-los a perceber que somos capazes de solucionar problemas que eles ainda nem sequer sabiam que tinham. Uma boa pergunta obriga as pessoas a pensar, promove o diálogo e é a maneira ideal de saber como o nosso cliente raciocina.

Problema 6: O método antigo provoca a resistência às vendas

O método de vendas Challenger baseia-se na pesquisa publicada num livro de 2011 que diz que teremos um aumento de vendas se questionarmos os pressupostos ou as crenças dos clientes indicando defeitos ou equívocos, o que permite a possibilidade de lhes virmos a apresentar uma solução melhor. Este método assenta na revelação de um problema desconhecido que os clientes potenciais nem sabiam que tinham, com o vendedor a intervir para salvar o dia com uma solução para esse «problema» acabado de apurar.

Pode não ser fácil questionar o cliente sem que ele se sinta posto em causa – é preciso competências que as equipas de formação tendem a não ensinar devidamente. Em teoria, esta abordagem poderá resultar, mas é difícil levá-la devidamente a cabo, pois ela pressupõe que o vendedor terá um nível de *expertise* de que o cliente potencial carece. Isso poderá ser pedir demasiado a um vendedor que talvez não conte com um conhecimento profundo sobre o negócio do cliente e acerca do seu carácter único enquanto organização.

Imaginemos o exterminador ambulante que está a vender um produto revolucionário à base de plantas – um produto que eliminou um cacho de ovos de mosquito que nem sabia que tinha junto à campainha quando foi abrir a porta. Por acaso tinha conhecimento desse problema, ou será que antes dessa demonstração prática improvisada acreditava que o seu maior problema era o chato do vendedor?

As pessoas raramente têm plena noção dos problemas que as assolam, e por vezes nem sabem que há alguma coisa que tem de ser resolvida, estando, amiúde, alheios à sua urgência. Por vezes não têm consciência das consequências, negativas ou positivas, do que poderá acontecer caso não solucionem os seus problemas, questões ou desafios.

Graças à sua capacidade de questionamento será capaz de os ajudar a ter consciência clara do problema, a par de mais dois, três ou quatro problemas que também os assolam, mas dos quais não sabiam antes que você os sinalizasse. Vade-retro, mosquitos!

Preste atenção! Sim, agora, e, sobretudo, quando abordar o cliente potencial. Não pode ter uma conversa eficaz sem escutar. Se não teve

uma conversa bem conduzida, em que tentou apurar a totalidade dos problemas do seu cliente, não poderá compreender nem descobrir o verdadeiro problema, com o cliente a ver através de si, a aperceber-se do vendedor que vem atrás, armado com essas competências e pronto a fazer a venda que devia ser *você* a fazer.

Também acontece que, para fazer esse tipo de venda tal como lhe é ensinado, é preciso que tenha certos conhecimentos particulares que o cliente não tem sobre o próprio negócio. Embora não se espere que seja um vidente omnisciente, isso pode ser problemático para um vendedor, pois, amiúde, o cliente sabe muitíssimo mais acerca do próprio negócio do que nós.

Todas estas antigas épocas de venda têm algo em comum: elas desenvolvem resistência às vendas de forma involuntária, mas quase certa. Bolas, a resistência é o *kryptonite* das vendas – um matador de vendas, e no sentido homicida, não o vitorioso. O Novo Modelo de Vendas elimina a resistência da equação e revigora os seus resultados financeiros. Não lhe parece irresistível?

A nossa experiência enquanto peritos de vendas que há décadas estudam esta ciência mostra que a grande maioria dos atuais vendedores de êxito não vende com base na idade de ouro de outrora. Ao invés, eles adaptaram-se a uma nova forma de interagir e de criar muito mais oportunidades de solucionar genuinamente os problemas de cada um. A seguir virá a paz mundial. Estamos a brincar. Ou talvez não!

Para vender já não é preciso desafiar, ser agressivo e obrigar as pessoas a fazer aquilo que queremos que façam. Trata-se de desvendar o motivo por que as pessoas pensam como pensam e ajudá-las a decidir por si. Se não soubermos, logo à partida, aquilo em que o cliente está a pensar, não seremos capazes de alterar o modo como ele pensa.

