

Habilidades de negociação

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.
Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
CENTRAL NOBEL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR
Fone (11) 3933-2800 — Fax (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559 — São Paulo — CEP 02910-000
Internet: www.livrarianobel.com.br

Contatos com o autor para tratar do livro e/ou solicitar consultoria:

A. J. Limão Ervilha
Avenida Papa João XXIII, 129
09581-620 — São Caetano do Sul — SP
Fone: (11) 4238-5053
Fone/Fax: (11) 4232-3748
E-mail: ajlimao@uol.com.br



A. J. Limão Ervilha

Habilidades de negociação

*As técnicas e a arte de seduzir
nas vendas*



© 2000 A. J. Limão Ervilha

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.
Rua da Balsa, 559 — 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial: Clemente Raphael Mahl
Assistente editorial: Marta L. Tasso
Produção gráfica: Mirian Cunha
Capa: Rogério Rodrigues de Carvalho
Ícones e ilustrações: Juliano José Redigolo
Composição: FA Fábrica de Comunicação
Impressão:

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ervilha, A. J. Limão

Habilidades de negociação : as técnicas e a arte de seduzir nas vendas /
A. J. Limão Ervilha. — São Paulo : Nobel, 2000.

Bibliografia.

ISBN 85-213-1110-9

1. Clientes — Satisfação 2. Negociação em vendas 3. Persuasão (Psicologia) 4. Sucesso em negócios 5. Vendas 6. Vendedores I. Título.

99-3821

CDD-658.81

Índices para catálogo sistemático:

1. Habilidades de vendas : Desenvolvimento : Administração mercadológica 658.81
2. Negociação em vendas : Habilidades : Desenvolvimento : Administração mercadológica 658.81
3. Vendas : Técnicas : Desenvolvimento : Administração mercadológica 658.81

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

O autor

Antonio de Jesus Limão Ervilha

Formou-se em Comunicação Social, pós-graduou-se em Administração de Empresas e Marketing & Propaganda pela New York State University. Formou-se em Análise Transacional e é DHE em Neurolingüística pelo criador da PNL, Dr. John Grinder. Especializou-se em Marketing Estratégico, Competitividade em Marketing, Produtividade e Qualidade aplicadas ao Marketing.

Conferencista com reconhecimento pela classe empresarial brasileira, tendo ministrado inúmeras palestras em congressos e seminários abertos e para diversas empresas.

Diretor-presidente da MTI — Marketing & Treinamento Integrados, consultor de empresas, professor e profissional de vendas e marketing com mais de 20 anos de vivência nessas áreas.

Dedicatória

O verdadeiro trabalho de um homem é a sua coerência ao longo da vida.

Dedico este trabalho à coerência dos grandes orientadores e parceiros da minha vida:

*meus pais (em memória)
e minha esposa.*

Agradecimentos

A tarefa de escrever um livro é árdua. Ainda que seja um processo de criação individual, o desenvolvimento de uma tese envolve horas incontáveis de planejamento, organização dos assuntos, revisões e é muito difícil fazê-lo sozinho. Principalmente quando se trabalha com consultoria e o produto que se vende é o tempo, agravado ainda pelas viagens constantes, por todos os cantos deste imenso país durante o ano todo.

O tempo disponível em aeroportos e em hotéis, nem sempre é produtivo, por envolver preocupações com o trabalho central, contatos com clientes e instalações inadequadas.

Assim, quero agradecer àqueles que me ajudaram a tornar esta tarefa agradável e contribuíram para tornar este trabalho menos árduo. Principalmente porque despenderam horas de seu lazer. Aos meus filhos: Ricardo, pela dedicação na revisão e organização constante do conteúdo; Lilian, pelas discussões sobre a sua especialização, psicologia, que contribuiu no embasamento de muitas partes do trabalho; Renato, que pelas suas “tiradas” estimulou idéias para as passagens mais suaves e “piadinhas” inseridas no texto, além de abrir mão em muitas oportunidades dos seus boliches, minigolfes e cinemas. Agradecimentos à Lisandra Capella pelas transcrições de fitas, digitações e correções do texto; Ricardo Cortopassi, nas digitações e exemplos que aproveitei das suas experiências em vendas. Agradecimentos a todos aqueles profissionais de negociação e vendas que ao longo dos anos passaram pelos seminários, cursos, palestras e consultorias que contribuíram com suas experiências pessoais e que proporcionaram a ilustração desta obra.

Estendo os agradecimentos às empresas nas quais trabalhei e onde realizei ao longo da existência da MTI — Marketing e Treinamento Integrados, trabalhos de consultoria e treinamento e que proporcionaram contato com suas áreas de vendas e seus profissionais.

Alpargatas (confeções e calçados)
América Latina (seguros)
Art — Wood (móveis)
Asbace (Associação Bancos Estaduais)
Banco do Brasil (superintendências)
Banco Mercantil de São Paulo (gerências)
Bandeirantes ex-Banorte (gerências)
Bandepe (gerências)
BASF (agribusiness)
Bob's (*fast food*)
Bonatto (móveis)
Bradesco (cobranças)
Brahma/Skol (bebidas)
Busak + Shanban (anéis *O-ring*)
Companhia Paulista de Seguros
Credicard (cartões de crédito)
Cromos (tintas gráficas)
CTBC — Argal (telefonía)
Duratex (madeiras)
Eldorado Hotéis
Eletrolux (eletrodomésticos)
Ferro Enamel (pigmentos)
Filobel (fibras têxteis)
Fleishmann & Royal (alimentos)
Francap (franquia)
Gel — Gravações Elétricas (fonográfico)
Hervy — Cerâmica Industrial (louças sanitárias)
Hokko do Brasil (agrobusiness)
ICI Tintas Coral (construção civil)
Incepa (cerâmica)
Itaplan (imobiliária)
Kaso-a-Kaso (varejo)
Keystone (válvulas industriais)
Kibon-Sorvane (alimentícios)

Klin (calçados)
L.S. Móveis e Decorações (varejo)
Marisol (têxtil e confecção)
Maurício de Sousa (estúdio)
Metalúrgica Atlas
Moeller Electric
Niasi (cosmético)
Petrobrás (distribuidora)
Peugeot do Brasil (automobilística)
Philips do Brasil (peças e serviços)
Portobello (cerâmica)
Primelétrica (materiais elétricos)
PTI (Publicações Técnicas Internacionais)
Racine (consultoria/farmácias magistrais)
Rodobens (consórcios)
Rossi Residencial Plano 100 (construtora)
Salotex (têxtil)
Sanofi — Wintropi (farmacêutica)
Santa Marina (utilidades domésticas)
Santana (cerâmica)
Sew do Brasil (motorreductores)
Shopping Iguatemi — Recife (varejo)
Singer do Brasil (eletrodomésticos)
Spirax — Sarco (equipamentos industriais)
Sudameris (atendimento)
Sul América Seguro
Tecfil (filtros e peças)
Tenório Figueiredo (construtora)
Volkswagem do Brasil (consórcio)
Volvo do Brasil (caminhões pesados)
Votorantin
Weril (instrumentos musicais)
(*Entre outras empresas*)

Sumário

Apresentação	11
<i>Primeira parte</i> — O profissional de vendas	17
1. Venda-se primeiro	18
2. Compre-se para poder vender	24
3. CABE — Conhecer o que se vende	44
<i>Segunda parte</i> — Satisfação do cliente	51
1. Compramos ou sofremos a venda?	51
2. Para vender basta seduzir	57
3. A satisfação do cliente	64
4. Como agir durante o encontro de venda	73
<i>Terceira parte</i> — O desenvolvimento de habilidades	96
1. Seduzir com habilidade	96
2. Sintonizar — a letra “S” de seduzir	98
3. Empatizar — a letra “E” de seduzir	107
4. Diagnosticar — a letra “D” de seduzir	114
5. Utilizar — a letra “U” de seduzir	120
6. Zoom — a letra “Z” de seduzir	125
7. Induzir — a letra “I” de seduzir	129
8. Retroalimentar — a letra “R” de seduzir	136
<i>Quarta parte</i> — O desenvolvimento de técnicas	144
1. Para vender tem que ser bom de “PAPO”	145
2. Como agir durante o fechamento da venda	172

<i>Quinta parte</i> — Comportamento pessoal e profissional	184
O comportamento pessoal reflete o profissional	184
<i>Sexta parte</i> — Motivação em vendas	201
Conclusão	211
Apêndice I	213
Apêndice II	214
Bibliografia	216

Apresentação

Este trabalho teve origem na aplicação de conhecimentos relativos à venda, a partir da própria experimentação em diversos ramos de atividades: varejo, alimento, utilidades domésticas, eletrodoméstico, têxtil, revestimentos cerâmicos, entretenimento, serviços bancários, seguros, consórcio, eletrônicos e agribusiness, entre outros, em meio aos quais vivi profissionalmente, quer vinculado às empresas, quer como consultor.

O aperfeiçoamento derivou-se da organização de um estudo abrangente que tenho sistematicamente aplicado aos profissionais de vendas que trabalharam comigo ao longo dos últimos anos.

Os profissionais que conseguiam vencer nas condições de competição que o ambiente apresentava eram acompanhados de modo a ser conhecido o seu comportamento e conhecidas as habilidades junto ao cliente e à empresa a que estavam ligados.

O acompanhamento foi feito por meio de instrumentos de sondagem e investigação, formulados a partir da fixação de objetivos de estudo com base em teorias de vendas, motivos de compra e conceitos mercadológicos.

Foram igualmente utilizados neste estudo, participantes de cursos e seminários ministrados em entidades e empresas-clientes de consultoria de treinamento, quando na oportunidade um questionário era aplicado para selecionar aqueles profissionais que seriam acompanhados por instrumentos de verificação e entrevistas periódicas.

Tem sido muito interessante o acompanhamento da evolução desses profissionais de vendas — sua transformação no decorrer dos anos à medida que vão sedimentando seus conhecimentos e suas habilidades — seu progresso vai sendo premiado por meio de conquistas financeiras e profissionais.

Os instrumentos de estudo: pesquisas, entrevistas e testes de avaliação, possibilitaram inicialmente comprovar os objetivos preestabelecidos de desempenho do vendedor. Esse material gerou outros instrumentos

de verificação, aplicados em compradores — clientes e consumidores. Um terceiro instrumento foi aplicado em pessoas ligadas à área de vendas das empresas — diretores, gerentes de vendas, de Recursos Humanos, de treinamento e afins.

Os resumos, tabulações e classificações dos resultados vêm sendo feitos à medida que os dados foram obtidos. As verificações dos resultados foram sendo efetuadas nos últimos 3 anos, e a elaboração do plano da obra, nos últimos 4 meses.

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo foi equacionar a série de transações entre vendedor e cliente durante o processo de venda, identificando pelo comportamento de cada indivíduo quais elementos de *aproximação, interação, persuasão e finalização* eram experimentados. A proposição era a de que no processo de venda, o vendedor apresentaria maior ou menor habilidade em identificar as necessidades do cliente a partir da percepção e conhecimento de práticas relacionadas. Essas habilidades eram classificadas e comparadas com o grupo aferidor que eram vendedores de resultados comprovados.

Critério de seleção

Os participantes eram selecionados em conformidade com os objetivos do estudo e para serem aplicados os questionários, confidencialmente, observando-se:

1. Mínimo de 3 anos e, na média, 5 anos de experiência na função de vendedor.
2. Sinais de sucesso — postura pessoal, posse de bens.
3. Gosto pela profissão.
4. Em ascensão na empresa.
5. Desempenho constante — cobertura de cota, premiação etc.

Análise dos dados

Os dados obtidos nos questionários foram classificados de acordo com as proposições que investigam as práticas relacionadas. A classificação do vendedor se deu a partir da utilização dessas práticas, coletadas por meio de questionários entregues a seus clientes, seus supervisores e das suas próprias respostas, a seguir comparados. O volume de dados propiciou a elaboração do plano deste trabalho, com material suficiente para gerar outra obra, e que na sequência será elaborada. Portanto, este é um trabalho que teve origem na prática. Não é uma ficção sobre o assunto.

Como ler este livro

O propósito de eu ter escrito este livro é que se torne para o leitor, uma fonte de permanente consulta, para o seu crescimento profissional. Por esse motivo, foi planejado levando-se em consideração a seqüência dos assuntos a fim de que o leitor, parte após parte, possa se instruir tornando-se um profissional de alto desempenho.

A primeira parte do livro trata da conscientização de ser um profissional de vendas e ser melhor profissional. Aborda o clima relacional entre vendedor e cliente, iniciando pela importância do nome, como elemento de identificação, de qualidade pessoal e de marketing, fazendo analogia com o marketing aplicado a produtos. Enfoca os diversos perfis de profissionais, que buscam resultados de vendas e relacionamento com o cliente. Divide os diversos tipos em quartis, de acordo com seu comportamento profissional predominante.

Destaca o quartil de profissional de alto desempenho, aquele em que o texto do livro vai se concentrar para o aprimoramento de técnicas e habilidades. Apresenta um teste de auto-análise, visando medir o seu grau de conhecimento sobre vendas. O resultado é interpretado e aplicado no gráfico do perfil profissional para entender a resultante em termos de domínio de técnicas e habilidades. Ainda nessa primeira parte, enfoca-se o sistema CABE (Características, Ampliação, Benefícios e Expectativa), para conhecer o se que vende.

A segunda parte tem como foco o cliente, e no primeiro momento questiona-se o ato da compra e da venda, para enfatizar o processo mercadológico, o núcleo de necessidades das pessoas que buscam a satisfação. Define a venda como a aplicação de habilidades e técnicas e a percepção por parte do profissional das necessidades explícitas e latentes e a forma de induzir a compra, a partir do entendimento das fases mentais: cliente e vendedor. Utiliza a analogia de vendas com a de sedução, durante o encontro com o cliente. Estuda a evolução das necessidades numa sociedade capitalista e o crescente estímulo emocional que motiva as pessoas a comprar. COMO o processo mental de compra funciona e leva o vendedor a AGIR num sistema de sintonia e sincronia dessas fases mentais. Trata ainda dos elementos do encontro de vendas, que dá ao vendedor a possibilidade de fazer a sua apresentação, dominando a expressão consciente e inconsciente e suas habilidades comunicacionais, de leitura de ambientes, de espaço psicológico e como tirar proveito dessas situações.

A terceira parte aprofunda-se no sistema SEDUZIR, especificando cada elemento desse conjunto de habilidades do profissional de vendas de alto desempenho: SINTONIZAR, para perceber mediante contatos psicológicos e físicos os problemas, necessidades e desejos do cliente e estabelecer por meio da ação/reação, o clima de relacionamento; EMPATIZAR, para captar, sentir e estabelecer a reciprocidade nos diálogos e relacionamento com o cliente, colocando-se de forma disponível, de aceitação e de manutenção do contato; DIAGNOSTICAR, para levantar o quadro de necessidades de forma planejada; UTILIZAR, apresenta a ligação entre o que o cliente necessita e aquilo que se está vendendo, mediante a demonstração do CABE; ZOOM, é focalizar envolvendo o cliente nos seus anseios, dúvidas e temores e compartilhar informações entendendo seus desejos e apresentando a solução; INDUZIR, para sugerir a relevância do seu produto/serviço e convencer que é a solução mais adequada, persuadindo pelo exercício do poder de argumentação; RETROALIMENTAR, para ver se o processo de comunicação está fluindo adequadamente e reforçando as mensagens.

A quarta parte enfatiza técnicas de diálogo de vendas, com a utilização do sistema PAPO, para estimular o cliente a falar das suas necessidades, expectativas e problemas aplicando o argumento, ligando as necessidades àquilo que o produto/serviço faz, persuadindo com convicção e entusiasmo e ainda levantando a natureza básica das objeções: NÃO, dando o devido tratamento; ONA, levando ao fechamento da venda. Demonstra o fechamento como a seqüência natural do encontro de vendas, trabalhando o fechamento direto como o mais recomendável, respeitando a inteligência do cliente. Destaca a maturação da venda como um processo de diversos encontros com o cliente e quando o fechamento deixa de acontecer, mostrando que o profissional de vendas é o agente positivo, que comanda o agendamento e a seqüência de contatos até a realização final do negócio.

A quinta parte dedica-se ao comportamento do profissional de alto desempenho, e sustenta a tese de que o comportamento pessoal reflete o profissional, convidando-o a conhecer-se e trabalhar as mudanças necessárias, utilizando a Inteligência Emocional. Levanta o perfil egográfico do leitor e interpreta de maneira prática, recomendando nova postura mediante o autoconhecimento. Aflora os ingredientes para desenvolver a automotivação: vontade e conhecimento, combinando com ação; orienta a elaboração de um projeto de vida pessoal e profissional para o sucesso.

A sexta parte enfoca a automotivação do profissional de vendas, por estar na maior parte do tempo sozinho no seu trabalho. Desde cedo, quando levanta e sai a campo, depende de sua energia pessoal, não tem quem o oriente ou lhe cobre os resultados. Somente ele pode criar seus objetivos e administrá-los e para isso, necessita de um projeto e de um acompanhamento para melhor utilização dos seus recursos.

Você pode ler do seu jeito

Montei o livro em partes distintas para facilitar a leitura daqueles que já possuem conhecimentos em vendas e estão interessados em assuntos específicos. Procurem então essas partes para leitura.

Uma leitura obrigatória

Se você vai ler as partes do livro em seqüência diferente da que foi organizada, recomendo que faça primeiro a auto-análise: como Você é Vendendo, como vem exposto na Primeira Parte.

O resultado vai lhe conferir o grau de conhecimento que você possui sobre o assunto e assim, orientá-lo melhor sobre o que ler primeiro.

Para nunca mais esquecer

Criei, ao longo do livro, processos mnemônicos para facilitar a compreensão e fixação do conteúdo. Os acrósticos darão ao leitor a memorização de todo o processo de vendas, além dos recursos: técnica, habilidade e comportamento. Se o leitor memorizar o minitexto a seguir, terá orientação de todo o assunto abordado nesta obra.

Conhecimento do produto/serviço:

CABE — Características
Ampliação (vantagens)
Benefícios
Expectativa

Conjunto de habilidades relacionais:

SEDUZIR — Sintonizar
Empatizar
Diagnosticar
Utilizar
Zoom
Induzir
Retroalimentar

Fases mentais do cliente para sintonia:

COMO — Captar
Observar
Motivar
Obter

Fases mentais do profissional de vendas para sincronia:

AGIR — Ativar
Gerar
Intensificar
Realizar

Fazendo a abertura do encontro de vendas:

PIS — Propósito
Interesse
Siga

Conjunto de técnicas comunicacionais:

PAPO — Provocar
Argumentar
Persuadir
Objeção

Diagnóstico das naturezas dos obstáculos às vendas:

NÃO — Negativas
Antíteses
Objeções

Conjunto de técnicas para tratamento das objeções:

ONA — Observar
Nuclear
Argumentar

Pronto, agora é com você, leitor. Desejo que tenha um bom aproveitamento do conteúdo e que seja útil na sua vida prática, como foi para mim.



Primeira parte

Venda-se primeiro

Compre-se para vender

CABE — conhecer o que se vende

O profissional de vendas

Vamos arrumar a casa?

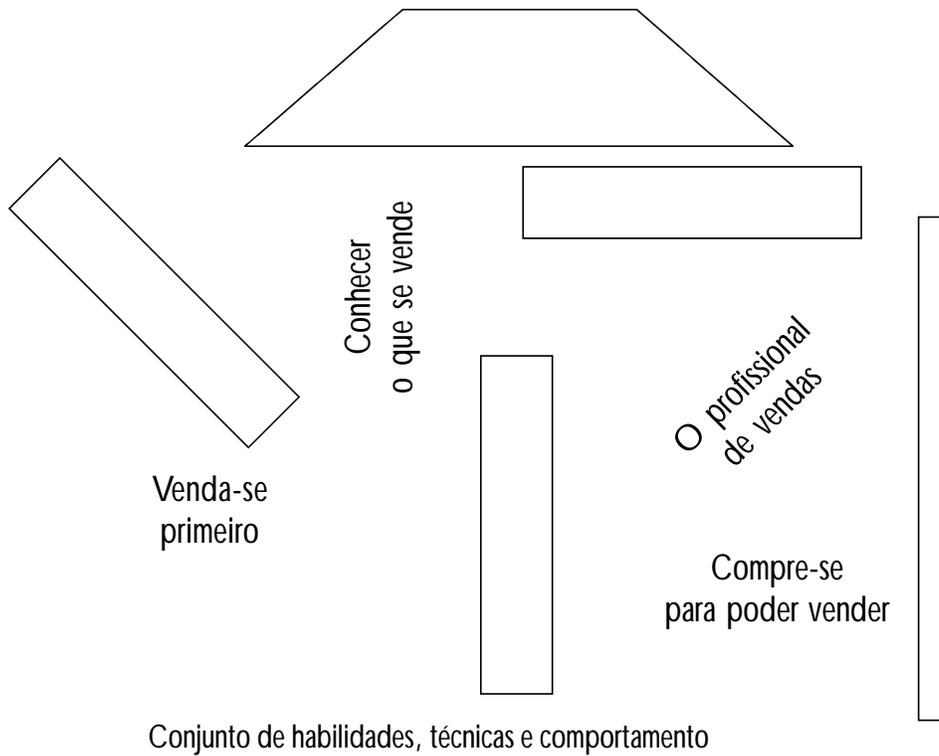


Diagrama 1: Base e colunas da edificação do profissional de vendas

1. Venda-se primeiro

*É uma pessoa muito agradável,
ele chegou até a mim, vendendo simpatia.*

Ser vendedor — decisão consciente

Se perguntarem a você se é um vendedor, poderá responder de duas maneiras. A primeira: “não, não sou um vendedor”. Atrás dessa resposta há uma série de crenças, preconceitos, experiências ou ainda informações que o levaram a acreditar que não é um vendedor. Se esses fatores forem negativos para você, então ser vendedor é uma ofensa. Deve acreditar que esse profissional é uma pessoa com pouca educação e sem a sua base moral.

A segunda resposta: “sim, sou vendedor”. E essa afirmativa provavelmente encerraria igualmente crença, valor, experiência ou ainda informação de que ser vendedor é acima de tudo ser um *vencedor*. Seria um elogio para algum profissional. Ser vendedor está deixando de ser ofensa. Quando um publicitário fala de si ou quando alguém se refere a ele como vendedor é uma qualificação da eficiência do seu trabalho. É um elogio muito grande. Presidentes de empresas referem-se a si próprios como vendedores. Temos exemplos de carreiras de sucesso, que chegaram ao topo, a partir de um cargo de vendedor. Em sua autobiografia Lee Iacocca revela que, graduado em engenharia, depois de estagiar na fábrica, iniciou sua carreira a partir do campo, trabalhando em uma concessionária Ford. Não seria necessário enumerar grandes personalidades vencedoras e vendedoras, que vocês estão cansados de saber, como Lee Iacocca, Akio Morita, Rolim Amaro, Silvio Santos e outros que fizeram tanto à humanidade, que não venderam, mas houve sempre alguém que o fizesse por eles e para eles como Thomas Edison e Henry Ford.

Difícilmente alguém não exerce seu talento de vendedor. Aquele que o faz com empenho, utilizando os seus conhecimentos, fica claro localizá-lo, mas o que dizer daquela pessoa quieta, tímida e de pouco diálogo? Não é vendedora? Possivelmente o é. Quem não conhece pessoas, que mesmo introvertidas exercem a influência sobre os outros? Ou sem muita veemência no argumento conseguem convencer os demais sobre as suas idéias? Sempre há alguém influenciando,

convencendo, induzindo ou de qualquer outra forma conduzindo outros a fazer algo.

O ato de comunicar já é uma venda. Alguém transmite a alguém uma idéia, um pensamento, induzindo a uma ação. A motivação também é um ato de venda. Alguém motiva outrem a fazer alguma coisa. O seu poder relacionado à posição dentro da família, como pai, mãe ou irmão mais velho, leva o outro a fazer o que se deseja. Na escola é a mesma coisa. Com nossos amigos também. No trabalho então torna-se mais perceptível. Ser vendedor tem a ver com liderança de pessoas e situações. Administrar conflitos de interesses, intermediar desejos, anseios e resolver problemas.

Seja melhor vendedor

A primeira preocupação de quem vende alguma coisa a alguém é agradar, procurar ser atencioso, disponível e interessado na pessoa que está atendendo. Para agir desse modo não precisa estudar filosofia, sociologia, psicologia ou outra ciência. É da natureza humana *inteirar-se* com seu semelhante, assim como qualquer outro animal social. Existem vendedores excelentes que ganharam sua vida (e muito bem) sem ter estudado sobre o assunto. Sua prática foi sua escola.

Essas pessoas exerceram a função de vendedor sem o conhecimento básico e sem orientação, pois, iniciaram o trabalho simplesmente atendendo àqueles que desejam comprar algo. A sua intuição foi seu primeiro mestre e a experimentação de agir assim, ou de outro modo, à medida que foi dando resultado pela prática repetida, foi transformando-se em sua experiência, em seu método, que é a sua técnica. É certa? Possivelmente sim. Conheço grandes vendedores que atingiram resultados razoáveis a partir da própria técnica desenvolvida. Mas não é só isso. Em geral são pessoas: muito esforçadas, persistentes, com talento especial, dedicadas, disciplinadas, e com outras características.

Podemos compará-las com um músico virtuoso que com seu talento, esforço, prática, disciplina e muita persistência domina um instrumento. Encanta aqueles que o ouvem e ganha dinheiro com a sua música.

Mas, por aprender sozinho a sua técnica, desenvolve com ela alguns hábitos que limitam seu desempenho. Poderia ser melhor, ter mais oportunidade na sua carreira mas, faltam-lhe recursos técnicos. Jamais poderá tocar numa orquestra no Teatro Municipal ou em qualquer outro

lugar que exija mais conhecimento de música. É por isso que muitos músicos procuram por conservatórios musicais para aprimorar o seu talento especial. Aprendem a usar corretamente o instrumento a fim de obter mais resultado e conseguir o máximo das notas musicais. Mesmo que já tenha algum sucesso, busca aprimorar seu conhecimento sobre a sua especialidade, como acontece com alguns músicos amigos meus.

O mesmo ocorre com um vendedor. A comparação serve para ilustrar a importância do aprimoramento. Mesmo tendo talento pode obter maiores resultados se desenvolver habilidades e corrigir seus pontos fracos, se ampliar conhecimentos sobre a sua especialidade.

Assim, um vendedor que iniciou sua profissão praticando vendas, pode buscar aprimoramento por meio de cursos, seminários, literaturas, até tornar-se um hábil negociador, ou ainda um empreendedor como tantos o fazem diariamente; tornando-se melhor naquilo que se propõe a fazer.

Criando o clima

Qual é o *meu* nome?

O meu nome é *LIMÃO*. Escrevo desta forma: *A. J. Limão*.

Limão é como eu gosto de ser chamado e durante o nosso encontro, me chame assim. Você vai me agradar e eu vou responder prontamente porque, esse som (o do meu nome) me liga e respondo rapidamente. Meu nome todo é *Antonio de Jesus Limão Ervilha*. É demais, não é? Comprido, engraçado, comum e até exótico. A letra *A* é de *Antonio*, me soa formal, impessoal e me parece muito comum. Chego a responder quando me chamam, mas, não me liga prontamente. A letra *J*, como já sabem, é de *Jesus* e esse nome me soa muito estranho. Ninguém deveria herdar ou receber por transferência este nome. Ao contrário de me engrandecer, não aprecio. Não sou piegas, mas *Jesus* foi um só e é muita pretensão desfrutar as benesses desse nome. O sobrenome *Ervilha* é da minha mãe. Os espanhóis colocam na ordem, o nome do pai e depois o da mãe. Dessa forma, em diversas situações sou obrigado a usar o *Ervilha*, como nas passagens aéreas ou outras circunstâncias em que classifiquem o último nome.

Mas, *Limão* é a raiz da minha árvore genealógica e o seu som, além do significado, é forte para mim e é de fácil memorização e por isso costumo utilizá-lo nas minhas apresentações pessoais.

Classificação dos nomes

Nós temos um nome incorporativo. Aquele pelo qual gostamos de ser chamados e a cujo chamado respondemos prontamente. No meu caso: *Limão*. Temos ainda o nome excludente. Aquele pelo qual não gostamos de ser chamados e que abreviamos e até excluimos do nosso nome. No meu caso são três; os abreviados: *A. J.* e o excluído: *Ervilha*.

Existem ainda as alcunhas, ou apelidos, que podem ser incorporativos, quando você os incorpora e, muitas vezes, substituem o seu nome. Os exemplos são muitos: Pelé, Zico, Xuxa e tantos outros que você conhece. O apelido toma o lugar do nome, quando incorporado, e projeta a pessoa não só nacional como internacionalmente, como os exemplos mencionados. Não preciso dizer que nunca tive apelido. Você vai dizer: “também, com esse nome...”.

Outros nomes, como o de homenagem, que é aquele que colocam em você para homenagear alguém e quando o chamam, estão lembrando a pessoa que o transferiu a você. São os nomes com o complemento como: Jr. ou Júnior, Filho, Sobrinho, Neto e outros. Na mesma categoria está o nome de dinastia: I (primeiro), II (segundo), III (terceiro) e assim sucessivamente todos os herdeiros vão lembrar o grande fundador dinástico. As pessoas que recebem nomes de homenagem ou dinástico vão viver sempre na sombra daquele que fez o nome e terá a honra de carregar por toda a sua vida essa responsabilidade.

Logonome

O nome, em nosso caso que trabalhamos com pessoas, deve ser o registro de nossa personalidade. Deve dizer muito de nós, ser sonoro, de fácil memorização para identificá-lo rapidamente. Nós todos temos um nome *incorporativo*, mesmo que seja um apelido. Esse nome deve ser aquele pelo qual preferimos ser chamados e devemos trabalhá-lo.

No meu caso, *Limão* é o meu logo-som. *A. J. Limão* é o meu logotipo e assim identifico-me nos cartões de visitas, nas correspondências ou qualquer outra forma de comunicar meu nome. Trabalho também a fruta e as cores do limão visando a identificação e a fácil memorização, minha logomarca.

O nome deve ser a nossa marca, a nossa grife e quanto mais comunicativo, melhor. Vejam em nosso caso brasileiro, o Pelé: marca de um profissional maravilhoso e de qualidade, projetado no mundo inteiro. É sinônimo de competência, de respeito e é emprestado como marca a inúmeros produtos e lhe rende *royalties* em toda parte; e também o exemplo da Xuxa, só para lembrar dois casos brasileiros.

E então... o clima relacional se faz

Se vocês leram o texto até aqui, vai ser fácil entender a conclusão desta apresentação. Caso contrário, vão ter que voltar ao início e ver outra vez aquilo que pareceu até um toque de arrogância ou narcisismo da minha parte. Falando de mim, dando exemplos com o meu nome. Quando chegaram à *classificação dos nomes*, deu para entender melhor e na seção do *logonome*, acredito que ficou claro.

Quando nos apresentamos às pessoas, devemos facilitar a nossa identificação. É uma aproximação, e o estabelecimento de um clima. Diga o nome pelo qual gosta de ser chamado. Se for um nome fácil é bom, se for memorável, melhor. Se for identificável é excelente. Quando você diz o seu *nome incorporativo* você prepara o caminho para perguntar o da outra pessoa. Se disser como gosta de ser chamado, ele também o dirá e então o clima de relacionamento será agradável. As portas estarão abertas para você e para o outro. Vai conseguir com isso harmonizar-se. Criar entendimento. O relacionamento transcorrerá de maneira informal e produtiva. Pense nisso.

Venda-se primeiro

Depois de identificar os nomes incorporativos, portanto, as marcas pessoais e de ter criado a ponte do relacionamento, deve-se iniciar a pavimentação, com o objetivo de tornar a relação agradável numa via de duas mãos. A pavimentação que quero expressar é qualificar-se, falando a seu respeito pontos relevantes de forma objetiva e breve, e que interessem a outra parte. Abra-se ao diálogo. Permita que a outra parte o conheça rapidamente.

Com essa atitude você permite que a outra parte fale também a respeito dela. Que se qualifique. E ela o fará, pois, o que mais conhece é a si mesma. A troca de impressões acontecerá dos dois lados. E o mais importante não é somente o que o outro diz, mas a forma de ele dizer. Você captará suas expressões oral, gestual e corporal e, sendo treinado na leitura delas, estará captando infinitas informações a respeito da pessoa com a qual está iniciando o relacionamento. Para isso, deverá estar atento às palavras, gestos e postura. Observando, escutando, sentindo e percebendo todas as informações que pode captar. A sensação que ambos terão é a de que se conhecem há muito tempo e o relacionamento será franco, direto e informal, transformando-se num clima relacional agradável. Nesse clima de relacionamento, nascerá a confiança e a credibilidade necessárias para o processo de vendas.

Marketing pessoal

O profissional de vendas é antes de tudo um produto e, como tal, deve ter um tratamento de marketing.

Um bom produto só terá sucesso se, além da qualidade da sua matéria-prima, for divulgado, experimentado, recomendado e se se mantiver o consumo, fechando todo o ciclo de marketing.

Um produto de sucesso tem uma marca de fácil pronúncia e de fácil memorização. Dessa forma o seu nome *incorporativo* deve ser trabalhado como marca do seu produto profissional.

Um produto de sucesso tem uma embalagem bem cuidada. Assim, a sua apresentação pessoal é muito importante para vender o seu conteúdo profissional. Todo o cuidado deve ser dado à aparência pessoal desde o asseio, passando pela higiene, até a preocupação com as roupas.

Um produto de sucesso tem qualidade na matéria-prima e no seu processo de fabricação. O profissional de vendas tem qualidade pessoal, que é o seu conhecimento sobre a sua especialidade. Domínio de técnicas de vendas e habilidades de relacionamento e de comunicação. Essa é a matéria-prima do profissional de vendas e esse é o nosso objetivo com o texto deste livro: possibilitar o aprimoramento de suas técnicas e habilidades melhorando a sua matéria-prima que é o seu conhecimento.

Um produto de qualidade tem mais procura e vale mais no mercado; daí o sucesso.

...Qual é o seu nome?

Marketing aplicado a produtos	Marketing aplicado a profissionais de vendas/negociação
Marca — logomarca e logotipo	Nome — logonome, logo-som
Embalagem — formato, tamanho, cores...	Apresentação pessoal — roupa, postura, higiene, asseio...
Matéria-prima — qualidade na composição, características técnicas...	Conhecimento — técnicas de vendas, habilidades relacionais, comunicacionais

Quadro 1 — Marketing pessoal

2. Compre-se para poder vender

“A um povo (o norte-americano) capaz de profissionalizar até o amadorismo, não será difícil fazer da conversa rendosa profissão.”

Fernando Sabino — *Medo em Nova York — A Cidade Vazia!*

O perfil do profissional de vendas

Quais são os diversos tipos de profissionais de vendas que encontramos no mercado?

Vamos utilizar o eixo cartesiano para que possamos entender exatamente os diversos tipos de profissionais existentes no mercado. Vamos colocar na variável vertical, o vendedor voltado para o cliente, portanto o ato da compra do produto pelo cliente. Coloquemos na variável horizontal, a venda, no caso o nosso interesse, o interesse da nossa empresa em vender o produto para aquele cliente. Temos, portanto, duas variáveis: na horizontal, coloquemos a palavra resultado logo abaixo; na vertical a palavra relacionamento. Para obter o resultado de venda o vendedor aplica técnicas e para conseguir o relacionamento com o cliente ele aplica as suas habilidades. Habilidades e técnicas representam as bases do profissional de vendas.



Figura 1 — Perfil de profissional de vendas/negociação — *habilidade e técnica*

O vendedor matador

Na Figura 1 (Venda/sua empresa) encontramos o *vendedor matador*, ou seja, aquele que aplica técnicas para obter resultado de venda, pouco se importando com o relacionamento com o cliente. O vendedor matador é aquele que muitas vezes faz uma única venda e não volta novamente a ter contato com o cliente. O cliente pela experiência não vai gostar de comprar algo desse profissional, porque na verdade ele impõe a sua vontade e não trabalha as necessidades do cliente. O vendedor matador atua da seguinte forma: vamos imaginar um cliente recebendo a visita de um vendedor de anúncios de uma lista telefônica, por exemplo. Ele argumenta para o cliente:

— Olhe, este anúncio vai possibilitar para o senhor ter um retorno maior nos seus negócios e com isso obterá mais lucros!

— Não estou interessado, porque eu já tenho uma forma de anunciar para atrair clientes e sou bem conhecido aqui na região — diz o cliente.

— Entendo, a sua explicativa procede! As pessoas, muitas vezes, quando procuram um produto ou serviço na lista telefônica e a empresa que tem um destaque do seu nome, conseguem com isso um impacto maior em detrimento de outras que não tenham necessariamente o mesmo destaque ou anúncio que estou oferecendo ao senhor — diz o vendedor.

— Entendo, mas realmente não estou interessado, porque é o tipo do anúncio que depois eu não posso parar de pagar, vem na conta telefônica, e não me interessa — rebate o cliente.

— Entendo a preocupação do senhor, mas é muito importante, porque se o senhor fizer isso, vai obter mais respostas e o negócio vai crescer, a sua empresa não vai parar por aqui... — ataca o vendedor.

O cliente está encurralado, para se ver livre do vendedor, ele vai acabar cedendo e fazendo o anúncio. Esse é o tipo de venda em que o vendedor não verá mais o cliente. No ano seguinte, quando tiver que renovar, possivelmente será outro vendedor que estará naquele setor, e o cliente não terá escapatória, não poderá nem reivindicar os problemas que ele teve com aquele anúncio.

O cliente numa venda repetida vai evitar comprar desse vendedor, porque não aprova a forma com que ele atua, vai dizer que está ocupado, que está em reunião, que não pode atendê-lo etc., como vemos na prática.

Portanto, o vendedor matador é aquele que impõe as suas técnicas e põe os seus objetivos em primeiro lugar para obter o resultado de vendas, pouco se importando com as necessidades, com os problemas do cliente. É extremamente manipulador, chega ao ponto de insultar o cliente com frases do tipo: "O senhor é uma pessoa inteligente e não vai deixar passar esta oportunidade..."

Recentemente, em um cliente meu, presenciei esta cena:

Vendeu um imóvel a uma pessoa conhecida que já comprara outros três para investimento. Este era um imóvel muito mais caro e em construção em regime de condomínio fechado.

No sufoco financeiro, o cliente queria desfazer o negócio e chamou o vendedor matador. Prevendo o que seria, o vendedor se armou de uma manipulação. Comprou um CD player e levou-o consigo. Assim que entrou na sala do cliente disse: "Antes de mais nada quero dizer uma coisa! Comprei este CD player para o meu filho; no caminho estava pensando sobre o nosso relacionamento de anos e os bons negócios que fizemos. Senti que gosto muito de você, mais até do que meu filho, e então decidi dar este presente para você..."

Absurdo? O cliente percebe que é uma manipulação? Uma atitude "manjada"? O cliente rejeitou?

Não! O cliente caiu nessa, recebeu o presente com os olhos mareados. E o matador conseguiu mais uma das suas façanhas.

O matador é aquele que traz o cheque nos dentes, como diz esse meu cliente. Só que este fica depois limpando o sangue do cheque, enquanto o matador faz outras das suas. "Limpar o sangue do cheque", eu me refiro a ficar resolvendo os problemas gerados pelo matador, que muitas vezes mente, engana, trapaceia, não responde às dúvidas, às objeções e não vende a partir dos anseios do cliente.

Muitos empresários não entendem que a sua fachada, a do seu negócio, são os vendedores no mercado. Vendem uma imagem ruim da companhia e o cliente avalia aquela empresa pela imagem projetada dos vendedores.

O vendedor encantador

Na Figura 2 (Compra (cliente)) temos o *vendedor encantador*. O profissional de vendas encantador é aquele que aplica mais as suas habilidades de relacionamento do que propriamente os seus objetivos por meio das técnicas de vendas. Ele acredita que pela amizade é que obtém os resultados de vendas, então ele se torna amigo do clien-

te, passa para o cliente tudo aquilo de que dispõe como recurso de negociação. É muito comum um gerente de vendas não passar todos os descontos numa política comercial, quando ele tem num corpo de vendas um profissional encantador, e este estiver junto ao cliente, vai tranquilamente passar todos os descontos que ele tem. Está muito mais interessado em agradar ao cliente do que em trazer resultados positivos para a empresa. Vai sempre brigar pelo cliente. No exemplo de um desconto ele diz: "Eu tenho aqui 10%, e no seu caso conseguimos mais 5%, em vista da reciprocidade que temos. Agora, se o senhor dificultar eu vou conseguir mais 3% com o meu gerente, e ainda se fizer 'beicinho' tenho certeza de que vou conseguir mais 2%, porque ele não vai querer perder este negócio".

Pronto, o cliente está com todas as cartas. Estrategicamente o cliente usa da amizade do vendedor para conseguir os seus objetivos de comprar melhor e o vendedor pensa que o cliente, o seu patrimônio maior, compra dele, não porque ele vende um produto daquela empresa.

O *encantador* é aquele que procura criar amizade com o cliente. Ser mais profundo no relacionamento. Nós sabemos que amizade é algo muito artesanal. Você não consegue ter o mesmo nível de relacionamento com todos os seus clientes. Se você depende de atender mensalmente 60 ou 100 clientes não conseguirá manter o mesmo nível com todos. É impossível. Quer um exemplo?

Com quantas pessoas você mantém amizade, freqüentando suas casas semanalmente? 20, 15, 10 ou 5 pessoas. A maioria me responde, no máximo 5 pessoas. Você precisa de tempo, dedicação e você não tem capacidade física para atender a 60 ou 100 clientes dessa forma, não é verdade? Você fica limitado na produção de resultados.

Além do mais o encantador decepciona. Quando está na frente do cliente é criativo, interessante, comunicativo, enfim, um encanto. Deixa o cliente extasiado. Promete muito, compromete-se com tudo e é o grande amigo. Mas, geralmente não cumpre, não faz, não acompanha. O cliente suporta a primeira vez e a segunda, mas na terceira já não tem confiança nele.

"Puxa! Ele é tão 'legal', que pena que não dá para confiar." É o tipo "rapariga". É demais naquele momento, você se apaixona, quer casar com ela, tirá-la daquela vida. No momento seguinte está com outro e você se decepciona.

Tenho tido alguns exemplos, inclusive nos seminários e cursos que ministro. Nesse momento algum participante menciona casos acontecidos com ele. Houve um caso, por exemplo, de uma indústria de defensivos agrícolas em que o participante disse: “Eu realmente acabei de experimentar isso que o senhor está dizendo”.

E contou sua história: quando saiu de uma empresa e levou sua carteira de clientes para a outra onde ia trabalhar, acreditou que esses clientes amigos continuariam comprando e assim conseguiria manter os resultados. Qual foi sua surpresa quando os clientes não lhe deram pedidos, pois, mesmo tendo preço menor e prazo maior, preferiram comprar da empresa anterior. Diziam “Olha! Sinto muito, você é meu amigo, eu o aprecio demais, mas sabe, em negócios a gente tem que pensar em resultados. O seu produto é mais barato, o outro, contudo, tem melhor aceitação pelo público e dessa forma então, eu vou preferir continuar comprando da outra empresa. Você me desculpe”. Tivemos aí um vendedor encantador, completamente decepcionado em seu depoimento. Isso acontece frequentemente com aqueles profissionais de vendas que julgam o relacionamento mais importante que o resultado para sua empresa.

O vendedor transigente (infantil)

Temos um outro quadrante, que está exatamente na intersecção dos dois eixos. Aquele que tem baixo relacionamento com o cliente e uma baixa aplicação de técnica. Na verdade, esse não é o profissional de vendas, ou ele está em formação ou não está bem em sua profissão. É aquele que classificamos como vendedor transigente ou infantil, ele visita o cliente, mostra o produto, e se o cliente quiser comprar, tudo bem. Na verdade, o cliente compra por iniciativa própria e não por uma ação de vendas e por aplicação de técnicas e habilidades, nós temos aí o início de um profissional, que poderá desenvolver para os outros quadrantes, mas se permanecer nesse estágio, possivelmente não será um profissional de resultado. Será no máximo um promotor, um cumpridor de plano de visita e de ordens.