Problema 7: A confiança morreu

«Quando se saem bem, os vendedores são pressionados a fazer ainda melhor, não vão eles começar a fazer pior», escreveu Joseph Heller,

autor de *Catch-22/Artigo 22*, em *Something Happened*. E embora os diamantes sejam criados sob pressão, os seres humanos nunca gostaram disso. Embora haja quem crie diamantes sob pressão, há outros que não aguentam e acabam com zircônio. As pessoas gostam de tomar as suas decisões e sempre quiseram opções. Alguma vez pesquisou por *T-shirt* branca na Amazon? Vai passar horas a olhar para variações da mesma peça de roupa branca. À parte uma imensidão de escolhas, as pessoas preferem fazer negócios com quem confiam.

John Maxwell, líder empresarial e autor das *21 Irrefutáveis Leis da Liderança*, diz que «Se tudo o resto for igual, os indivíduos fazem negócios com pessoas de quem gostem». Muito sinceramente, e sendo ou não igual, não nos parece que as pessoas façam negócios consigo por gostarem de si (sem ofensa). Elas fazem negócios consigo porque confiam em si. Essa confiança constrói-se através da sua capacidade de questionamento porque o cliente potencial o vê como sendo um perito em quem confiar. Muito simplesmente, elas compram porque acreditam que lhes vai dar os resultados que pretendem.

Caso ainda não tenha percebido, os tempos mudaram drasticamente. Nenhuma das táticas descritas até agora o vão ajudar a desenvolver o seu *pleno* potencial. Se pretende ir além dos seus objetivos, chego a altura de também mudar. Ainda antes de se encetar a conversa, muitos clientes potenciais pressupõem que os vendedores são tendenciosos e só querem saber da «venda». Já não basta dizer «confie em mim». Na verdade, dizer «confie em mim» é o dobre de finados das vendas modernas. Se tiver de o dizer, é bem provável que o cliente comece de imediato a fazer o contrário.

Não lhes diga – mostre-lhes. Vivemos numa sociedade profundamente virada para o visual. Tudo tem um GIF, um *meme*, um vídeo viral, ou um *reality show* que já devia ter acabado há anos. Mas enfim, as coisas são como elas são. O vendedor moderno sabe que a confiança é essencial nas vendas. Dito isto, nesta era de peritos de sofá e de gratificação instantânea, é ainda mais difícil inspirar confiança.

As pessoas têm acesso imediato a qualquer informação de que precisem sobre a sua empresa. Sabem tudo acerca dos seus produtos ou serviços e das suas tabelas de preços. Sabem quem são os seus concorrentes. Sabem há quanto tempo está no ramo e como é o

prédio do seu escritório graças ao Google Maps. Ficam a saber tudo o que há para saber sobre si com uma breve pesquisa no *smartphone*. Sabem o que fez no verão passado. Assustador, não é? Sim e não. É bom ter um cliente informado. Não é bom ter um cliente que julga que sabe tudo sobre si por causa de uma pesquisa no Google.

Nas últimas décadas, a informação sofreu uma profunda transformação devido ao enorme aumento de canais, opiniões, vozes e, para o bem e para o mal, com a proliferação das redes sociais e da Internet. Com tantas opiniões diferentes de peritos, indivíduos que se julgam peritos e influenciadores, as pessoas procuram as informações e avaliam a sua credibilidade por elas próprias.

Como reduzimos as conversas telefónicas para mensagens de voz que as pessoas mal ouvem, as mensagens de voz para mensagens de texto e as mensagens de texto para símbolos e *emojis*, os atuais vendedores não só têm uma responsabilidade acrescida no que toca à credibilidade, como dispõem de menos tempo para a desenvolver. Se juntarmos a tudo isto uma série de fatores que vão desde mais informação a produtos mais complexos, temos o novo cético digital, pois estamos agora na América da «era do pós-confiança», um termo cunhado por Michael Maslansky, um dos principais estrategas de comunicação empresarial dos Estados Unidos.