O vendedor infantil é um inconseqüente. O gerente orienta para fazer visitas e quando cobra os resultados, o vendedor diz:

- Olha! O cliente disse que em janeiro vai comprar.
- E aí, comprou? — pergunta o gerente.
- Não, mas vai comprar um dia.... — diz o vendedor.

O vendedor transigente ou inconseqüente, ou ainda tirador de pedidos, pode dar certo em empresas muito estruturadas, onde há um marketing muito forte para vender o produto e ele uma peça para colher o pedido sem qualquer aplicação de conhecimentos de vendas. Uma pessoa simpática e comunicativa faz bem esse trabalho.

No caso do *matador*, existem alguns tipos de produtos em que ele se encaixa bem, porque a venda tem de acontecer naquele momento. Um matador se dá bem vendendo livros, seguros, imóveis usados, consórcios e produtos ou serviços similares.

Um *encantador* se dá bem quando vende produtos ou serviços que exijam mais o lado emocional e que trabalha mais a imaginação do cliente, como viagens de turismo, férias e lazeres de um modo geral. Cria a imagem, leva o cliente a se imaginar utilizando o produto e, se ele estiver determinado, comprará por iniciativa própria.

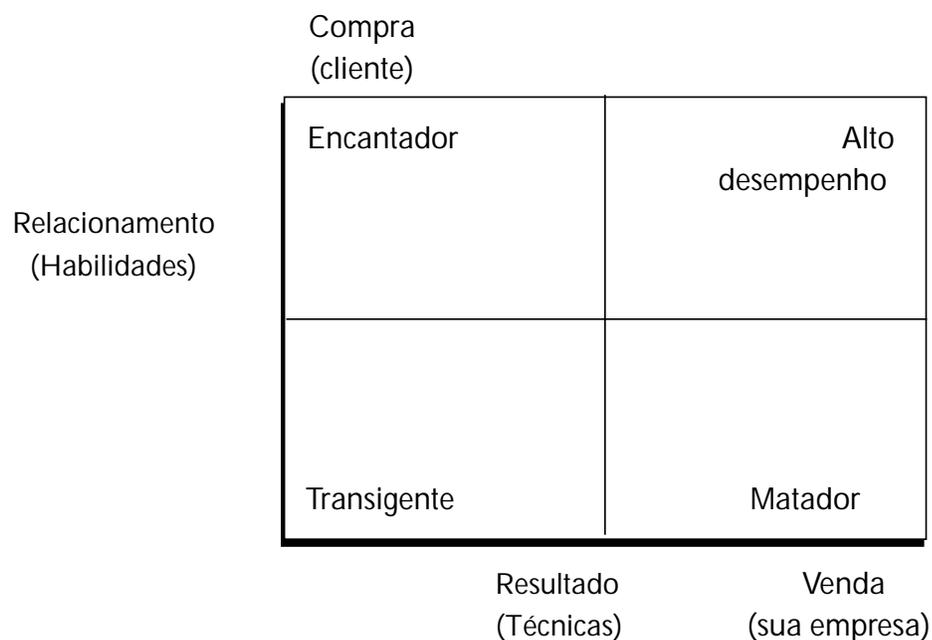


Figura 2 — Perfil de profissionais de vendas — os 4 perfis

O profissional de alto desempenho

Por fim, temos no quadrante superior à direita o profissional de alto desempenho, ou seja, ele tem um alto interesse no resultado de vendas, como também tem um alto interesse no seu relacionamento com o cliente. Ele procura fazer seu trabalho, a partir do levantamento das necessidades do cliente, entender os problemas do cliente, atuando

como um consultor. A partir daí ele apresenta soluções para o problema do cliente. O profissional consultor é aquele que temos hoje como o mais atualizado no mercado, e que obtém mais resultados. Esse é o objetivo do nosso livro.

Um profissional é um profissional. Ele difere dos demais e é um contraste comparado ao amador. Essa afirmação é de Emanuel, um cliente de Recife, dono de uma construtora e que faz uma comparação muito interessante. No aeroporto, antes de embarcar para uma viagem foi engraxar o sapato e ficou observando. À medida que observava, comparava com aquele engraxate, um amador, fazendo o mesmo trabalho. Um amador, para começar, pega a latinha de graxa com as pontas dos dedos e mesmo assim suja todas as unhas. O profissional não se preocupa, pega firme e passa a graxa sem sujar os dedos. A técnica é

Tipo	Características básicas	Comportamento
Matador	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o resultado da venda e não com o relacionamento com o cliente. • Vende a qualquer custo 	Perfil negocial
Encantador	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com o cliente e não com o resultado da venda • O relacionamento pessoal prevalece acima de tudo 	
Transigente (infantil)	<ul style="list-style-type: none"> • Inconseqüente. Não tem compromisso com o cliente, tampouco com o resultado da venda 	
Alto desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Sintonizado e compromissado com o cliente e o resultado da venda • Domínio de recursos técnicos e habilidades 	

Quadro 2 — Tipos e características do perfil negocial

muito interessante, tem um método, uma seqüência e aplica a força certa no pano, adequada a cada momento. Se houver um obstáculo,

pára, analisa e já tem a solução, dando andamento ao trabalho. Faz o trabalho numa seqüência programada e de forma eficaz e por isso muito rápida. No caso, Emanuel ficou tão impressionado que voltou, depois de dar uma volta e pediu que o rapaz engraxasse de novo. O profissional engraxate perguntou: "O que foi doutor, não gostou?", e o Emanuel respondeu: "Gostei muito e é por isso que quero que faça tudo outra vez".

E o profissional engraxate fez tudo exatamente como da vez anterior: eficaz, rápido, dedicado, com técnica e habilidade. Seu comportamento único é marcante. Impressiona positivamente o cliente. Esse é o profissional de *alto desempenho*, que obtém sucesso naquilo que faz.

O texto vai se concentrar nesse quadrante, do profissional. Vamos mostrar quais são os princípios, quais são as habilidades, quais são as técnicas, táticas e estratégias que levam ao resultado do profissional de vendas de *alto desempenho*.

Toda a nossa tese vai estar concentrada nessa base. À medida que formos desenvolvendo o nosso trabalho, vamos acrescentando uma série de informações que você poderá acompanhar nesses quadrantes, apresentados na figura 2.

Apresentamos a seguir *uma auto-análise de como você é vendendo*. Faça essa auto-análise com bastante honestidade para analisar até este momento em que ponto que você está quanto ao conhecimento.

Esse resultado vamos lançá-lo nesse gráfico e você vai ver então, o grau de conhecimento que tem como profissional de *alto desempenho*. A partir daí estabelecemos toda base deste livro onde vamos mencionar, as habilidades e técnicas a serem aprendidas a fim de você se tornar um *profissional de alto desempenho*, um consultor de vendas.

Auto-análise

Como você é, vendendo/negociando?

Normalmente o profissional de vendas acredita que em termos profissionais é excelente ou muito bom. Porém, quando vende para si mesmo, tem uma postura muito diferente das situações de negócios que envolvem interesses profissionais.

Este teste objetiva medir o seu grau de conhecimento sobre as técnicas e habilidades. As questões abrangem também o seu compor-

tamento num encontro de vendas, envolvendo tanto a sua vida profissional, como pessoal.

O resultado interessa somente a você e é uma forma de verificar o quanto domina as técnicas de vendas e servirá para medir o grau de conhecimento, antes de iniciar a leitura do texto. Servirá também para medir o conhecimento assimilado a partir do resultado obtido no teste.

Instruções

- a) Considere como você age e não como deveria agir nas situações apresentadas, respondendo com sinceridade.
- b) Analise as questões e assinale aquela que mais se aplica no seu caso. A atitude mais comum, de acordo com a situação apresentada.
- c) Depois de responder, some os pontos e na seqüência, explicaremos o que fazer.
 1. a. A venda só acontece se o cliente quiser comprar espontaneamente.
b. Venda é um processo natural, quando o cliente procura um produto/ serviço.
c. Venda é um processo em que a ação do profissional de vendas é sincronizar as fases mentais de compra do cliente.
d. A primeira parte do trabalho de venda é motivar o cliente a comprar, a segunda é fechar a venda.
e. No primeiro momento, cria-se o clima relacional, em seguida faz-se o diagnóstico das necessidades para motivar o cliente a comprar e, finalmente, induz-se o cliente ao fechamento.
 2. a. O encontro de vendas é *mais racional* que emocional.
b. O encontro de vendas é *mais emocional* que racional.
c. O encontro de vendas só é *racional* porque envolve dinheiro.
d. O encontro de vendas é um jogo de interesses. Emoção e razão não contam.
e. O encontro de vendas é dividido entre o emocional e o racional.
 3. a. Se vou comprar (uma casa, um carro ou seguro) e se estou precisando, simplesmente compro.
b. Para comprar esses bens, dependo de vários fatores para decidir.
c. Primeiro vejo minhas necessidades, depois procuro analisar as ofertas, só depois comparo-as e tomo a decisão de comprar.
d. Se eu gostar, procuro fazer tudo para comprar.
e. Procuro sempre satisfazer as minhas necessidades.

4.
 - a. As pessoas compram por necessidade.
 - b. As pessoas compram por necessidade e vendemos a elas, quando não as têm (necessidades).
 - c. Depende: as pessoas compram, mas também vendemos a elas.
 - d. As pessoas são motivadas a comprar por necessidade e as induzimos a comprar nosso produto/serviço.
 - e. As pessoas não compram, nós é que vendemos a elas.

5.
 - a. Numa venda os meus *anseios* é que contam.
 - b. Vendo sem nenhuma consciência dos anseios da outra parte.
 - c. Procuo estar consciente dos anseios da outra parte e trabalhá-los.
 - d. Me interesso pelos anseios da outra parte e centralizo todo o meu trabalho neles.
 - e. Sou um profissional de vendas e não um psicólogo.

6.
 - a. Em um encontro de vendas procuro o tempo todo ser simpático.
 - b. Na verdade procuro ser simpático e consciente.
 - c. A minha preocupação maior é agir com consciência.
 - d. Empatia e simpatia são meus enfoques.
 - e. Minha preocupação é ser simpático, mas também consciente.

7.
 - a. Em um encontro de vendas não tenho qualquer preocupação com *fases mentais*.
 - b. Ligo as fases mentais intuitivamente.
 - c. Não sabia que existiam fases mentais.
 - d. Procuo seguir as fases mentais da outra parte.
 - e. Procuo sincronizar as minhas fases com as da outra parte.

8.
 - a. Se você tivesse que levar a outra parte a seguir seu argumento, utilizando somente o lado da verdade que lhe interessa, se sentiria bem?
 - b. Faria isso, mas não me sentiria bem.
 - c. Para mim, isso é manipulação.
 - d. Evito fazer esse tipo de coisa.
 - e. Me sentiria horrível.

9.
 - a. Ao vender com alguém com uma *posição superior* a minha, me sentiria mal.
 - b. Ao contrário, enfrento a situação sem problemas.
 - c. Me preocupa, um pouco, a sua posição, o seu conhecimento. Tomaria cuidado.
 - d. Procuo nessas situações, trazer a luz do momento e aplico os meus conhecimentos.

10. Considere esta situação:
Você tem um automóvel para vender que está com vazamento na junta do motor e com a suspensão direita precisando trocar. O comprador descobre esses defeitos experimentando o veículo e faz uma contraproposta 50% do valor, alegando que só assim comprará, pois, não sabe se tem outros defeitos para consertar.
- a. Me sentiria muito desconfortável.
 - b. Odeio essas situações.
 - c. Agradeceria e iria embora.
 - d. Insistiria numa oferta melhor.
 - e. Chamaria um perito para avaliar os consertos e faria uma contra-proposta.
11. a. Existem clientes chatos e clientes agradáveis.
b. Existem, mas eu evito vender aos chatos.
c. Gosto de vender a clientes agradáveis mas, suporto os chatos.
d. Existem, mas procuro criar um clima de relacionamento que dê para vender.
e. Não existem clientes chatos mas, sim, profissionais de vendas que não estabelecem um bom clima de relacionamento.
12. a. O relacionamento em um encontro de venda, depende muito da outra parte.
b. Depende muito da outra parte, mas também de mim.
c. Não há solução quando a outra parte não quer.
d. Depende de como se estabelece o relacionamento.
e. Depende de como se estabelece o relacionamento, do momento e das circunstâncias.
13. a. Em um encontro de vendas capto mais informações quando o cliente está falando.
b. As informações são captadas do cliente falando, mas, também da sua postura.
c. As informações captadas de quando o cliente fala são menos importantes que a sua postura.
d. As informações importantes são captadas quando o cliente está falando, da sua postura mas também do ambiente.
e. As informações são captadas como mencionado na letra d, mas também as que eu transmito.
14. a. Quando estou argumentando, o mais importante é informar o cliente sobre o produto/serviço e não interpretar.
b. As informações sobre produto/serviço são importantes, mas importa também como elas são interpretadas.
c. Saber interpretar as informações é tão importante quanto as informações em si.

- d. Muitas vezes o cliente não sabe quais informações sobre o produto/ serviço são importantes, a interpretação ajuda.
 - e. As informações têm de ser relevantes ao cliente e a transmissão com interpretação adequada facilita o entendimento.
15. a. O encontro de vendas é um *processo* espontâneo.
- b. É espontâneo, mas dirigido pela outra parte.
 - c. É espontâneo, mas dirigido pelo profissional de vendas.
 - d. É um processo dirigido pelo profissional de vendas, seguindo a outra parte, parecendo espontâneo.
 - e. É um processo totalmente artificial.
16. a. A *conclusão ou fechamento* de um encontro de vendas deve acontecer de forma mecânica.
- b. Deve acontecer de forma natural.
 - c. O profissional de vendas deve impor o fechamento.
 - d. Deve-se seguir todas as fases do encontro, que surgirão naturalmente.
 - e. Caso siga todas as fases e o fechamento não acontecer naturalmente, o profissional de vendas deve solicitar ao cliente que compre.
17. a. Quando estou comprando e fazem muitas perguntas, eu não gosto, assim como o cliente não gosta de ser *questionado*.
- b. Quando estou comprando e me questionam, respondo sem problemas, se estiver na linha das minhas necessidades.
 - c. Gosto quando me questionam, sinto que estão interessados em mim.
 - d. Evito responder. É muito desagradável.
 - e. Acho um procedimento normal.
18. a. Num encontro de vendas começo logo após a *apresentação* inicial, a expor meu argumento.
- b. Logo após a apresentação inicial espero a oportunidade.
 - c. Faço a apresentação inicial e espero o cliente pedir para eu expor.
 - d. Depois da apresentação inicial, faço o levantamento do que o cliente necessita.
 - e. Depende muito da outra parte.
19. a. Meus *argumentos* são trabalhados anteriormente, pois, tenho-os sempre prontos.
- b. São trabalhados no momento, de acordo com a situação após ouvir as palavras do cliente.
 - c. Trabalho-os no momento.
 - d. Tenho uma lista mental, onde estão catalogados para cada situação.
 - e. Às vezes saem na hora.

20. a. O cliente quer saber como um produto/serviço é *construído* (fabricado).
b. Ele está interessado nas vantagens do produto/serviço.
c. Em parte, só quer saber como funciona o produto/serviço.
d. Na verdade se interessa somente naquilo que o atende quanto ao produto/serviço.
e. Só quer saber se eu conheço o que estou vendendo.
21. a. As *objeções* em vendas são uma demonstração de que o cliente está rejeitando o produto/serviço que estou apresentando.
b. É uma oportunidade para esclarecer e educar o cliente naquilo que está sendo apresentado.
c. Elas incomodam, mas eu respondo.
d. Representam algo muito desagradável em vendas.
e. Procuo rebatê-las e vou em frente.
22. a. Em um encontro de vendas procuro manter meus *objetivos* e perseguí-los até o fim.
b. Procuo manter muito claro meus objetivos e saber quais eu posso ceder e quais eu devo manter.
c. Ter consciência dos meus objetivos e adequá-los à outra parte.
d. O mais importante é satisfazer totalmente a outra parte.
e. Procuo satisfazer a mim, mais que a outra parte.
23. a. Num encontro de vendas é muito complicado *escutar* o cliente pois, a gente se envolve muito e fica difícil a negociação.
b. Depende muito da situação e do tempo de cliente.
c. Escuto o suficiente para perceber o que o cliente quer.
d. Escuto ao mesmo tempo em que estimo o cliente a falar, procurando entendê-lo.
e. Muitas vezes o cliente não sabe o que quer, você tem que falar por ele.
24. a. A preparação de *informações*, objetivos, estratégias e táticas num encontro de vendas é uma questão teórica.
b. Ao contrário, a preparação é a base segura para fazer uma boa venda.
c. Acontece que a preparação, na prática, é muito difícil.
d. A preparação é fundamental num encontro de vendas.
e. Não dá para se preparar, já que temos vários encontros de vendas.
25. a. O ingrediente *poder* num encontro de venda é algo irrelevante, se você sabe o que está fazendo.
b. O *poder* é meu, porque eu estou no controle.
c. O *poder* existe e muda de lado se não for bem trabalhado.

- d. O *poder* sempre está com a outra parte.
 - e. Há pessoas que têm *poder*, outras não.
26. a. Quando negocio com um cunhado, amigo ou *parente* procuro facilitar as coisas.
- b. Amigo é amigo, negócios à parte.
 - c. É difícil não se envolver emocionalmente.
 - d. Sem problemas, o encontro de vendas fica melhor ainda.
 - e. Evito fazer negócios com quem estou envolvido emocionalmente.
27. a. Sempre que tenho um encontro de vendas, procuro iniciar com *tempo* suficiente para evitar reveses.
- b. Procuro organizar o tempo e saber o meu limite e o da outra parte.
 - c. Procuro conhecer o tempo disponível da outra parte e utilizá-lo a meu favor.
 - d. Não tenho qualquer preocupação com o fator tempo.
 - e. Simplesmente se tenho que negociar, vou e faço, sem pensar no fator tempo.
28. a. Tomo muita cautela ao *correr riscos*, num encontro de vendas.
- b. Se existe algum risco, não negocio.
 - c. Evito os riscos pois, não indicam nada de bom em vendas.
 - d. Assumo os riscos, se os houver.
 - e. Encaro os riscos sem dificuldades.
29. a. Quando você está fazendo um negócio, costuma *falar sobre* ele com as pessoas?
- b. Somente para as pessoas mais próximas.
 - c. Gosto de falar sobre meus negócios, me dá prazer e me motiva.
 - d. Somente para aquelas pessoas que me perguntam sobre ele.
 - e. Evito falar sobre negócios.
30. a. Nas ocasiões que estou comprando alguma coisa, *costumo pesquisar* em três ou quatro lugares.
- b. Pesquiso em diversos lugares e volto onde apresentaram o melhor produto/ serviço ao melhor preço.
 - c. Mesmo que tenha pesquisado e que tenha encontrado o melhor produto/ serviço e preço, faço uma oferta mais baixa.
 - d. Tendo aplicado o procedimento da letra c (acima) e caso não cedam, insisto num valor intermediário.
 - e. Aplicando os procedimentos c e d e além do preço melhor, ainda peço um brinde.

d) Depois de assinalar as alternativas que mais se aplicam a você, transporte as respostas para o gabarito apresentado a seguir.

Questões	Alternativas				
1	A -10	B 0	C 15	D 10	E 15
2	A 15	B 15	C 0	D -10	E 10
3	A 15	B 0	C 15	D -10	E 10
4	A 5	B 10	C 0	D 15	E -10
5	A 15	B 0	C 10	D 15	E -10
6	A -10	B 15	C 10	D 15	E 0
7	A -10	B 15	C 0	D 10	E 15
8	A 15	B 10	C 15	D 0	E -10
9	A -10	B 15	C 15	D 10	E 0
10	A 0	B -10	C 15	D 10	E 15
11	A 0	B -10	C 15	D 10	E 15
12	A -10	B 15	C 0	D 15	E 10
13	A 15	B 10	C 0	D 15	E -10
14	A 0	B 10	C 15	D -10	E 15
15	A 15	B 0	C 10	D 15	E -10
16	A 0	B 15	C -10	D 15	E 10
17	A 0	B 15	C 10	D -10	E 15
18	A 0	B 10	C 15	D 15	E -10
19	A -10	B 15	C 10	D 0	E 15
20	A -10	B 10	C 15	D 15	E 0
21	A 0	B 15	C 10	D -10	E 15
22	A 15	B 15	C 10	D -10	E 0
23	A 0	B 15	C 10	D 15	E -10
24	A 0	B 15	C 15	D 10	E -10
25	A -10	B 10	C 15	D 0	E 15
26	A -10	B 15	C 15	D 10	E 0
27	A 15	B 15	C 10	D -10	E 0
28	A 15	B -10	C 0	D 10	E 15
29	A 0	B 10	C -10	D 15	E 15
30	A -10	B 0	C 15	D 10	E 15

Quadro 3 — Gabarito do teste de auto-análise — Como você é vendendo /negociando

e) Efetue o somatório — somando os pontos positivos e diminuindo os negativos.

Resultado

Some os positivos: _____ Some os negativos: _____

Diminua os positivos dos negativos: _____

f) O resultado será o seu nível de conhecimento atual sobre vendas, que representará um *feedback*, cujas respostas para atingir o nível de consultor de vendas/negócios encontram-se no texto deste livro.

Como interpretar o resultado

Agora que você terminou de fazer a auto-análise, vamos lançar o seu grau de conhecimento no gráfico a partir do ângulo 0, na figura 3.

Pontuação	Interpretação
De 0 a 75	Você está na faixa do <i>vendedor transigente</i> (infantil), ou se quiser, tirador de pedidos.
De 76 a 150	Você já está <i>entrando numa esfera de conhecimento</i> , em que você pode tender para vendedor matador ou encantador, dependendo da utilização de técnicas, para aquela e habilidades para esta.
De 151 a 300	Você está em evolução para ser um <i>profissional de alto desempenho</i> de vendas.
De 301 a 450	Você é um <i>profissional de alto desempenho</i> de vendas, portanto tem alto grau de conhecimento de técnicas e habilidades, além de táticas e estratégias negociais, você sabe lidar bem com situações de conflito, o que caracteriza o encontro de vendas.

Quadro 4 — Pontuação e interpretação do resultado

Este teste não é tão simples. Capta nuances do comportamento do profissional de venda. Envolve tanto a vida pessoal como profissional. Questões como: Você não se envolveria emocionalmente, numa negociação com um cunhado? Consegue separar negócios e amizades? não são tão fáceis na prática. Nós somos seres integrais. Não é verdade que conseguimos separar o lado profissional do lado pessoal. Aquilo que somos pessoalmente, refletimos profissionalmente e o inverso também é verdadeiro.

A “meta” é o alto desempenho

Tenho aplicado este teste em mais de 1.500 profissionais em meus cursos e o resultado nem sempre tem sido dos melhores para aqueles que são experientes e têm anos e anos de luta no dia-a-dia. De um modo geral ficam abaixo da expectativa.

Ilustração

Num trabalho de Tecnologia de Vendas, que desenvolvemos para a Rossi Residencial (Plano 100) e sua parceira Itaplan, foram selecionados entre 600 corretores, 160 profissionais, que tinham o perfil para vender um produto como o Plano 100: não de forma manipulativa, mas consciente, portanto, com o perfil de profissional de alto desempenho. Aplicando esse teste, conseguimos classificar no perfil de profissional de vendas de alto desempenho, apenas 14. Menos de 10% daqueles, provavelmente selecionados.

Esses profissionais, somados a outros, foram treinados e preparados para serem multiplicadores em todo o Brasil do sistema do Plano 100, através de *franchise*. A metodologia se repetia em todas as cidades: eram selecionados os corretores *feras* e estes, passavam pelo treinamento, em que aplicávamos o teste. Desses, eram formados grupos de vendas de 7 a 10 profissionais.

Vamos traçar um eixo a partir do vértice do ângulo desses dois eixos cartesianos, essa bissetriz mostra a evolução do vendedor infantil ao profissional de alto desempenho. Veja a Figura 3, agora completa.

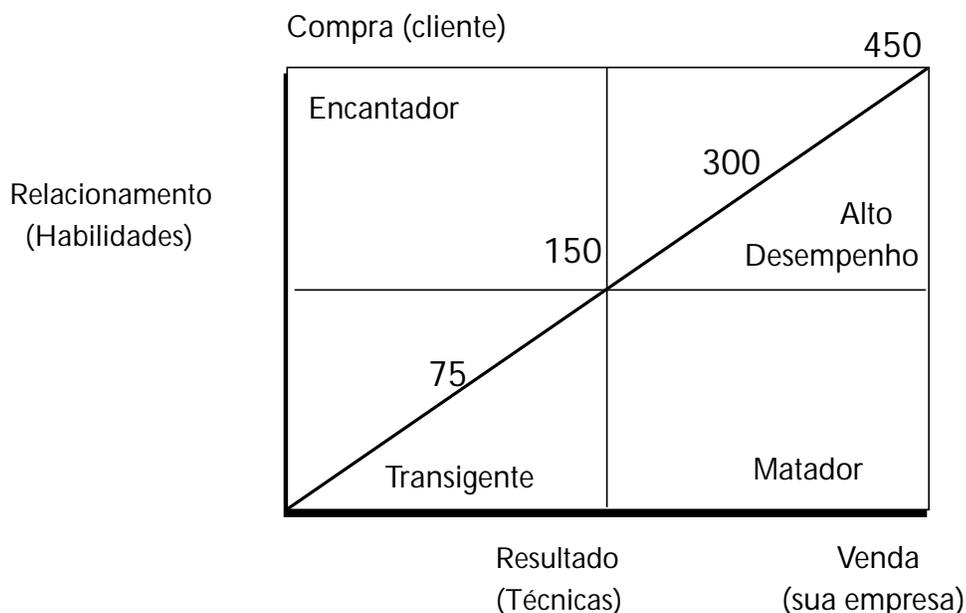


Figura 3 — Perfil de profissionais de vendas/negociação — interpretando o resultado do teste

O texto irá se concentrar no aprimoramento das técnicas, habilidades e comportamento do *profissional de vendas de alto desempenho*.
Figura 4.

Iremos trabalhar três eixos, como em uma figura tridimensional: técnicas e habilidades formam uma figura plana (comprimento x altura), que incluindo comportamento teremos uma figura tridimensional (comprimento x altura x profundidade). Portanto, uma visão holística do profissional.

Quando um livro ou um curso ensina somente técnicas, os vendedores aprenderão vendas como se fossem *macetes*. Ao incluir habilidades, o vendedor já se profissionaliza sabendo o momento certo para aplicar as técnicas, pelo relacionamento e a comunicação.

Ao trabalhar o seu comportamento, as técnicas e habilidades serão internalizadas e aplicadas, importando-se com o cliente, trabalhando seus anseios, dúvidas e temores. O profissional de vendas sintoniza o cliente, sincroniza as fases mentais suas às do cliente e aplica as técnicas com habilidade.

Todo o conteúdo deste livro vai estar sendo desenvolvido neste quadrante:

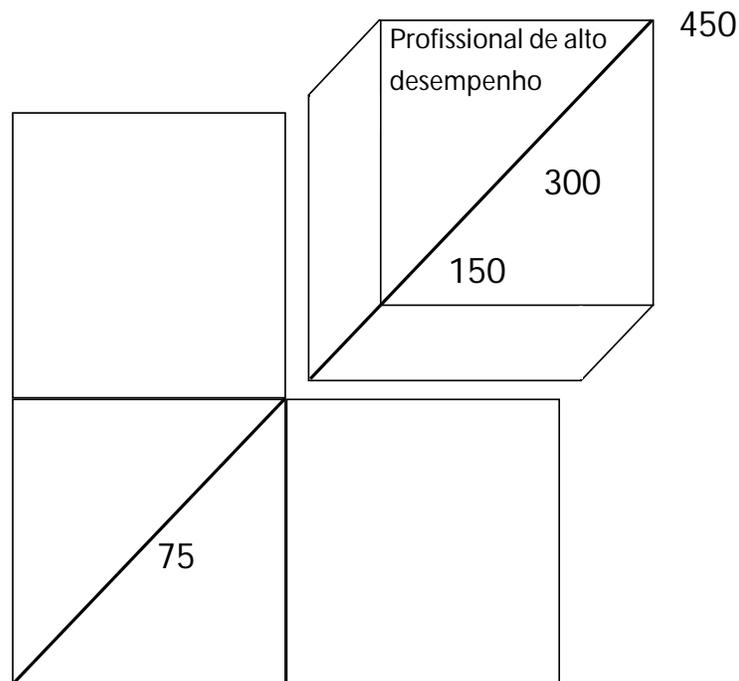


Figura 4: Descobrimo o profissional de alto desempenho

Descobrendo talentos em vendas

Desenvolvemos um trabalho em Recife, montando uma equipe de venda para a Construtora Tenório Figueiredo e adotamos um programa em que pudemos descobrir as pessoas com talento em vendas/negociação, a fim de serem treinadas para vender imóveis de alto luxo.

Não procuramos profissionais viciados ou com manias que são difíceis de tirar. Pegamos o jovem talento e o preparamos para venda/negociação mediante um programa bem elaborado. A estrutura desse programa contempla uma série de palestras motivacionais que vão concentrando em comunicação e relacionamento, que são as habilidades básicas que procuramos.

Na primeira palestra, no auditório da FIEP (Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco), em Recife, atraímos o público que nos interessava, com o título:

Descobrendo-se para o sucesso

Como transformar seus recursos pessoais em um projeto de desenvolvimento pessoal e profissional
Uma introdução ao potencial de cada um¹

Tivemos pouco mais que 200 participantes. Apliquei testes e selecionei 100 pessoas. Essas foram convidadas para uma segunda palestra no auditório da UFPE — Universidade Federal de Pernambuco.

Módulo I — Poder Pessoal e Projeto de Vida — Como descobrir o seu potencial para o sucesso

Trabalhei o poder pessoal, o equilíbrio entre o profissional e o pessoal e ensinei a traçar um projeto de vida.

Desses participantes, fiz uma nova seleção e convidei 50 pessoas para a palestra seguinte, também na UFPE.

Módulo II — Talento e Orientação Profissional — Como obter sucesso em uma profissão e em uma carreira

Nesta palestra orientei como escolher uma profissão que se adapte a sua maneira de ser; a desenvolver o talento natural; treinar suas habilidades e desenvolver a capacitação profissional.

1- Este programa está mencionado no Apêndice II (N. do A.).

Dos 50 participantes, selecionei 25 com talento para comunicação e relacionamento e convidei para o módulo seguinte, agora numa sala de aula.

Módulo III — Motivação, Comunicação e Persuasão — Como desenvolver a automotivação, a comunicação e a persuasão

Ensinei a descobrir a centelha que acende a gana de vencer; a comunicação-expressão e persuasão.

Desses 25 elementos ficamos com 12 que foram convidados a participar do Curso de Formação de Profissionais de Vendas/Negociação.

O programa abrange técnicas de vendas; comunicação-expressão; relacionamento; objeções; fechamento; técnicas construtivas de edifícios; um convênio com o Sinduscom para obterem o Creci.

Depois desse treinamento, 6 elementos iniciam como levantadores de negócios, durante um período de acompanhamento prático, em que, com um orientador de campo, estarão fazendo seus contatos; sendo acompanhados e tendo suas dúvidas resolvidas.

Um treinamento de manutenção e aprimoramento foi efetuado, abordando técnicas específicas de Fechamento/Negociação/Persuasão/Prospecção/Pós-venda.

Esses levantadores de negócios se tornarão fechadores de negócios, à medida que forem adquirindo experiência.

Um programa visando *informadores de negócios e formadores de opinião* está sendo desenvolvido, com o intuito de contribuir com os corretores existentes no mercado.

O objetivo é valorizar os profissionais no mercado e contribuir com aqueles já experientes e em militância.

Como Transformar Seu Talento de Vendas em Sucesso Inevitável — Desenvolvimento do poder pessoal, através da automotivação, comunicação e persuasão para profissionais de vendas e negociação

Visa a ampliar os recursos profissionais: persuasão.

3. CABE — Conhecer o que se vende

“Quanto mais conhecimento você tiver, mais fácil será vender.”

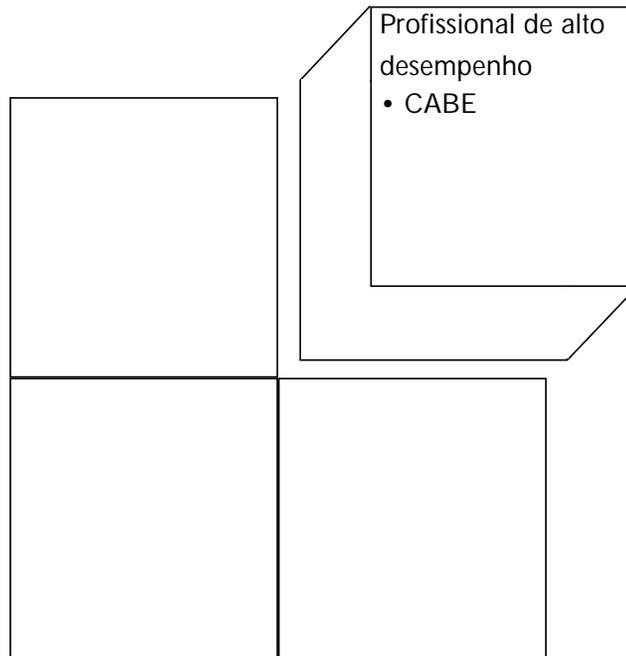


Figura 5: CABE

CABE conhecer o produto ou serviço para se vender. Você não consegue convencer ninguém se não souber o que está vendendo. Este é um princípio básico. Os profissionais de vendas sabem disso. Porém, a grande maioria conhece pouco aquilo que vendem e improvisam seus conhecimentos na frente do cliente. Eles pensam que convencem, mas na verdade *enrolam* o cliente e com isso perdem a sua confiança. O cliente passa a classificar o argumento desses profissionais como *papo de vendedor*. E não existe nada mais desagradável do que argumentos inconsistentes.

O profissional de venda documenta com dados aquilo que fala do produto. Relaciona o benefício com as características.

A nossa insistência, que poderia ser óbvia demais para o assunto de vendas, prende-se ao motivo de que mesmo profissionais experientes na argumentação confundem *características* e *benefícios*. Buscamos uma forma didática, fazendo uma analogia com a gramática da nossa língua, para fixarmos esse conceito.

Características

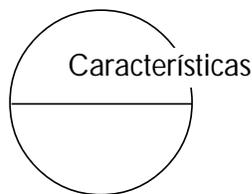
Qualquer produto tem suas funções básicas ou primárias, que podemos classificar como *características*. Para entender melhor as *características*, basta pensarmos que elas são tudo aquilo que pode ser tocado no produto ou a parte *substantiva*.

Não é assim que aprendemos na escola? Substantivo é tudo aquilo que pode ser tocado; é a substância.

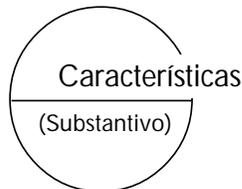
Dessa forma, as *características* de um azulejo são: o *biscoito* — base composta por uma série de matérias-primas, como argila, o talco, o feldspato e outros; a *glasura* — o vidrado ou glasura — é a parte relacionada à superfície e permite o azulejo ser impermeável e de fácil limpeza. São as funções básicas.

As *características* de uma cadeira são: a estrutura tubular de ferro, o assento em corvim, estofado com espuma, a pintura eletrostática, o dispositivo de borracha protetora dos pés, e sua função básica é poder sentar-se nela.

Esses são produtos tangíveis. E quanto a produtos intangíveis? Como, por exemplo, *seguro*. Seguro de vida ou outra categoria como seguro de lucro cessante, ou de equipamento. Onde estão as *características*? Estão nas cláusulas da apólice e, seguindo o princípio básico, podem ser tangidas juridicamente. A estrutura de um seguro são os dispositivos de cobertura a que se propõe; são as suas *características*.



Características são as configurações das diversas matérias-primas. Ou ainda a composição técnica de um produto.



As características são os substantivos dos produtos. Toda a substância ou o que você pode pegar.

Figuras 6 e 7: Características

Benefícios

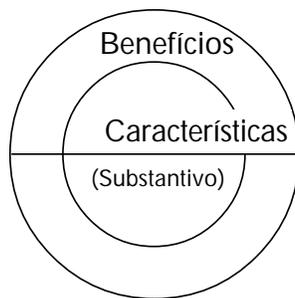
Benefício é a utilidade do produto ou serviço vista pelo cliente. É clássico em qualquer assunto que aborde técnicas de vendas: o cliente

compra aquilo que o produto faz, ou aquilo que ele espera que faça. Relaciona-se com as funções secundárias do produto ou serviço. É tudo aquilo que não pode ser tocado no produto ou serviço ou a parte que qualifica o substantivo: o *adjetivo* — voltando ao aprendizado escolar, para ser mais didático na explicação.

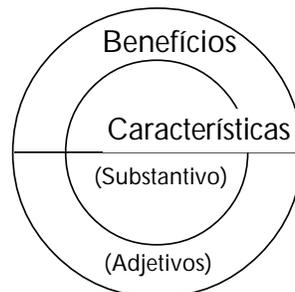
Assim, os *benefícios* de um azulejo seriam: bonito, durável, prático, decorativo e outros adjetivos mais. Simples, não é? O cliente compra tudo que é adjetivo, ou o que qualifica o substantivo. Está interessado naquilo que não se pode pegar no produto.

Em uma cadeira os *benefícios* poderiam ser: confortável, resistente, leve, empilhável e outros adjetivos que possam dela advir.

No seguro, os *benefícios* são aquilo que é mais fácil de identificar: segurança para os familiares, proteção do patrimônio, tranquilidade e outros.



Benefícios são tudo aquilo que as características proporcionam. Aquilo que o cliente espera que o produto faça por ele.



Benefícios são o adjetivo do produto. É o que qualifica o substantivo.

Figuras 8 e 9: Benefícios

Até aqui vimos:
Características
Benefícios

Ampliação dos benefícios (vantagem)

Um produto ou serviço pode oferecer ao cliente um ou mais *benefícios*, se comparado com outro produto ou serviço. Um benefício a

mais gera uma vantagem ou *amplia* o produto ou serviço que está sendo oferecido. Vamos imaginar que o seu produto e o da concorrência tenham as mesmas características (são iguais na sua estrutura), o seu oferece um benefício a mais; vamos dizer, no caso do azulejo, assessoria de projeto de decoração que facilita a combinação de revestimento, louças sanitárias, gabinetes e outros componentes. Com esse serviço você *amplia* o seu produto e o cliente percebe nesse diferencial um benefício a mais.

Pode também apresentar uma característica diferente ou a mais e que vai gerar um ou mais benefícios *ampliando* o produto ou serviço.

No exemplo da cadeira. Uma pintura por eletrodeposição — pintura eletrostática e tinta em pó. É muito mais *resistente*, não risca com pequenos atritos, portanto, mais *durável*.

Com mais esse conceito de *ampliação* ou vantagem, melhora nosso entendimento do sistema CABE *conhecer o produto*:

Características

Ampliação (vantagem)

Benefícios

Normalmente quando o profissional de vendas não tem conhecimento do seu produto, perde-se na comparação com a concorrência. Se o concorrente apresenta mais características e com elas vai gerar maior quantidade de benefícios, esse vendedor despreparado entrega-se e acaba perdendo a venda. Se for o contrário, o seu produto ou serviço apresentar características diferenciadas ou a mais, ele acreditará que tem o melhor produto e pode vencer o concorrente. Só que esse vendedor só venderá se o preço for igual ou menor que o da concorrência. Ora, características ampliadas, benefícios ampliados, significa, nas leis da negociação, preço maior. Nunca ele terá o produto/serviço ideal no seu conceito e estará sempre brigando com a sua empresa por preços menores.

Se o seu produto é ampliado, tem mais vantagens, vai justificar um preço maior e o cliente entende isso.

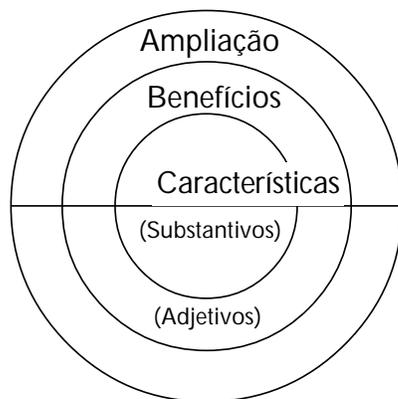
Eu sei o que estou dizendo porque trabalhei em empresas cujos produtos eram mais caros que os da concorrência: Eletrolux (eletrodomésticos), Husqvarna (motosserras), Incepa (revestimentos cerâmicos), entre outras.

No caso da Eletrolux seu aspirador de pó com desenho clássico tinha o preço maior que os concorrentes com desenhos mais modernos. A percepção dos clientes era de um produto melhor, mais confiável,

portanto, mais durável e pagavam por isso; porque nós evidenciávamos os benefícios percebidos como uma *ampliação* do produto.

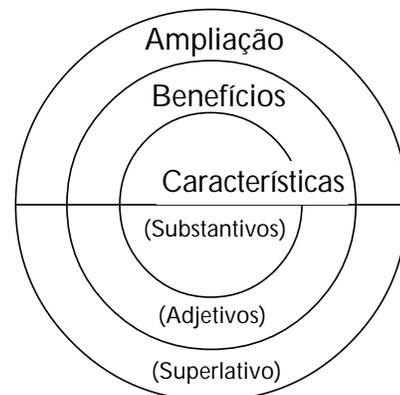
A Husqvarna concorria com a Steel, a maior fabricante mundial de motosserras. A primeira de tecnologia sueca e a segunda de tecnologia alemã. No mercado das empresas de reflorestamento nós vendíamos o nosso produto mais caro pela vantagem de possuir nossas motosserras, amortecedores (características ampliadas) que diminuam a vibração nas mãos do operador. Portanto as *características* (configuração tecnológica) do produto eram vistas como idênticas pelo cliente. Mas a nossa motosserra com amortecedores (*característica ampliada*) gerava um *benefício ampliado* (menor vibração) e eram percebidas como melhores pelo cliente que pagava por isso. E a nossa participação nesse mercado técnico era de 60 a 70%.

Portanto, quando seu produto é *ampliado*, é maior a percepção do cliente. Aumenta a diferença entre o seu produto e o da concorrência. Para sermos didáticos e continuarmos a analogia da gramática de nossa língua, vamos usar o conceito do superlativo (ainda que não seja seqüencial ao que apresentamos anteriormente).



Ampliação é o diferencial do seu produto em características ou benefícios percebidos pelo cliente.

Ampliação é o superlativo do produto.
É o que excede aos outros.



Figuras 10 e 11: Ampliação (vantagem)

Expectativa

O que o vendedor precisa conhecer, além de *características*, *ampliação (vantagens)*, *benefícios* é a *expectativa* do cliente. Qual é a expectativa do cliente? O produto deve ser vendido a partir do ponto de vista do cliente e não do vendedor.

Vamos ver à frente, quando estivermos falando sobre *explorar expectativas*. Poderão ver como se processa na venda, quando atingirmos esse ponto.

Se ao contrário do que apresentamos anteriormente, o seu produto tem menos características e apresenta menos benefícios, o que vai contar é a *expectativa* do cliente.

Tomemos o exemplo da cadeira. A sua é a que tem menos características e apresenta menos benefícios: ferro tubular redondo, pintura comum, revestida de corvim, estofado com espuma, suporte para livros embaixo do assento e pés com borracha para não deslizar. A do seu concorrente: ferro tubular quadrado com dimensão maior, pintura em eletrodeposição, revestida em corvim, sem estofamento mas com desenho anatômico, suporte para livros embaixo do assento e pés ajustáveis. Perdemos a venda? É claro que não! Devemos explorar o ponto de vista do cliente.