Num inquérito do Pew Research Center de 2019¹, uns espantosos 71 por cento de inquiridos disseram que acreditam que a confiança interpessoal piorou nos últimos vinte anos. Tal como realça o Edelman's 2021 Trust Barometer², que há mais de vinte anos avalia a confiança do público, ou falta dela, as pessoas já não sabem em quem acreditar. A confiança tem vindo a ser destruída por imensos fatores, mas o essencial a reter é que as pessoas não confiam particularmente nos vendedores. Ora, mas que grande novidade. Elas também não confiam no governo, mas, mais uma vez, que grande novidade. Infelizmente, há quem nem sequer confie na família.

Tal como David Brooks disse, na revista *The Atlantic*, «Vivemos na era da desilusão (...) isto levou a uma crise de fé um pouco por toda a sociedade, mas, sobretudo, entre os jovens. Levou a uma crise de confiança». E ao contrário da normal crise de meia-idade, não podemos comprar um carro desportivo para recuperar a confiança,

embora, certamente, não faltem vendedores que recomendem fazê-lo. Mas ponha lá o carrão em ponto morto por um bocadinho.

De acordo com outro inquérito levado a cabo pelo Pew Research Center, 40 por cento dos *baby boomers* (nascidos entre 1946-1964) e 37 por cento dos elementos da Geração Silenciosa (1928-1945) acreditavam que se podia confiar nas pessoas. Contudo, ao questionarem os jovens, perceberam que essa confiança baixou significativamente. O Pew indicou que «cerca de três quartos (73%) dos adultos americanos com menos de 30 anos acredita que, *grosso modo*, as pessoas “só querem saber delas”»³. Temos muito trabalho pela frente, para dizer o mínimo.

E esta crise de confiança afeta tudo o que fazemos. Longe vão os tempos em que os vendedores pegavam no telefone e ligavam para uma empresa que atendia e ouvia. Longe vão os tempos em que expúnhamos as características e os benefícios, contávamos a nossa história, fazíamos apresentações, criávamos uma visão e menosprezávamos a concorrência, na esperança de dar credibilidade ao nosso produto ou serviço.

No entanto, não é preciso fugir para o seu refúgio pessoal. Se quer vender no mundo moderno, pode começar por fazer uma destas três coisas:

1. Aprender a eliminar a resistência às vendas.
2. Concentrar-se no cliente.
3. Levar o cliente a pensar por si e a questionar a sua própria maneira de pensar.

Para cumprir esta trindade de êxito das vendas moderna será preciso *desaprender* a maior parte das técnicas de vendas tradicionais que lhe ensinaram, e ter uma mente aberta para começar a fazer as coisas de maneira diferente, pois os tempos mudaram – por isso, está na altura de alterar a abordagem às vendas. Alerta de *spoiler*: você é capaz.

Para aprender a fazer com que os clientes potenciais se vendam, ao invés de os ter de perseguir para os tentar convencer, é preciso sair da sua zona de conforto, dizer «Tchau» às crenças e às técnicas de vendas tradicionais que o estão a reprimir e aprender a estar sempre focado no cliente.

A empresa do Jerry, a Delta Point, não se chama Delta por causa das milhas de passageiro frequente. Em inglês, DELTA é um acrónimo que encapsula os processos de grandes vendas do Novo Modelo, cujas iniciais representam Desenvolver, Empreender, Apurar, Narrar e Solicitar.

1. Desenvolver (**D**evelop) o interesse dos clientes potenciais, de modo que estejam dispostos a ouvi-lo.
2. Empreender (**E**ngage) um diálogo importante com os clientes.
3. Apurar (**L**earn) a situação/problema/desafio do cliente potencial.
4. Narrar (**T**ell) a sua história depois de compreender claramente que o seu produto ou serviço se adequa à situação, ao problema ou ao desafio.
5. Solicitar (**A**sk) um compromisso – quando tal for apropriado.

Mas vamos dar um passo de cada vez.

Identificados os maiores problemas nas vendas e a razão por que estes modelos antigos já não resultam bem, está quase na altura de contornar o guardião que controla os cordões de veludo e entrar na zona VIP, de modo a ficarmos mais perto de alcançar a grandeza nas vendas para nós, para a nossa empresa, para a nossa família e, *sobretudo*, para os nossos clientes potenciais. Mas, antes disso, temos de distinguir entre mitos e realidades nas vendas.