Qual é a expectativa do cliente?

Uma cadeira mais prática? A minha é lavável, o corvim é muito fácil de limpar. Uma cadeira mais leve? A minha tem estrutura tubular de menor diâmetro e é tão resistente quanto a outra. Tem limitação de caixa? A minha tem preço menor e você poderá comprar mais unidades pelo mesmo valor de orçamento, comparado ao do concorrente.

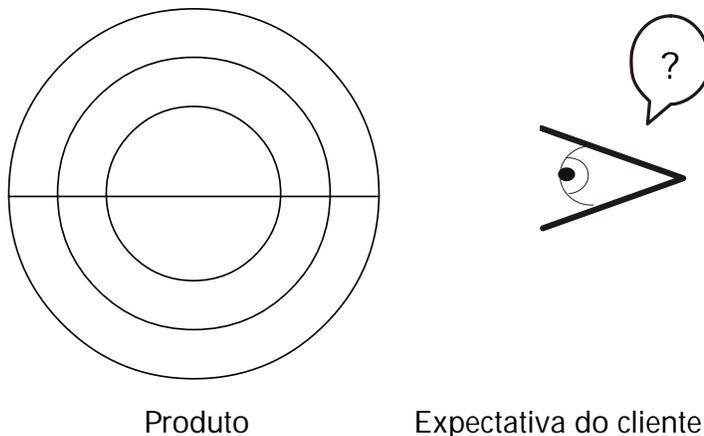


Figura 12: Expectativa do cliente

Você deve, portanto, conhecer a *expectativa* do cliente, ou melhor, suas necessidades e seus problemas e vender a partir daí. Resolver o problema do cliente com o seu produto/serviço.

Pronto, terminamos o sistema *CABE*:

Características

Ampliação

Benefícios

Expectativa

Guarde esta palavra *CABE* para memorizar o que deve conhecer para vender o seu produto ou serviço.

Agora, com a casa arrumada, pode-se receber a visita do cliente.



Diagrama 2: Casa arrumada

A arquitetura do conhecimento do profissional de vendas tem como base o conjunto de habilidades, de técnicas incluindo o seu comportamento.

As colunas de sustentação do profissional são: vender-se primeiro, comprar-se para poder vender e conhecer o que vende. O coroamento dessa arquitetura é o profissional de vendas de alto desempenho.



Segunda parte

Compramos ou sofremos a venda?

Para vender, basta seduzir

A satisfação do cliente

Como agir durante o encontro de vendas

Satisfação do cliente

1. Compramos ou sofremos a venda?

O objetivo de uma compra/venda é a satisfação de uma necessidade, que determinará a continuidade do relacionamento e do processo mercadológico.

Você, enquanto consumidor, quando vai a uma loja, compra uma roupa, ou sofre a venda?

Em outras palavras, é você que adquire a mercadoria por um processo mental de decisão próprio, ou o vendedor é que vende, pela sua habilidade técnica, induzindo você a comprar?

Tenho feito essa pergunta em meus cursos e seminários e dou um tempo aos participantes para discutirem e exporem suas opiniões.

Invariavelmente as conclusões a que chegam se dividem. Uns acreditam que *sempre* são eles, como clientes, que *compram*, enquanto outros crêem que o vendedor é que *induz à compra*, portanto, o cliente sofre a venda. Alguns participantes são cuidadosos e alegam circuns-

tâncias em que compram e outras em que são *vendidas*, dependendo do seu grau de necessidade daquele produto. Essa opinião vai se tornando unânime a ponto de afirmarem que invariavelmente são os agentes ativos e que compram as mercadorias porque atendem às necessidades básicas.



Comparamos ou sofremos a venda

Nesse ponto concordo e adiciono: compramos arroz por necessidade. Uma necessidade básica que é a da alimentação para a sobrevivência, como um ser animal. Mas o arroz de que necessitamos para a alimentação é aquele sem processamento algum, somente beneficiado, sem casca e ainda com aquele pó amarelo e que contém os reais nutrientes. Esse arroz na panela tem um aspecto fora do nosso atual padrão visual, isto é, feio, além de empapado, como diz Eliana, uma Diretora de Arte: “arrô”, porque quando ela prepara fica tão empapado, tão grudado um no outro que resulta num bloco só, e não soltinho, como o próprio nome do produto sugere pensar no plural — arroz.

Então, se procuramos por um arroz polido, sem o amarelo mencionado, portanto, que já passou por um processamento, o produto não é mais básico para alimentação; agora ele atende a outro apelo que é o visual e talvez, por ficar soltinho na panela, além de ser embalado em sacos de 5 quilos que facilita a dosagem da ração familiar, além do transporte e do armazenamento. Percebem? Deixou de ser básico. E não pára por aí, pois, quando vamos ao supermercado queremos o melhor que o nosso dinheiro pode comprar. Se tiver um arroz parafinado, mesmo que seja mais caro, mas garanta o bom cozimento e que fique solto na panela é por esse que vamos decidir.

A parafina mantém o amido preso por mais tempo e derrete à medida que vai chegando no ponto de cozimento e assim, quando fica

pronto está bonito, solto feito pipoca e desse modo enche os olhos de quem prepara e de quem come.

Nesse estágio, algum participante menciona: “Mesmo assim compramos por uma necessidade *básica*, quando for para atender a uma satisfação vital e *criada*, quando for para atender a satisfação de um apelo adicionado no produto”. Bingo! É isso mesmo.

Compramos para satisfazer uma necessidade

Compramos para atender a uma *necessidade* que pode ser *básica*, *imediata* ou *criada*. Os profissionais de marketing são prodigiosos em descobrir nos consumidores necessidades *latentes* e em satisfazê-las com um *benefício* agregado ao produto, diferenciando-o e vendendo mais, pois é o objetivo de todo processo mercadológico.

Concluímos então que produtos são comprados porque atendem às necessidades básicas e imediatas. O produto passa a ser vendido a partir do momento em que atende às necessidades criadas e ao fator emocional.

Até aqui parece que o cliente sempre compra, não importando a ação do vendedor. Sabemos que na prática não é assim que ocorre. A base do trabalho de venda é o encontro do vendedor com o cliente. A Figura 13 mostra o processo mercadológico em que atua o vendedor atendendo a uma necessidade básica, quando o cliente está determinado a comprar. Quando a necessidade é *latente*, o vendedor tem que descobrir e motivar o cliente a comprar.

O objetivo é a satisfação do cliente e a continuidade do relacionamento e do processo mercadológico.

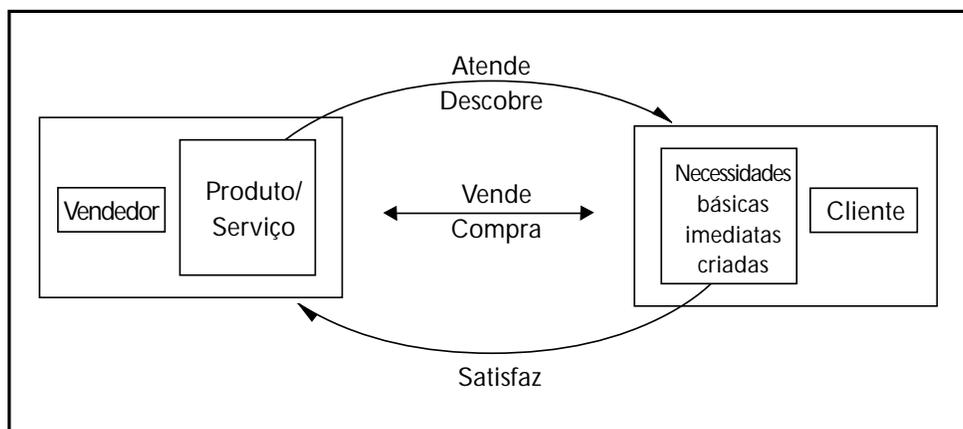


Figura 13: Processo mercadológico

O conceito de vendedor ainda que em processo de mudança é muito calcado na imagem do picareta, aquele que vende terreno em alto-mar para clientes desavisados: o enganador, incluindo nesse rol o camelô. Essa imagem distorcida tem levado a classificá-lo como profissional de baixo calão ou de terceira, quarta ou quem sabe de última linha, ou ainda, quando não consegue outra profissão, acaba sempre sendo um vendedor.

Em um recente curso para gerentes *trainees* de um banco, quando os levei a concluir que o gerente de um banco é um vendedor altamente especializado, e que conta com um bem organizado corpo de assessores, assistentes e auxiliares para realizar seu trabalho de venda e manutenção de clientes pelo atendimento e satisfação de suas necessidades — um participante protestou: “somos consultores, orientamos o cliente quanto aos seus investimentos financeiros”.

Sim, são especialistas em investimentos e assim atuam como consultores daqueles que os procuram em busca de orientação. Também sou um consultor e para exercitar minha especialidade tenho de vender primeiro meu trabalho. O gerente de banco vende os serviços bancários quando visita um cliente em perspectiva ou quando o recebe na agência. Para ser mantido o cliente efetivo é necessário um atendimento que continue a satisfazê-lo e nisso, o gerente se empenha como vendedor, na manutenção de seu parceiro de negócios.

Vendemos quando aplicamos nossas habilidades e técnicas

Quanto mais habilidade tiver o vendedor, menos chance terá o cliente de se desvencilhar da venda. À medida que o vendedor desenvolver suas habilidades, ele se torna um especialista em comportamento humano e sabe que todos têm alguma necessidade explícita ou latente. Em contato com o cliente ele vai levantar o quadro de necessidades e aliviar a tensão do desejo de posse com o produto que está vendendo.

Costumo dizer que é uma covardia um cliente em contato com um vendedor preparado. O cliente é um ser humano cheio de necessidades, de desejos, problemas e expectativas, o vendedor, à medida que está preparado, sabe explorar esse quadro de toda maneira e só não vende por displicência ou falta de interesse. O cliente fica à mercê do vendedor, totalmente em desvantagem, não tem consciência da sua importância, que detém aquilo que este quer.

O vendedor vende por suas *habilidades* inatas ou treinadas em *perceber* do cliente as suas necessidades e *induzi-lo* à compra. Aquele

que possui lábia e utiliza macetes para forçar o cliente a comprar está cedendo lugar para o vendedor preocupado com o marketing no atendimento, que utiliza as boas técnicas visando atingir o mais alto grau de satisfação e cativar o cliente. A continuidade da venda, a manutenção do cliente deve ser o ponto máximo da preocupação do vendedor e essa é a visão do marketing nos negócios.

Assim, o vendedor deve centrar sua atenção no cliente, que é o enfoque da venda, mas com habilidade para não sufocá-lo, deixar que tenha liberdade, que seu interesse seja respeitado.

O vendedor tem interesses também, só que não os manifesta. Conduz o cliente a conduzir o encontro.

No capítulo seguinte isso ficará mais claro, mas, em síntese, o vendedor deverá sincronizar sua mente com a mente do cliente. Fase por fase. Avançar quando ele o permitir. É preciso convencer o cliente sobre aquilo que quer ser convencido.

A partir de estímulos, o cliente pode trabalhar suas fases mentais sem ajuda do vendedor, chegando à satisfação da sua necessidade. Esses estímulos organizados levam a avançar nessas fases, que serão objetos da seção COMO AGIR, mais à frente. É o que acontece quando o cliente chega a uma loja motivado a comprar determinada mercadoria e o mesmo acontece com a compra por impulso nos supermercados.

Vou dar um exemplo de uma situação que aconteceu comigo passando no shopping.

Ilustração

Estava passeando logo após o almoço. Não tinha necessidade clara ou mesmo objetivo de comprar qualquer mercadoria. De longe, meus olhos correram uma vitrine e focalizaram um conjunto — paletó, camisa e gravata. A gravata me interessou e a minha mente que estava *dispersa*, *captou* esse estímulo visual e então me aproximei da vitrine e raciocinei enquanto observava: que gravata bonita! Parece uma pintura abstrata com cores estimulantes e combina com camisa branca, azul, rosa e amarela. Esse processo estava deixando minha mente *inteirada*. A vitrine foi a vendedora. *Motivou-me* à ação. Entrei na loja e pedi a gravata que estava exposta. O vendedor procurou uma igual na arara, não achou. Foi até a vitrine, tirou-a, substituiu por outra e me atendeu. Eu comprei a gravata. O vendedor que me atendeu teve as fases iniciais trabalhadas pela vitrine. *Obtive* o produto do estímulo visual recebido, fazendo minha mente avançar fase após fase, até a conclusão.

Quando cheguei em casa, corri mostrar a peça de vestuário dizendo: “olha a gravata que eu comprei”. Nessa frase estava contida toda a minha *satisfa-*

ção. Eu conduzi o processo. Senti que comandava as fases, convencendo-me sobre o produto.

Quando nos sentimos assim, demonstramos satisfação na compra do produto e somos o agente ativo do processo.

A insatisfação na compra

Se, ao contrário do exemplo dado, ao bater os olhos na gravata, entrar na loja e pedir por ela, o vendedor não se dispusesse a tirá-la do manequim, na vitrine, ou, ainda, a mesma não se encontrasse em condições de venda por estar empoeirada ou suja e, se o vendedor empurrasse outra padronagem, estaria forçando uma venda e, ao invés de chegar em casa e manifestar satisfação, eu dissesse: “olha a gravata que me venderam”, demonstraria toda minha descarga de sentimento negativo nessa frase.

O que ocorreu? No primeiro caso, houve uma seqüência de fases em minha mente e isso foi sedimentando os estímulos, motivando à ação e chegando à satisfação. No segundo caso, em uma determinada fase, foi rompida a seqüência da maturação e o trabalho do vendedor deixou de seguir o curso natural, forçando a aceitar um produto imaturo para a minha aceitação, senti-me forçado a levar algo que não queria, portanto, fiquei insatisfeito.

As fases mentais

O vendedor preparado percebe a necessidade do cliente. Entende que o cliente vai passar por fases de maturação mental. Respeita as fases, ajuda a passar por elas entendendo que também passa por fases mentais e a sua preparação é o reconhecimento e a identificação desses estágios, sincronizando as mentes com habilidade para o cliente sentir que o comando é seu. (Figura 14).

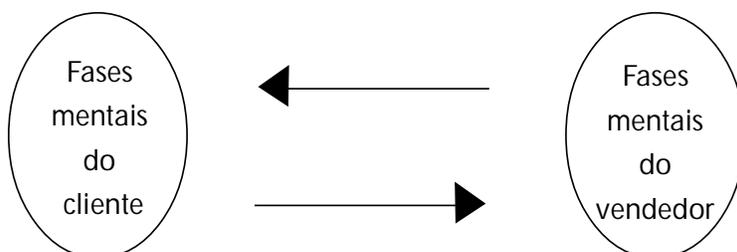


Figura 14: O vendedor *sincroniza* as fases mentais do cliente. Trabalha cada fase deixando-o sentir que está no comando, fazendo-o chegar à decisão de compra

2. Para vender basta seduzir

*"... e nada o seduzia mais do que a
idéia de possuir aquele carro."*

Eugênio Gomes
(a respeito de Charles Dickens)
Espelho contra espelho

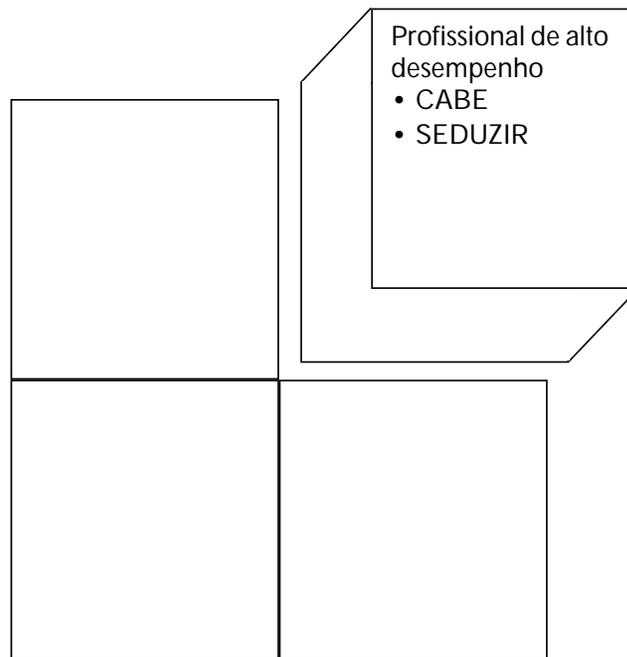


Figura 15: Cabe Seduzir

Você prefere ser seduzido ou violentado?

Qual seria a sua resposta? Essa pergunta nos meus cursos e seminários provoca em primeiro lugar uma estupefação. Principalmente por começar com as mulheres e quando pensam que a pergunta é somente para o sexo feminino, pergunto para os representantes do sexo masculino. Alguns participantes titubeiam, manifestam reações de fundo emocional, por fim, há uma descontração, onde quase a totalidade responde a preferência por sedução. Um ou outro responde preferir ser violentado ou violentada, dependendo do porte e da beleza do violentador; na verdade é o resultado do clima descontraído do curso, mas preferem sempre a sedução.

O cliente, como cada um de nós, gosta de ser seduzido e não violentado. As pessoas adoram ser apreciadas, que alguém manifeste interesse por elas. As pessoas respondem a isso favoravelmente e alimentam a sedução, que é um jogo e todos nós gostamos de jogá-lo, sem exceção. Salvo algum desvio de ordem psíquica, é claro.

Como você seduz?

É a pergunta seguinte. Todos nós sabemos quais são os passos desse jogo e também, quando devemos avançar ou parar.

Um participante responde: “primeiro procuro *agradar*, depois com uma boa conversa tento conquistar a pessoa na qual estou *interessado*”.

É isso: *interessar-se*, *agradar* e *conquistar* — esses verbos são os ingredientes do jogo da sedução.

Exemplificando: uma colega de trabalho aparece na segunda-feira com um corte novo de cabelo. Ela espera a manifestação dos demais funcionários. Ninguém nota. No final da tarde você passa por ela e diz: “Nossa! Como esse corte ficou bem em você!” “Você acha?” Ela responde: Pronto, demonstrou interesse nela e ela lhe deu um sinal para avançar. Em uma outra oportunidade você nota a roupa e diz: “Puxa! Você está mudando tudo mesmo. Mudou também o guarda-roupa?” Ela diz: “Você gostou?”

Novamente é o único que manifesta interesse e quer agradá-la. Ninguém comentou o corte do cabelo e tampouco reparou nas roupas e então lhe deu outro sinal para você avançar. Aí vocês já têm assunto para conversar, parar de vez em quando no setor e fazer outras observações mais pessoais: “E agora esse batom! Como valoriza seu rosto e realça seus lábios!” O interesse mútuo é revelado quando afirmam que têm muito em comum e precisam conversar mais: “Que tal um chopinho na sexta-feira?” Ela concorda, marcam o lugar, se encontram, tomam chope e conversam. De repente: “Que interessante, o seu dedinho é torto igual ao meu. Como temos coisas em comum! Você notou?”

A essa altura já tocaram as mãos, esbarraram os pés embaixo da mesa e começaram a trocar carícias. Pronto. O final do jogo nós já sabemos onde vai dar.

Paulistas: bons de negócios. Cariocas bons de conquistas

Durante um seminário no Banco do Brasil, no Rio de Janeiro, um participante com toda “manha” que só carioca tem, comentou: “Dizem que os

paulistas são bons de negócios e trabalham depressa, mas nesse negócio aí, nós os cariocas somos melhores. No seu exemplo leva-se uma semana para chegar ao objetivo. Nós fazemos tudo isso num dia só!” Este registro — como outros que virão — é para manter o tom informal do texto deste livro e ainda neste caso revela a espontaneidade de comunicação do carioca.

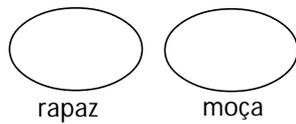


Seduzir com habilidade

O que aconteceu? Você demonstrou interesse e ela o alimentou porque todo mundo gosta de ser considerado e gosta de atenção. Entendendo que ela estava gostando, você passou para a fase seguinte. Ela concordou, deu outro sinal e você avançou até a satisfação final. Se você agradou, outros encontros se repetirão. Se você agradou vai haver outras vezes. Se na próxima segunda-feira disser: “Puxa! Na sexta-feira você estava ótima. Aqueles momentos foram demais para mim. Que tal um chopinho na próxima sexta?” Se ela disser: “Sexta não, na quarta-feira é melhor”. Significa que você deu conta do recado e o seu produto atendeu às expectativas e quer abreviar o tempo de novos encontros. Você a conquistou. Caso contrário, se houve insatisfação, ou se não atendeu às expectativas criadas por você, será rejeitado, não haverá outras vezes e se você vier a convidá-la para outro chopinho na sexta-feira e ela disser que nesse dia estará com dor de cabeça, é sinal de que você não agradou, gerou insatisfação no consumo do produto ou serviço. Deu um sinal de que o jogo acabou.

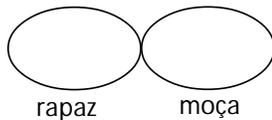
O jogo da sedução

1º momento:



Ambos não apresentam nada em comum.
São individualidades.

2º momento:



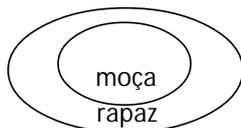
O conquistador percebe uma oportunidade.
Atreve-se a fazer o primeiro lance, procurando
descobrir necessidades e criar expectativa.

3º momento:



A moça aceita, gosta e alimenta-se de sinais para
avançar passo a passo. Há uma área de intersecção
ou interesse mútuo.

4º momento:



Satisfação ou complementação dos interesses
mediante a satisfação da necessidade — desejo,
carência ou problema. Haverá uma nova
oportunidade se as expectativas forem atendidas.

Figuras 16 a 19: Momentos do jogo da sedução

A venda é um processo de sedução

O que expusemos anteriormente ocorre também com a venda. A venda é um jogo de sedução. E a analogia fica assim: “Parabéns, essa mudança do *layout* deixou sua empresa mais dinâmica”.

Ele dará um sinal para você avançar: “Você gostou? Eu que bolei. Chamei um arquiteto e ele fez o novo *layout*”.

Continua dando sinal para você avançar, está compartilhando informações. Gostou da sua demonstração de interesse. Você notou a mudança. E você continua: “É, deu para perceber, seus funcionários parecem mais felizes com a mudança. O ambiente melhorou muito”. E

o cliente diz: “Quem não muda está fadado a perecer nos negócios. Eu estou sempre procurando inovar...”

O cliente sabe aonde você quer chegar. Sabe que está interessado no dinheiro dele, mas você o seduz, demonstra interesse na pessoa dele e nos seus problemas e necessidades. Você cria uma expectativa para a solução do seu problema e ele dá sinais para você avançar. Ele gosta desse envolvimento e permite todos os lances do jogo, até que chega à finalização. Se houver satisfação, vai repetir o ciclo muitas vezes, tornando-se um cliente cativo.

Se por outro lado, como na sedução, não houver satisfação ou não atender às expectativas, se o cliente for levado a fazer o que você quis para a solução do problema dele, então haverá frustração, não haverá recompensa, ele não o procurará nunca mais.

Essa analogia da sedução ilustra bem o processo de envolvimento *vendedor* e *cliente*. Os passos têm que ocorrer naturalmente. O objetivo final da sedução é para muitos a conquista para prazeres sexuais. Igualmente com relação ao cliente é a conquista para inúmeras transações que envolvam satisfação das suas necessidades.

Mas, o envolvimento deverá transcorrer de forma velada. Os lances devem ser feitos sutilmente. A intenção está implícita em ambos e eles se permitem avançar. Um dá sinal de interessado e outro dá sinal de que aprecia esse interesse e assim prosseguem, lance por lance até o objetivo final e depois recomeçam a jogar novamente enquanto houver entendimento.

A venda seduzida é quando existe a participação do cliente. Ele permite avançar, tem a impressão de que está no comando do encontro. Chega ao ponto de decidir como se o processo de raciocínio fosse dele mesmo, fase por fase até a compra. O vendedor cria o clima do encontro, estimula o cliente a falar, descobre durante o diálogo as necessidades — *carências, desejos, problemas* — gera expectativa e apresenta o produto ou serviço e envolve o cliente na solução, visando a sua satisfação e a sua manutenção para futuras vendas.

A venda por violentação

A violentação na venda ocorre quando não há preocupação do vendedor em se envolver com o cliente e sim tomar à força o dinheiro dele. As técnicas são as de depressão física e psicológica. Vou ilustrar:

Um vendedor bate no portão de uma residência. Sai a dona da casa para atender à porta da sala.

— A senhora quer comprar o carnê de Prêmios em Ação?
— Não, obrigada, — responde a dona de casa procurando dispensar o vendedor.
— Está bem, mas a senhora pode me fazer um favor? Estou com sede de tanto andar na rua nesse sol o dia inteiro. Pode me dar um copo d'água?

O que está acontecendo?

1. Aparentemente concordou com a dispensa. É uma técnica para aliviar a tensão inicial.
2. O vendedor está preparado para essa negativa como resposta e formulou a pergunta com esse objetivo.
3. Para manter a dona de casa envolvida, fez um apelo pessoal de ordem emocional. Deslocou a atenção da venda.
4. Dificilmente alguém nega algo, principalmente alguma coisa que custa tão pouco, como um copo d'água e vai se sentir emocionalmente bem, atendendo aquele pedido.

O vendedor vai conseguir o copo d'água? É certo que vai. A dona de casa traz o copo e é surpreendida na porta da cozinha. Chega a pensar na ousadia do vendedor, mas enfim, é só tomar a água que ele vai embora. Nesse momento ele faz outra colocação:

— Posso sentar um pouco? Estou tão cansado. O meu trabalho é duro. Ando o dia inteiro. Ela concorda e assim que ele sentou, põe o copo sobre a mesa e começa a demonstrar o carnê: — Olha, um carnê pode propiciar muitos prêmios como uma casa, um automóvel, eletrodomésticos e além do mais, a senhora nunca perde, pode trocar por mercadorias no final, quando terminar de pagar na nossa rede de lojas.

— Não, obrigada. Não tenho dinheiro, — responde a dona de casa.

— Sem problemas, pode pagar com cheque, — diz o vendedor.

— Não posso, não tenho saldo no banco, meu marido só recebe dia dez, — rebate a dona de casa.

— Eu espero até lá, pode dar um cheque pré-datado eu seguro para a senhora, insiste.

— Mas é muito cara a entrada. Vai atrapalhar meu orçamento, — retruca novamente a mulher.

— Pode dividir em duas vezes. Eu sinto que a senhora vai ganhar. A senhora merece. É muito boa e educada. Me atendeu, me deu um copo d'água. Sabia que as pessoas hoje em dia não fazem mais isso? A

maioria é mal-educada, nos maltrata e nós só estamos fazendo nosso trabalho, volta a insistir.

A dona de casa olha para o relógio, tem de preparar o jantar. O marido vai chegar e pode até encontrar aquele sujeito ali, sentado. Pressionada por esse quadro cede, acaba comprando o carnê. Muitas vezes terá que escondê-lo do marido e até não poderá pagar as prestações, mas tinha de se livrar daquele homem.

O que aconteceu na seqüência?

5. O vendedor estudou a situação, viu que podia forçar um pouco mais.
6. Faz novo apelo emocional.
7. Tem oportunidade para apresentar o carnê.
8. À medida que ela recusa, ele reforça seu argumento. Ela não disse que não quer. Responde com objeções ainda que verdadeiras. Essas objeções são as que o vendedor está preparado para responder. Na verdade o que ele estava captando dela era: “Eu compro. Estou convencida dos seus argumentos. Meu problema é como pagar”.
9. Depois de algumas respostas o vendedor apresenta uma técnica de fechamento, apelando outra vez para o emocional da dona de casa: “Ela é boa e merece, além de bem educada; as outras pessoas são más”.

A dona de casa compra pela pressão física — presença incômoda do vendedor — e pressão psicológica — os apelos do vendedor e a tensão vivida durante a venda.

A venda violenta ocorre em algum tipo de produto ou serviço. Pela sua natureza e por estar longe de atender às necessidades imediatas a decisão de compra pode ser adiada.

O vendedor que vende esses produtos/serviços utiliza-se dessas técnicas porque não pode perder aquele momento. Assim ocorre com a venda de carnês, livros, consórcios e outros produtos de baixa necessidade.

Geralmente o vendedor não voltará a ver o cliente. Não está preocupado em manter a continuidade. Aquele momento é único e não o quer perder por nada. O pagamento das parcelas é automático, no banco. Se houver reclamações será outra pessoa que atenderá e assim o cliente dificilmente consegue se livrar ou consertar uma má aquisição. Isso o leva a uma experiência. Depois julga todos os vendedores e vendas como uma série de transações desagradáveis. Não vê satisfação no processo.

3. A satisfação do cliente

“... ultrapassar tipicamente as expectativas dos clientes, fornecer o que lhes interessa e obter a sua fidelidade.”

Richard C. Whiteley

Estímulos e respostas emocionais e racionais

Na sedução, os componentes de estímulo e resposta entre os envolvidos são basicamente de fundo emocional. Viver é uma grande paixão e o ser humano o faz não com a insipidez da racionalidade, mas com o calor da emoção. Portanto, o ser humano é antes de tudo um ser *emocional*. Na venda — enquanto definida como um ato social devido ao encontro de pelo menos duas pessoas — ocorrem transações quase que na totalidade de estímulos e respostas de ordem emotiva. A venda, como vimos, é um jogo de sedução até o momento de negociar e somente nesse momento é que encontramos transações de ordem racional.

Observando cerca de 120 *encontros de vendas*, constatei a média de 93% de estímulos e respostas emocionais. Somente 7% foram estímulos e respostas racionais, principalmente emitidos pelos clientes. Quanto ao *processo de venda*, os números são diferentes: 75% são representados pelo somatório das fases em que os componentes são emotivos e 25%, racionais. Os passos iniciais de contato, o relacionamento e a parte da prospecção referem-se à emoção. Parte do levantamento de necessidades e a solução da venda estão relacionados à razão. Quando se negocia aplicando a lógica da persuasão, são utilizados dados e fatos.

Estímulos e respostas

Encontro de vendas (93% emocional — 7% racional)

Processo de vendas (75% emocional — 25% racional)

Outra prova de que o ser humano é antes de tudo um ser emocional está no seu dia-a-dia. Observem-se os comerciais de televisão, os

spots de rádio e os anúncios em revistas e jornais. A bateria de apelos está voltada para o emocional das pessoas porque esses dão a resposta de compra que os fabricantes dos produtos ou geradores de serviços objetivam.

Os apelos racionais são exatos, claros e portanto frios do ponto de vista humano. Qualquer anúncio com esse apelo é visto pelas pessoas como chato e dificilmente motiva a ação de compra.

No caso de compradores industriais, que compram segundo especificações técnicas rígidas, é que podem repercutir os estímulos racionais. No argumento racional está o objetivo do encontro, de forma que comprador e vendedor vão trabalhar melhor se o clima de envolvimento tiver bases emocionais. O bom relacionamento ocorre pela interferência de transações afetivas.

O crescente mundo do supérfluo

A revista *Advertising Age* publicou um estudo no qual revela que o americano médio possuía “cinco vezes mais dólares disponíveis — depois de ter atendido às necessidades básicas e imediatas de consumo — e essa disponibilidade tem sido crescente desde 1940”, ano tomado como base.

Declarou ainda que o mundo capitalista vem produzindo mais do que a necessidade do cidadão comum. Os produtos existentes na economia e que caracterizam a riqueza de um país são diretamente proporcionais a esse excedente.

Cerca de 40% dos produtos existentes atendem às necessidades básicas e imediatas do indivíduo. Os outros 60% são os supérfluos e atendem às necessidades criadas pelo processo produtivo. As pessoas são persuadidas a consumirem por meio dos apelos da propaganda.

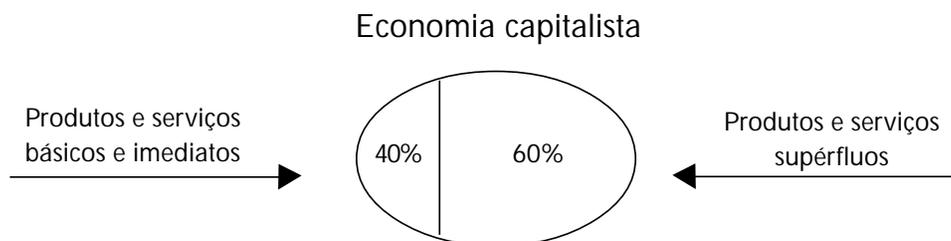


Figura 20: Relação entre produtos e serviços produzidos numa sociedade capitalista para atender necessidades básicas da população, imediatas e criadas

E note-se que a *Advertising Age* diz ser esse “um fato crescente”, ou seja, essa relação está se alterando e não surpreenderia se estivesse hoje por volta de 30-70%, já que o estudo não é recente. Pelos acompanhamentos que venho fazendo do processo de evolução de consumo, estimo para o início do século XXI, por volta do ano 2010, a relação seja 10-90%.

Considerando a defasagem da evolução capitalista em nosso país, as dificuldades econômicas que estamos diuturnamente atravessando e pelas observações e acompanhamento de nossa economia que tenho experimentado essa relação 40-60% parece razoável se aplicada à nossa realidade. Considere-se só isto: 40% do que é produzido por nossa economia são suficientes para atender às necessidades básicas e imediatas. Entendamos como *necessidades básicas*, aquelas voltadas para a nossa sobrevivência, ligadas ao instinto — alimentação e proteção. *Necessidades imediatas* são aquelas relacionadas a questões racionais, considerando-se as mudanças ocasionadas pelo progresso e o surgimento de outras necessidades que não aquelas de ordem instintiva, de sobrevivência.

Os outros 60% referem-se ao consumo de produtos não necessários para atender essas necessidades básicas e imediatas, ou seja, são supérfluos.

O supérfluo é uma *necessidade criada* pelo profissional de marketing que, mediante estudos de sociologia, psicologia e a observação do comportamento humano, descobre *necessidades latentes* no indivíduo e a partir daí desenvolve ou adapta produtos e serviços e explora essa oportunidade de consumo.

Necessidades básicas, imediatas e criadas

Temos, portanto, necessidades *básicas* que atendem às leis de sobrevivência (instintivas) enquanto seres vivos e *imediatas*, ligadas à racionalidade e incorporações de necessidades que não eram consideradas básicas. As necessidades *criadas* são as supérfluas e, nesse caso, respondemos ao estímulo de consumo porque nosso emocional é acionado.

Necessidades	básica —→ instintiva
	imediatas —→ racional
	criada —→ emotiva

Quadro 5: Necessidades

Vou exemplificar: você sobrevive sem o relógio que tem no pulso? A resposta é sim. Então ele não atende a uma necessidade básica. É uma *necessidade imediata*, portanto atende à racionalidade de marcar o tempo entre os compromissos, marcar somente horas, minutos e segundos.

Se forem essas funções do seu relógio, então quando o comprou respondeu a estímulos racionais. Atendeu a uma *necessidade imediata* de medir e administrar o tempo que tem disponível. Adquiriu um produto imprescindível para os dias atuais, considerando-se que precisamos de relógio porque vivemos numa sociedade urbana em que compartimentamos e programamos o tempo individual.

Caso contrário, se tiver um relógio com inúmeras funções — hora, minuto, segundo, dia do mês, da semana e do ano, cronômetro, alarme, *sline*, *timer*, calculadora e outros que tais e eu perguntar: quantas funções realmente utiliza? Provavelmente responderá: duas, três, talvez quatro funções. O *excedente é supérfluo*, não precisa mas comprou o produto porque é diferente, bonito, e impressiona os outros. Você obedeceu a um *estímulo de ordem emocional*. O fabricante desenvolveu esse produto com todas essas funções porque sabia que se o fizesse com funções básicas venderia pouco. Assim, adicionou outras funções que diferenciam esse relógio e pode cobrar mais caro, tem mais apelo de venda — emocional — e o consumidor responde por isso, como você respondeu, ou alguém que o comprou para presentear-lo.

Banho de supérfluo

Um outro exemplo? Esta também é uma pergunta que faço em meus cursos e seminários. Escolho um participante, depois outro e questiono:

“Você toma banho todo dia?” Respondem: “Lógico, sim. Duas vezes ou mais”. Junto às respostas fazem um muxoxo como que dizendo “que absurda essa pergunta!” Em seguida argumento, com intuito de gerar polêmica: “Tomar banho todo dia não é uma *necessidade básica*. Nós sobrevivemos sem banho. Tomar banho todo dia não é uma *necessidade imediata*. É irracional tomar banho todo dia. Vocês estão agredindo seu corpo, expondo-o às agressões do meio ambiente, tirando suas defesas naturais. Estão respondendo a apelos emocionais que os profissionais de marketing desenvolveram. Essa é uma *necessidade criada*.”

Nessa altura estão indignados: Onde se viu não tomar banho todo dia? É anti-higiênico. E o cheiro de corpo? O que os outros vão pensar? É saudável etc.

Arremato concluindo meu argumento:

“Seus avós tomavam banho todo dia? É claro que não. Trabalhavam a semana toda, usavam a mesma roupa e no sábado tomavam banho. No domingo colocavam a roupa para ir à missa ou ao culto e faziam seus papéis. É lógico que durante a semana davam uma lavadinha nos pés, nos sovacos e lá pela quarta-feira tinha um tal de banho ‘tcheco’ de acordo com a necessidade do casal. É por isso que até hoje ainda brincamos: ‘sábado é dia de tomar banho’; ‘roupa de domingo’ ou ‘roupa de ver Deus’. Nos dias atuais até invertemos o uso das roupas; antes, no tempo de nossos avós, usava-se uma única roupa para trabalhar a semana inteira e no sábado e no domingo colocava-se uma roupa melhor. Essa era uma sociedade rural, as cidades eram pequenas e influenciadas pelos hábitos da época. Hoje usamos a roupa que seria de domingo todos os dias e no fim de semana é que colocamos roupas surradas e ficamos à vontade, pois, vivemos agora numa sociedade urbana e os hábitos mudaram, incorporando outras *necessidades* que classificamos de *imediatas*.”

Nossos avós tomavam banho uma vez por semana e não existia em sua época o sabonete. Usavam sabão neutro ou sabão de coco. A explosão do consumo de sabonetes aconteceu entre as décadas de 20 e 40 nos Estados Unidos e chegou ao Brasil no início dos anos 50. A mídia de massa com apelos voltados para o emocional persuadiu-nos a consumir esses produtos, prometendo higiene, odor agradável e saúde, se tomarmos banho todo dia. A mídia de massa lastreia-se na *psicologia social* e se “nove entre dez estrelas de Hollywood usam sabonete Lux”, por *imitação* o indivíduo comum passou a usar. E como sou um indivíduo comum, tomo banho todo dia e uso sabonete como vocês. Na verdade, consumo cerca de dez a doze produtos quando faço a minha toalete diária. Veja só: lavo a cabeça todo dia — o que é um absurdo, pois, a oleosidade do cabelo é uma proteção natural — e uso xampu, creme rinse e depois tenho que colocar gel porque o cabelo fica muito leve e não assenta; no corpo uso sabonete — e a cada período estou trocando de produto porque meu olfato se habitua e não percebe o perfume e após o banho uso loção, talco e desodorante — que também troco de vez em quando.

No rosto o creme de barbear, aparelho de barbear e loção após barba. Quando esfregamos o corpo ou passamos as lâminas do barbeador, estamos eliminando da superfície da pele as camadas de células mortas que são filtros naturais de raios ultra-violetas que são cancerígenos. A própria oleosidade da pele significa proteção e hidratação. As pessoas de pele oleosa enrugam menos à medida que en-

velhecem. E nós de uma forma absurda, estamos eliminando do corpo essa proteção natural.

Por isso tudo, é irracional tomar banho todo o dia e além do mais é supérfluo, mas não percebemos essa irracionalidade e sim respondemos a apelos de ordem emocional.

“Você não quer cheirar mal. Cabelo oleoso, *agh!* Caspa no cabelo, eu? Se você usa Rexona sempre cabe mais um. *Hei, hei,* vocês lembram do meu cabelo? O seu odor tem de ser natural, com produtos de origens naturais. Para homens másculos como você! etc. ...”

Não quero com isso convencê-los a não tomar banho, mas apresentar a tese de que é fácil vender porque estamos sempre respondendo a apelos emocionais. Somos seres emocionais porque experimentamos durante a nossa primeira infância e parte da segunda estímulos e os guardamos em nosso arquivo mental. Sempre que acionado, respondemos positivamente (ou não, dependendo da experiência — agradável ou frustrante).

O supérfluo, como dissemos antes, representa a riqueza de um país e no mundo capitalista estamos sempre produzindo e à procura do consumidor. Apesar da polêmica de o homem explorar o homem por meio do capital e induzir o homem a consumir além das suas necessidades básicas e imediatas, esse excedente significa opulência e nos dias atuais propulsiona a evolução tecnológica e a busca de maior conforto.

Tivemos, anos atrás, uma mostra entre um país capitalista rico e produtor de supérfluos e outro comunista e com a produção planejada visando atender às necessidades básicas e imediatas dos seus cidadãos. Alemanha Ocidental e Alemanha Oriental. Quebrando o muro que as dividiam, física e politicamente tivemos um exemplo claro do que estamos apresentando. Qual era o país mais rico? A Alemanha Ocidental, é lógico. Qual país apresentava melhor nível de vida? A resposta é a mesma. E assim se quisermos utilizar qualquer parâmetro socioeconômico vamos tender sempre para a Alemanha Ocidental. Poucas são as diferenças positivas para a Alemanha Oriental — sua economia e seu povo. Ficou evidente para nós, quando as reportagens da televisão mostraram, naquela oportunidade, a diferença entre as duas Alemanhas. E ainda hoje a Alemanha (que era ocidental) gasta uma fábula de recursos para nivelar a sua irmã (oriental) nos padrões do capitalismo e do consumo em massa.

Motivação de compra

Vamos fazer o cruzamento dessas duas informações que nós já temos: primeiramente as pessoas compram impulsionadas por necessidades básicas e imediatas. Imaginemos que uma pessoa está morando em um local, não tendo a necessidade de mudar. A casa é própria, mora bem. Não tem problemas. Portanto, essa pessoa não tem necessidades. A motivação de compra dela é baixa, é zero.

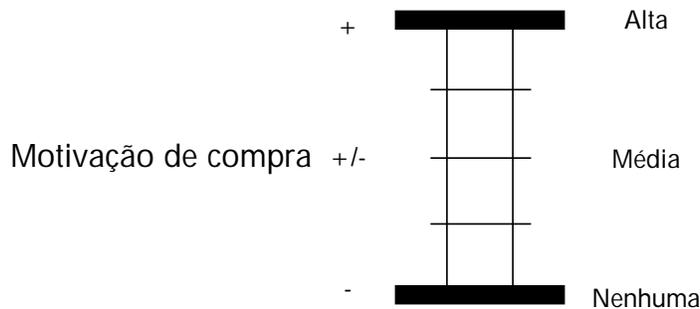


Figura 21: Motivação de compra a partir do surgimento de uma necessidade

Porém, um fenômeno começa a acontecer na sua rua. Em frente à sua casa mora um vizinho que insiste em estacionar um caminhão. Esse caminhão dificulta a entrada para a sua garagem. Começa a haver um incômodo. Num primeiro momento você vai falar com o dono do caminhão. Ele diz que não tem onde estacioná-lo. Que é o seu instrumento de trabalho, que ele vive disso, coloca todas as suas razões, você não tem outra alternativa a não ser conformar-se com a situação, porque caso contrário vai brigar com seu vizinho.

Então aquela motivação em termos de necessidade que era zero, passa para o número 1, como se fosse um termômetro. O número 1 nada mais é do que a *captação* do problema, surgindo uma necessidade que antes não existia: “Puxa vida, esse lugar em que eu moro não está mais tranquilo” . — O vizinho está perturbando seu sossego, você começa a ficar furioso com essa situação. Toda vez que você vai entrar na garagem, lembra do problema, e aquilo vai incomodando-o, obriga você a analisar a situação, a querer resolver o problema.” Que droga, tenho um problema sério, preciso resolver isso, não dá para ficar de braços cruzados.”

Nesse momento você já está no *estágio 2* — *observação*, fica mais sensível e atento a anúncios de imóveis, apartamentos ou casas, começa a fazer uma pesquisa, está interessado.

No *estágio 3* você está *motivado para uma solução*, pesquisando e procurando entender as diversas possibilidades que você tem; então passa na frente de um estande de vendas de apartamentos e o visita. Você está entrando no *estágio 4*, está começando a *comparar*: visita um estande de venda, e mais um outro, daí você é abordado por um profissional de vendas — um corretor — e ele levanta a sua situação, entende seu problema e apresenta o produto dele como solução. À medida que você vai vendo esta ou aquela solução, decide e *obtem a solução*.

No momento da *obtenção* ou *compra* pode haver alguma confusão mental por causa da sua decisão e querer voltar ao estágio 2 (observação). Novamente será necessário mais estímulo para a sua motivação e novamente chegar ao estágio 4.

Portanto, quando você chega à fase da *obtenção* você já está comprando. Exatamente a partir do ponto 1,5 até 4,0 (Figura 22) é o momento em que você entra em contato com o profissional de vendas, se esse profissional estiver preparado, ele vai levantar as suas necessidades, descobrir os seus anseios, e apresentar o seu produto/serviço como solução, levando você a comprar aquele produto que ele está vendendo.

Portanto, você foi motivado a sair de casa e procurar um imóvel, a partir do momento em que a necessidade foi gerada pelo caminhão do vizinho que começou a incomodá-lo, levando-o a buscar opções. Teve a assessoria de um *profissional de vendas* que intensificou sua motivação até a compra. Essas fases mentais, são inerentes ao cliente institucional, ou mesmo ao consumidor, o qual, para tomar suas decisões, passa por esse processo mental.

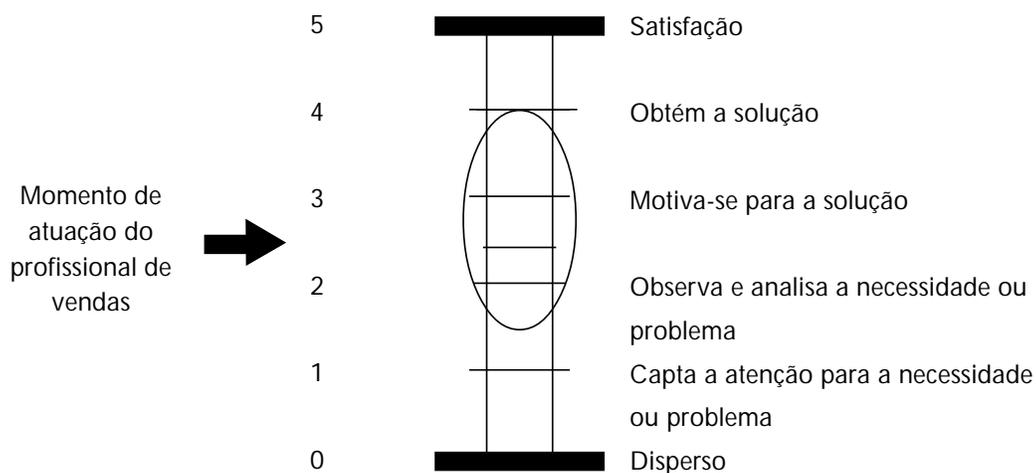


Figura 22: Processo mental de compra

Essa motivação ocorre dessa forma para a venda de produtos/serviços que são impulsionados pela comunicação de marketing, levando o cliente até o ponto de venda.

"TU ME SERVE"

"Gosto mais do sistema *self-service* do que chegar a um lugar para comprar e o sistema é o *tu me serve*, empurrando o que não quero."

Comentário de minha assistente, Lisandra, sobre alguns negócios aparentemente atualizados, mas que mantêm atendimento ultrapassado.

Compra industrial

A venda institucional é mais complexa, ou melhor, é mais trabalhosa e envolve a motivação racional mais que a emocional. O profissional de vendas age desde o primeiro estágio. Ele atua como *consultor do cliente*. O processo se desenvolve a partir da constatação de um problema, do suprimento de matéria-prima e materiais; manutenção das instalações ou implementação de um projeto industrial.

Quando o comprador industrial se depara com um problema (estágio 1), analisa as possibilidades junto com o vendedor/negociador industrial, que é o *expert* sobre aquele assunto (estágio 2).

A solução apresentada é analisada em termos de resultado (estágio 3) e em seguida contrata o serviço ou compra o equipamento ou material (estágio 4). A satisfação virá em função dos resultados que foram evidenciados no estágio 3.

Quando a solução satisfaz — em muitos casos supera a expectativa, uma vez que, nas compras industriais o relacionamento é muito próximo e a venda é de longa maturação — gera a confiança no profissional de vendas. A postura desse profissional é a de um consultor técnico, já que seus conselhos são fundamentais para essa área tão específica.

A compra de materiais é mais rotineira e a motivação é automática em vista do consumo. Quando os fornecedores são definidos e a negociação de condições e preços foi estabelecida nos primeiros contatos, a repetição de compra ocorre a partir do estágio 4. Somente quando deixa de satisfazer é que há abertura a novas negociações, buscando definir novos parceiros de fornecimento.

A compra de matéria-prima ocorre da mesma forma, com o agravante das especificações rigidamente analisadas.

4. Como agir durante o encontro de vendas

O encontro de venda entre o cliente e o vendedor é como o encontro das águas de um rio: durante algum tempo correm juntas sem se misturarem, mas aos poucos vão se fundindo, seguindo na mesma direção e na mesma velocidade.

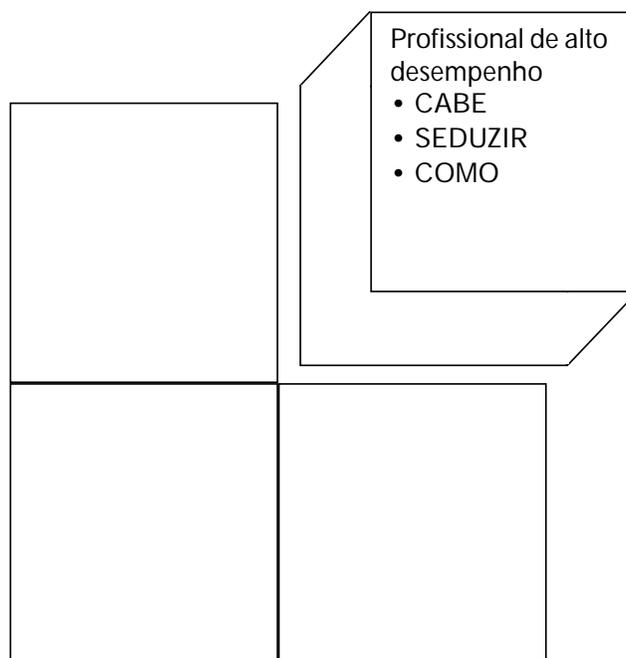


Figura 23: Cabe Seduzir Como

Como as pessoas compram?

Vamos examinar o sistema COMO.

COMO as pessoas procedem ao comprar, um produto ou serviço, para satisfazer uma necessidade?

Existem coisas de que necessitamos e que nos levam a comprá-las enquanto outras nem percebemos que existem. Possuímos registros em nossa mente que poderiam ser saciados, caso fossem estimulados adequadamente.

Vamos ilustrar:

Você está empurrando o carrinho no supermercado há cerca de uma hora. Não percebe qualquer necessidade de se alimentar. Sua mente está concentrada na lista de compras. De repente ouve um estímulo auditivo: “plim-plim, plim-plim, plim-plim...”. É o som de uma colher batendo na borda da xícara ao ser mexido o açúcar. Esse estímulo é suficiente para vir à sua mente a imagem de uma xícara de café fresquinho, feito na hora. Seus sentidos *captam* além do som, outro estímulo e você o percebe por meio do olfato, o aroma do café. Dobra a esquina da gôndola e os seus olhos *captam* agora um estímulo visual.

Observa, toma consciência enquanto é *motivado* a se aproximar da moça que está fazendo degustação, servindo os clientes do supermercado. Pede um cafezinho; nesse momento você *obtem* aquilo de que necessitava, estimulado há alguns segundos apenas, sendo que antes não tinha consciência desse desejo. Pega a xícara nas mãos e a sente quentinha, que é sinônimo de café feito na hora. Leva-a à boca e degusta o café. Nesse momento, está aferindo o que *obteve* com os registros das experiências mapeadas em sua mente.

Se o sabor do café confere com o registro do seu paladar para café, chegará à satisfação. Geralmente, o padrão que temos registrado para o paladar do café é aquele que aprendemos quando criança. É o café da mamãe. Se ela fazia um café forte, é esse o nosso padrão. Ou um café fraco, ou ainda muito doce, ou pouco doce.

Podemos até mudar o padrão, mas esse é o básico e foi registrado em nossa mente quando tivemos a primeira experiência. Todas as nossas primeiras experiências, ou aquelas marcantes, serão nossos padrões referenciais futuros de satisfação ou insatisfação.

Se isso ocorreu, vamos *obter* (comprar) o café daquela marca. Se tivermos outra marca no carrinho, iremos substituí-las.

Ao contrário, imaginemos que o gosto do café estava ruim. Foi feito de manhã e é à tarde que você o tomou no supermercado e estava com aquele gosto de zinabre, que as cafeteiras deixam. Ou ainda frio e fora do seu padrão referencial. Você se arrepende de ter tomado o café e nunca comprará aquela marca. Atingiu a *insatisfação* e rejeitará o produto.

Examinando essa ilustração, você concluirá pelo ciclo mental do cliente, passando fase por fase. COMO foi que aconteceu?

1. Você estava *desatento* a uma necessidade latente. A lista de compra distraía sua atenção das suas necessidades momentâneas. Estava concentrado nas informações que recebia relacionadas com a sua listagem.
2. O *estímulo* auditivo o fez perceber uma necessidade gerada pelo caminhar e o desgaste físico daquele momento. Com isso a garganta estava seca e o organismo pedia alimento. O ruído o fez *captar* e associar com o que até então era uma necessidade latente.
3. Esse estímulo ativou os outros sentidos a perceber e captar (olfato e visão) que passa a *observar* e analisar que naquele momento era aquilo de que precisava para saciar sua necessidade.
4. Esses estímulos levam-no a *motivar*, dirigindo-se ao balcão de degustação para tomar o café e pede uma xícara, que por estar quente reforça, por meio do tato, toda a percepção.
5. Assim, chegou a *obter* o produto certo, naquele momento, que atendia à sua expectativa. E ao beber, comprova por meio do paladar o seu padrão de referência.
6. Se estiver em conformidade com o padrão, chega à *satisfação*.

Para entender como adquirimos algo, conforme ilustramos, vamos pegar algumas palavras. Aquelas que aparecem grifadas: *desatento, estímulo, captar, observar, motivar, obter* e *satisfação*.

Tomando somente as iniciais de cada palavra, formamos uma outra: DECOMOS.

Utilizando-a com destaque, formamos um acróstico, que servirá para a sua memorização: Desatento, Estímulo, Captar, Observar, Motivar, Obter e Satisfação.

A nossa mente, enquanto consumidor, segue estas fases:

Está desatenta ou concentrada em outras atividades mentais. Um estímulo certo, no momento adequado, provoca um impacto e nossa mente o capta. Tomamos consciência dos estímulos que podem ser captados por qualquer um dos nossos sentidos. A visão como é responsável por cerca de 70% dos estímulos, está na maioria das vezes agindo diretamente ou associada a outros sentidos, portanto, observamos enquanto analisamos a informação, que nos motiva mediante as nossas pulsões de necessidades, desejos, carências, problemas, gerando expectativa de saciá-los e assim, obtemos a solução para os nossos anseios, atingindo a satisfação, ou... insatisfação.

Separemos as duas primeiras letras (desatento e estímulo) e a última (satisfação). As letras centrais referem-se ao núcleo das fases mentais: Captar, Observar, Motivar e Obter.

Fases mentais do cliente	Meios	Técnica
<i>Captar</i> estímulos	<ul style="list-style-type: none"> • Apreender • Compreender 	Sintonia
<i>Observar</i> tornar consciente	<ul style="list-style-type: none"> • Examinar • Atentar • Ponderar 	
<i>Motivar</i> pulsões de necessidades, desejos, anseios, carências e problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Despertar • Incitar • Estimular • Induzir 	
<i>Obter</i> solução, satisfazer	<ul style="list-style-type: none"> • Ter • Conseguir • Adquirir 	

Quadro 6: As fases mentais do cliente e a sintonia

Coloquemos as fases mentais do cliente numa seqüência em que o profissional de vendas deve conhecer e utilizar técnicas e habilidades para sincronizar com as próprias fases mentais e saber o momento certo de acioná-las e segui-las. Conseguindo assim conduzir até o desfecho de uma venda que é o fechamento.

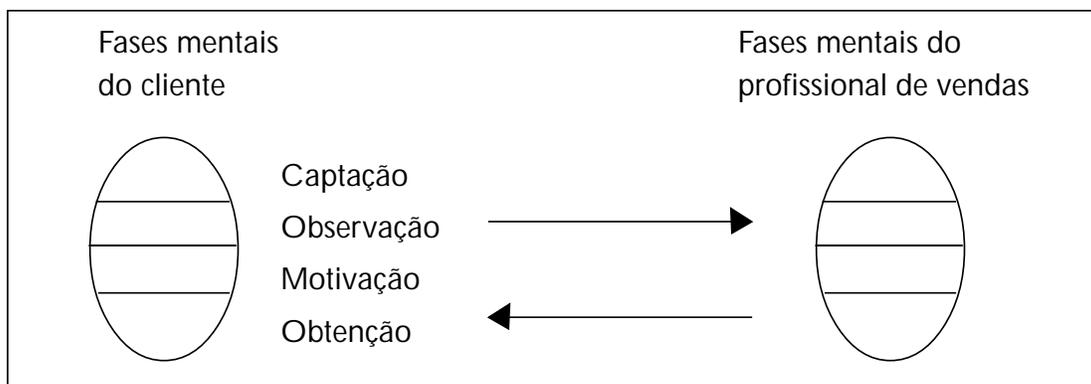


Figura 24: As fases mentais do cliente que o profissional de vendas terá que sincronizar com as suas

AGIR é satisfazer o cliente

Para satisfazer o cliente, se faz necessário AGIR. Vamos examinar o sistema AGIR.

Os profissionais de vendas/negociação agem no sentido de sincronizar fase por fase do ciclo mental do cliente com o seu.

Aquele profissional que não se preocupa com as fases mentais do cliente e com as suas próprias, trabalha de maneira improvisada e o resultado é sempre incerto. O profissional de alto desempenho tem sob controle os resultados que objetiva e realiza mais que o *improvisador profissional*.

O ponto alto desse processo de sincronismo é o respeito pelo cliente. E vender como gostaria que lhe vendessem é fazer o cliente ter a sensação de que ele comprou espontaneamente, que o processo foi conduzido por ele e não pelo profissional de vendas.

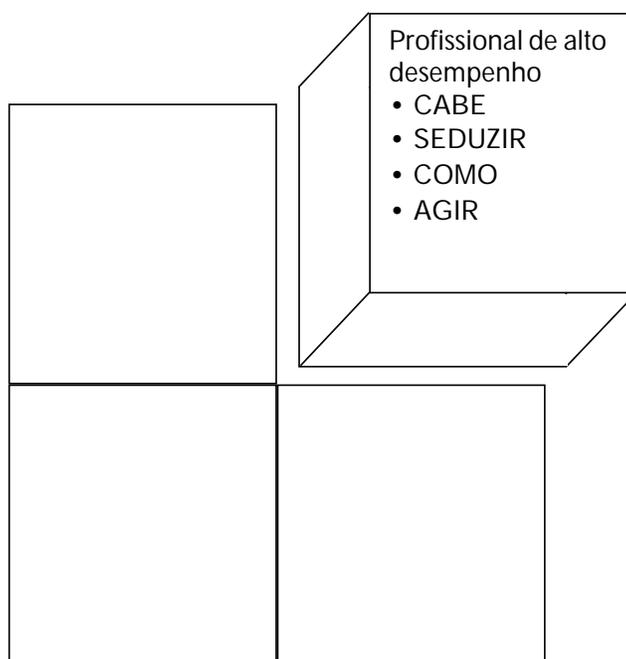


Figura 25: CABE SEDUZIR — COMO AGIR

Vamos aprofundar-nos no sistema AGIR, por meio de uma ilustração.

Um corretor de seguro gaúcho estaciona seu carro e percebe um senhor saindo de outro veículo naquele estacionamento. Observa o carro, um Corcel modelo antigo, mas muito bem cuidado.

O dono do carro estava distraído, então o corretor se aproxima procurando estabelecer um clima relacional positivo e busca a sintonia com aquela pessoa:

— Bom dia tchê. Que carro inteiro! Tá muito bonito...

— Bom dia. Também, o trabalho que eu tenho de cuidar dele ...

— responde o dono.

— Tá se vendo tchê! O senhor fez dele uma jóia! — acrescenta o corretor...

Nessa altura, o corretor de seguros estabelece empatia e o que fez foi *ativar a mente* do possível cliente.

O diálogo fluía espontaneamente, e a fase seguinte era *gerar informações*, mediante o diagnóstico da oportunidade de negócio e o corretor pergunta:

— Tem seguro dessa jóia?

— Não — responde o cliente, ao que o corretor responde com outra pergunta, procurando *intensificar* esse ponto.

— E o senhor não tem receio que alguém bata e amasse o carro, ou até mesmo o roube? Ele chama muito a atenção das pessoas...

O corretor está focalizando a principal preocupação do cliente, e ele responde:

— Tenho sim... Mas que seguradora se interessa em fazer seguro para carros velhos?

— Olha! — responde o corretor (até então o cliente não sabia) — Eu trabalho com seguro e tem um jeito de segurar carros como esse do senhor. Posso lhe explicar...

O cliente nesse momento interrompe, dizendo:

— Eu tenho um compromisso agora, mas se quiser falar sobre isso, me procure neste endereço amanhã, às 13h30, está bem?

Despedem-se e, no outro dia, no horário combinado o corretor está lá. É um quartel e o possível cliente é um Major. Procura pelo Major e o ordenança o anuncia. Espera um pouco e em seguida entra em seu gabinete.

Como o clima relacional esfriou pelo tempo e pelo novo ambiente, o corretor buscou um outro ponto de apoio para a sintonia e empatia, procurando *ativar a mente* do cliente de forma positiva. Olhou para uma estante cheia de mates de diversas marcas e disse:

— Bom dia, Major! Pelo que vejo o senhor é um apreciador do bom mate gaúcho. Este aqui de Santa Maria para mim é o melhor!

— Gosta de chimarrear? — pergunta o cliente que, em seguida, chama o ordenança e manda preparar o chimarrão.

Entre uma chimarreada e outra, o clima está restabelecido e o corretor explica, utilizando as informações do cliente, como podem fazer o seguro do carro. Procura *gerar* novas informações que propiciem novos negócios.

Explica, utilizando as informações do cliente, como pode fazer o seguro do carro.

O Major revela uma outra apreensão que tem, pois possui um mobiliário que herdou do tempo do império e tem medo que o roubem e apareça em uma dessas lojas de antigüidades e que havia pensado em fazer seguro mas, nunca procurou por uma seguradora.

O corretor demonstrou, *intensificando* em sua apresentação, como poderia resolver aquela preocupação.

Perguntou ainda se havia outros carros na família (gerando outras possibilidades de negócios), ao que o Major respondeu:

— Minha mulher tem um carro zero quilômetro, mas já tem seguro...

— Está bem, mas, o senhor se importa em me dizer quando vence o seguro? Vou agendar e na oportunidade apresento um orçamento. Se o meu oferecer melhores benefícios e preços, o senhor faz comigo. Caso contrário, terá uma referência para ver se estão com uma boa taxa e se o preço está de acordo com o mercado.

Conclusão: *realizou* a venda do seguro do veículo antigo, da móvel do império e ainda agendou o seguro do carro novo da esposa, preparando a realização de uma venda futura.

Da mesma forma que fizemos com as fases mentais do cliente, vamos fazer agora com o ciclo mental do vendedor.

AGIR de que modo?

Notem as palavras grifadas na ilustração: *ativar, gerar, intensificar* e *realizar*. Procedendo da mesma forma, tomamos as iniciais desses verbos no infinitivo temos outro verbo: AGIR.

Colocando em destaque, teremos outro acróstico para memorizar:
Ativar, Gerar, Intensificar e Realizar.

A mente do profissional de vendas/negociação, segue estas fases: estabelece o clima relacional, visando *ativar* e preparar a mente do clien-

te. Na fase seguinte necessita *gerar* informações e por meio de um diagnóstico, levanta oportunidades de negócio, explorando necessidades, problemas e expectativas. De posse dessas informações entra na fase de *intensificar* mostrando a solução do problema, apresentando os benefícios, vantagens, argumentando os pontos relevantes para o cliente, responde às dúvidas e induz à compra. Focaliza os anseios do cliente e utiliza as informações que ele passou, junto com as do seu produto/serviço. Por fim, atinge a fase final que é *realizar*, fechando ou detectando a natureza da objeção, dando o tratamento e esclarecendo, para novamente fechar.

Fases mentais do vendedor	Meios	Técnica
<i>Ativar</i> a mente do cliente para que capte os estímulos	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionar • Energizar • Influenciar 	Sincronismo
<i>Gerar</i> informações das necessidades, problemas, desejos, carências e anseios	<ul style="list-style-type: none"> • Criar • Desenvolver • Produzir • Formar 	
<i>Intensificar</i> apresentar e demonstrar, mediante argumentação, motivando o cliente a obter a solução apresentada	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer • Aumentar • Vigorar 	
<i>Realizar</i> o fechamento ou tratar a objeção e fechar	<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar • Atingir • Efetivar 	

Quadro 7: As fases mentais do profissional de vendas e o sincronismo

Ampliemos a noção de fases mentais de vendas tomando, ainda, o mesmo exemplo.

1. O corretor percebeu a oportunidade de negócio e procurou **AGIR**, aproximando-se do cliente.
2. Estabeleceu um clima relacional positivo, buscando um ponto comum para abrir o assunto, fazendo uma observação positiva. Com essa atitude sintoniza a mente do cliente e a torna *ativa*.

3. Após um breve diálogo procura descobrir expectativas, necessidades, problemas ou anseios. Diagnostica a ligação daquele senhor com o carro e *gera* informações para serem trabalhadas na fase seguinte.
4. Quando entrava na fase seguinte foi interrompido e teve de reiniciar no quartel, no gabinete do Major, e depois novamente ativa o clima e gera novas informações, *intensifica*, apresentando com o seu argumento as soluções, tratando as objeções e persuadindo o cliente.

Resumindo, tratou adequadamente os anseios do cliente. Apresentou soluções. Esclareceu e induziu-o a *realizar* os negócios. Fechou dois negócios e agendou um terceiro.

Até aqui o cliente foi alimentado e retroalimentado de informações e comprou o produto/serviço.

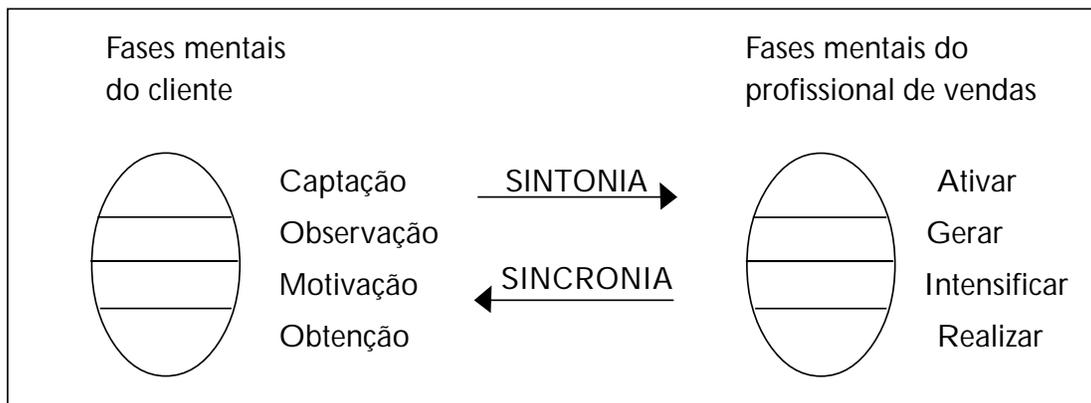


Figura 26: Sintonia e Sincronia



Sintonia & Sincronia

Como agir durante o encontro de venda

As fases mentais de compra (cliente)	Recursos Habilidades comunicacionais e relacionais		As fases mentais de venda (profissional de vendas)	Recursos Técnicas
Sistema COMO	seduzir o cliente		Sistema AGIR	na venda
Captação Percepção dos estímulos psicológicos e físicos			Ativar • Estimular a mente do cliente para captar e compreender os estímulos positivos	
Observação Tomada de consciência de necessidade latente ou explícita			Gerar • Informações e tornar conscientes as necessidades e problemas	
Motivação Intensificação das necessidades por demonstração, apresentação e envolvimento com o produto/ serviço			Intensificar • Motivar o cliente por demonstração e apresentação • Envolver o cliente com seu produto/ serviço	
Obtenção Indução para realização da solução e satisfação da necessidade ou problema			Realizar • Atingir a satisfação do cliente pela solução da sua necessidade ou problema • Tratamento das objeções e • fechamento	

Quadro 8: As fases mentais de compra e de venda

Como agir com o cliente — PIS

“É impossível descrever a necessidade imensa que tem as pessoas de serem realmente ouvidas, levadas a sério, compreendidas.”

Paul Tournier

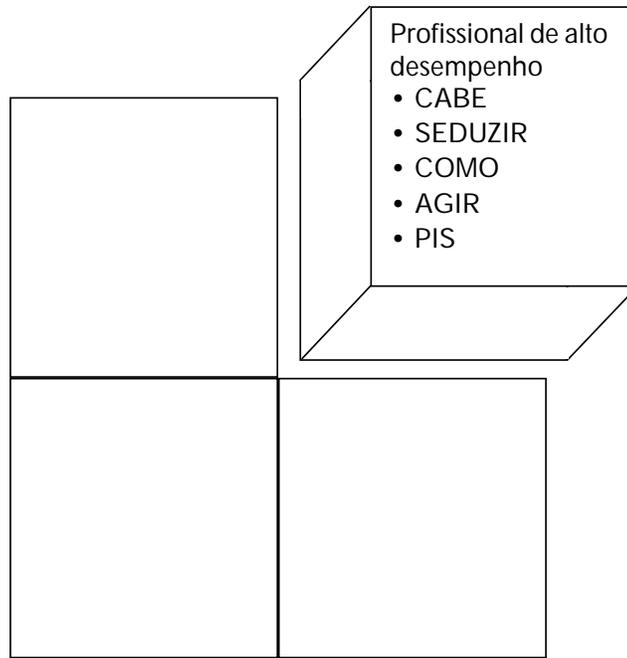


Figura 27: CABE SEDUZIR — COMO AGIR — PIS

O encontro de vendas

Do planejamento da visita ao encontro de vendas, o profissional estará se preparando para apresentar-se e apresentar o seu produto.

Após fazer-se anunciar, aguardar e ser recebido pelo cliente, deve utilizar três elementos:

- 1º Propósito
- 2º Interesse
- 3º SIGA

Nem sempre o sinal para seguir está aberto quando você está dirigindo pela rua. Ao chegar a um cruzamento em que o sinal está fechado, tem que parar o carro, pôr o câmbio em ponto morto, dar o tempo certo, observar as cores do semáforo e quando sinalizar verde é o momento de continuar.

Passar no sinal vermelho é sempre um desastre. No sinal amarelo, não é garantia de segurança. Mas, o sinal verde é uma tranqüilidade.

Da mesma forma, no *encontro de vendas* você vai encontrar uma situação parecida. Se não disser o seu *propósito*, o cliente ficará com o sinal fechado. Dará uma desculpa, não atenderá e até o dispensará.

Dizendo o *propósito* da sua visita e sendo relevante para o cliente, conseguirá um sinal intermediário que, se for bom, irá passar.

Vamos examinar esses três elementos:

Propósito demonstrar o porquê da sua entrevista com o cliente, para não ficar uma sessão de “conversa fiada”, perdendo tempo precioso de negócios.

Interesse O interesse tem de ser do cliente. O seu interesse é vender e, é claro, o cliente só vai lhe dar o seu tempo se o que você tem a oferecer é do interesse dele.

SIGA É conquistar o sinal do cliente de seguir em frente. Se o *propósito* é tangível e se o interesse existe, naturalmente receberá o sinal para SEGUIR. Caso contrário, o cliente *dirá* que não tem tempo, tem outro compromisso, enfim, evitará o encontro de vendas/negociação.

Fases	Finalidade	Técnica
Propósito	• Objetivo da visita/encontro	Encontro de venda
Interesse	• Relevância para o cliente	
SIGA	• Sinal para prosseguir no encontro	

Quadro 9: Encontro de venda

Ilustração

1º) Um cliente novo

“Boa tarde, meu nome é Antonio e sou da MTI — Marketing & Treinamento Integrados. Nosso trabalho se desenvolve na área de produtividade e eficácia de vendas; já desenvolvemos trabalhos como esse para empresas como Rodobens, Rossi Residencial, Bandepe, entre outras. Peço 30 minutos do seu tempo para apresentar um projeto de tecnologia de vendas. Podemos prosseguir?”

Vamos examinar os três elementos:

Propósito ...30 minutos do seu tempo para apresentar uma tecnologia de vendas.

Interesse ...aumentar a produtividade do seu pessoal de atendimento e vendas.

SIGA ...Podemos prosseguir?

Agora, examinemos o conteúdo:

1. Faça uma apresentação breve de você e da sua empresa.
2. O cliente sabe o tempo mínimo de apresentação e avaliará se pode dispor.
3. Sabe que o que será apresentado tem relação direta com os resultados que espera.
4. Dará o sinal para seguir, mediante a solicitação do profissional de vendas/negociação.

O cliente provavelmente responderá: "Sim, tudo bem". E você fará a apresentação no tempo solicitado. Caso o cliente não disponha do tempo, ele o dirá e um novo contato poderá ser agendado. Isso evita interromper uma apresentação. Por exemplo, o cliente poderá dizer:

"Olhe, eu tenho uma reunião daqui a 10 minutos".

E daí?

Como é que se faz se o cliente não dá o sinal de SIGA?

Se o cliente der a resposta acima, que não pode lhe dar o tempo solicitado, faça um agendamento direto: "Então pode ser na quinta-feira às dez horas?" Utilize o comando. Você é que tem o interesse, procure induzir o cliente na data mais adequada para você. Do contrário, se perguntar: "E quando poderia ser?", essa pergunta é condicional e o cliente ficará totalmente à vontade para descartar você. O cliente poderá dizer: "Eu ligo quando puder..." Pronto, perdeu tempo e energia.

Então, fazendo o agendamento direto o cliente poderá responder:

"Quinta-feira não, prefiro na próxima segunda-feira. As dez horas não, é melhor às quatorze". OK. Era o que você queria. Ele aceitou o seu agendamento, retificando o dia.

O que importa é que você *induziu*. Comandou o agendamento. Agora, com dia e hora marcados, estará disponível para atendê-lo e ouvi-lo na sua apresentação de venda.

2ª) Um cliente regular (carteira)

"Boa tarde Juliano, o propósito desta entrevista é apresentar um novo projeto que é tecnologia de vendas. Como me disse no último contato, está enfrentando problemas com produtividade do seu pessoal de atendimento e vendas. Preciso de 30 minutos do seu tempo. Tudo bem?

Os elementos:

1. Fez uma ligação com o último contato.
2. Mostrou o *propósito* e o tempo necessário.
3. Demonstrou que é do *interesse* do cliente.
4. Solicitou concordância (*SIGA*). Em seqüência aplica-se o sistema COMO AGIR.

Habilidades comunicacionais

"É impossível deixar de se comunicar."

Robert Anthony

Depois de você apresentar PIS e introduzir o COMO AGIR, estará em pleno *encontro de vendas*.

O sucesso do negócio, representado pelo fechamento final, será atingido pela utilização de seus recursos, habilidades, técnicas e do seu comportamento relacional.

Relacionamento e comunicação são ferramentas essenciais para o profissional de vendas/negociação. Durante COMO AGIR (encontro de vendas/negociação), sua preparação e motivação, e a forma de se expressar e *captar feedback*, determinarão o fechamento.

Durante o encontro, utilize o seu potencial humano de expressão e captação de estímulos comunicacionais. A comunicação encerra conteúdos conscientes e inconscientes.

Formas de expressão

Temos duas formas de nos expressar: consciente e inconsciente.

Expressão {
Consciente
Inconsciente

A comunicação consciente se faz por meio da expressão verbal, que pode ser *oral* ou *escrita*. Ambas tratam da palavra (verbo), porém, de forma dita ou escrita. Existem pessoas que têm fluência de expressão verbal, mas a escrita é sofrível, como exemplo, os políticos. Outros têm fluência na expressão escrita, mas dificuldade na oral, como exemplo, os escritores.

Na expressão consciente verbal, oral, podemos utilizar recursos, durante o argumento e a persuasão, para tornar nossa comunicação mais vigorosa e *nuclear* o pensamento do cliente.

Utilizando o recurso da *entonação*, damos valor à palavra expressa. Vejamos este exemplo:

1. Se eu pronunciar o texto que segue sem entonação, ele fica desinteressante: este capacete de ciclismo é muito resistente e durável, pelo fato de a sua matéria-prima ser de carbono. Leve e macio em virtude do seu interior ser confeccionado em isopor...
2. Porém, posso entonar as palavras que eu quiser valorizar no meu argumento, nucleando o pensamento do cliente: *este capacete de ciclismo é muito resistente e durável ...*
3. Ou, se meu interesse é nuclear outros valores do produto, posso enfatizar: *Este capacete de ciclismo é muito resistente e durável ...*

A palavra ou palavras que foram entonadas, vão ser melhor percebidas e identificadas e o cliente as fixará e a resposta provável será sobre elas. Experimente fazer este exercício.

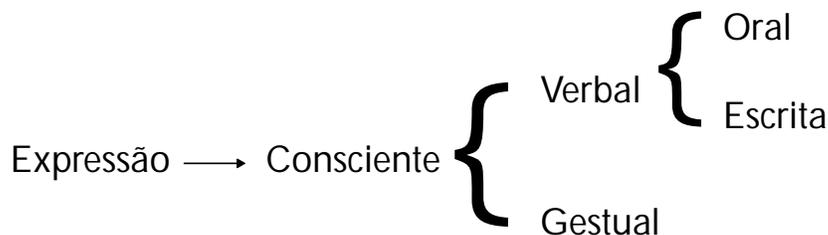
Se além das palavras utilizar o gesto, a nucleação será mais forte.

O gesto juntamente com a entonação dramatizam a expressão e ela se torna mais enfática.

No exemplo acima, se ao dizer: "*Este capacete...*" eu pegar o produto e levantá-lo à frente do cliente ou ao dizer "*Este capacete de ciclismo é muito resistente e durável ...*", eu bater no produto e jogá-lo no chão estarei dramatizando, ou seja, nucleando o pensamento do cliente.

Mas, cuidado para não entonar e gesticular em todas as palavras. O excesso leva à poluição do texto expresso e é como se estivesse gritando ao falar. Seria como simplesmente ler um texto, e em vez de uma ou algumas palavras estarem grifadas, todas estivessem. Torna-se poluído e será a mesma coisa se não houvesse destaque algum. Torna-se monótono, além de exagerado.

À medida que você utilizar esses recursos de expressão, o seu argumento será mais intenso.



A expressão inconsciente é aquela sobre a qual não se tem domínio consciente. É a expressão corporal.

Argumentar objetivamente implica transmitir de forma coerente a sua expressão consciente e inconsciente. Falar e gesticular com postura condizente.

Se você estiver argumentando sobre algo, mesmo que o faça utilizando os recursos de expressão adequados mas com postura inadequada, o cliente irá perceber a linguagem inconsciente e não confiará no que diz.

Da mesma forma, o profissional de venda/negociação, dominando as formas de expressão, pode se utilizar delas para a leitura corporal do cliente.



Expressão corporal

Conseguem-se estabelecer no corpo áreas de energia. Essas áreas determinam se a pessoa está nos seus estados racional, emocional ou instintivo.

O nosso instinto determina as pulsões de vida e assim está ligado às necessidades básicas para a sobrevivência que são, simplificada, alimentação, proteção e procriação (sexo).

O emocional é o desenvolvimento do nosso estado de busca por carícias, ou estímulos positivos, ligado ao nosso egocentrismo, narcisismo, explosão emocional ou imposição.

O racional equilibra a busca e a dosagem dos estímulos de ordem instintiva e emotiva, de acordo com o momento e em função dos nossos interesses.

Conseguimos identificar essas áreas em nosso corpo e identificar em que estado nos encontramos. A psicologia segue a fisiologia, de acordo com a localização dos órgãos nessas áreas do corpo.

Na cabeça temos o *cérebro*, que comanda todas as funções do corpo. No tórax temos o *coração* e o seu coadjuvante o pulmão, que relacionamos ao emocional, e a partir do diafragma para baixo, o estômago e a genitália, associados ao *instinto*.

Vejamos a figura:

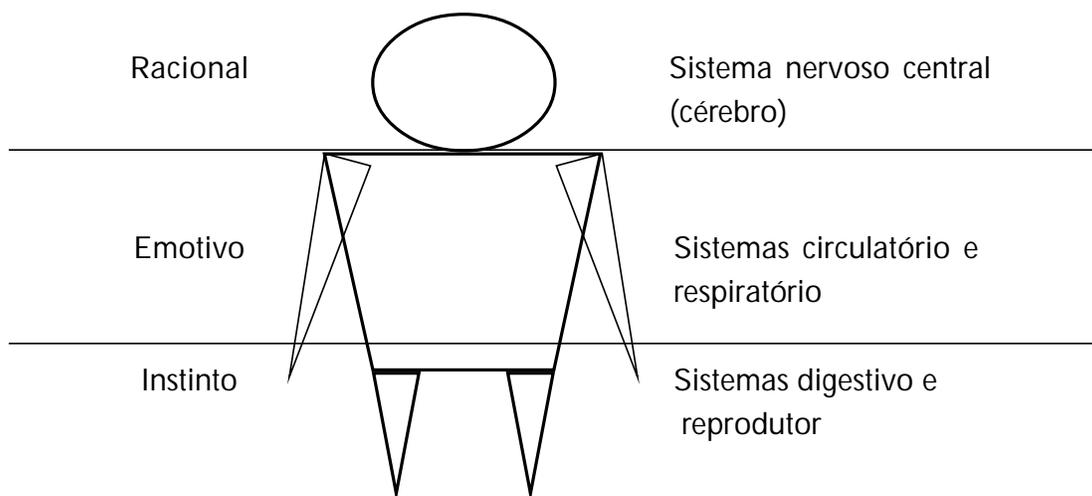


Figura 28: Expressão corporal

Interessante, não é? Essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Pierre Weill e o seu livro sobre a comunicação corporal (ver Bibliografia) é muito didático e de fácil leitura. (Recomendamos que leiam, para aprofundar seus conhecimentos).

A mesma leitura conseguimos fazer no rosto.

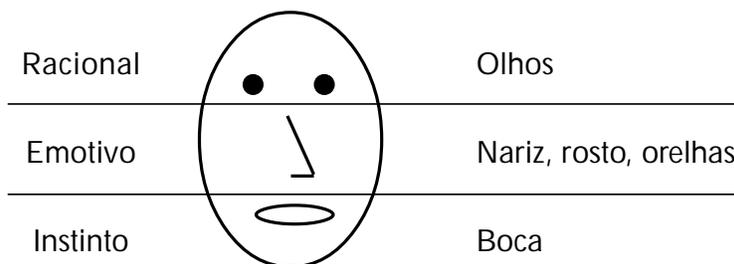


Figura 29: Expressão facial

“Espera aí!”, você deve ter pensado. No corpo, a relação dos órgãos com as partes, eu entendo, mas qual é a relação com esses órgãos no rosto?

Vamos explicar. Associamos o *racional* com os olhos devido à proximidade desse órgão com o cérebro e aos neurônios existirem em número elevado. O percurso de estímulo e resposta é curto e intenso. O ser humano tem a visão como o órgão de sentido mais importante. Como já mencionamos, cerca de 70% dos estímulos são captados pela visão.

O emocional está associado com o nariz, rosto e orelhas, porque é nessa região que vemos a manifestação de qualquer estado emotivo. Se alguém estiver em desequilíbrio emocional, ficará ruborizado nas maçãs do rosto, ou ainda, sua orelha esquentará e avermelhará, além de a pessoa dilatar as narinas, quando emocionalmente descontrolada.

A leitura será nessa região e o que a determina é a atividade sangüínea.

O instinto está associado com a boca, simplificada, por ser a entrada do alimento, que vai para o sistema digestivo. E o sexo porque os neurônios inferentes e aferentes nesse tecido têm ligação com os órgãos genitais por serem do mesmo tecido interno.

Da mesma forma, quando se tem uma febre intestinal, onde se manifestam as feridas? Nos lábios, é a resposta.

Para ilustrar:

Os escoteiros aprendem, para a sobrevivência na selva, que ao ver um fruto maduro, para saber se podem comê-lo ou não, bastará pegá-lo e passar nos lábios (parte interna). Se houver reação não devem comer, pois possui toxina e vai liberá-la em seu estômago e poderá envenenar quem comê-lo. Se não houver reação de três a cinco minutos, podem ingeri-lo.

Outra ilustração

Esta, além de ser curiosa, é um fato verídico reproduzido em filme. Esse filme passou na televisão umas 5 ou 6 vezes. Eu assisti duas vezes, por ser uma história real e interessante.

O título do filme é: *Por quê eu?* Trata-se da história de um casal que sofre um acidente automobilístico. Ela bate o rosto no pára-brisa e tem a face dilacerada. No hospital se recuperou mas ficou muito feia. Tão horrível que o marido a deixou. Um médico se interessou pelo seu caso e propôs fazer as cirurgias plásticas para correção. Estimou cerca de 80 cirurgias. Ela, como não tinha o que perder, se sujeitou e ele passou a fazer as incisões, uma após outra, ao longo do tempo em que ficou internada. Era uma mulher muito disposta e passou a ajudar no hospital, como enfermeira. Ajudava os outros, com o rosto escondido por gazes.

O médico conseguiu recompor seu rosto, mas não conseguia reconstituir seus lábios. Pensou em alternativas como prótese, mas não deu certo. Outros tecidos de pele não tinham a mesma elasticidade.

Teve um *insight!* Se o tecido dos lábios é o mesmo que o da genitália, por que não fazer um transplante?

Teve inicialmente resistência da classe médica, devido a questões éticas, mas venceu. Fez a incisão na genitália, transferiu pedaços do tecido para outra parte do corpo, depois de reproduzi-lo, transplantou-o para os lábios e deu certo. A moça ficou perfeita e bonita. A fita tem um final feliz. O médico se apaixonou por ela e se casou.

Espaço psicológico

Espaço psicológico é outro recurso para captar as informações emanadas do cliente. A sua proximidade comunica o grau de intimidade com o profissional de vendas/negociação.

Quando cumprimentamos alguém, o primeiro contato, quando não se tem intimidade é de mais ou menos um metro a um metro e vinte de distância. É a distância racional (formal). Permite cumprimentar, dando as mãos, reconhecendo o interlocutor, por contato visual, mas de maneira fria. À medida que vai havendo reconhecimento do outro e confiança, essa distância diminui: pessoas se aproximam para meio metro a sessenta centímetros. É o espaço emocional (social). A intimidade é maior e sem reservas, como em um relacionamento social.

Se houver uma fusão de espaço, então as pessoas entram no espaço de intimidade total, se abraçam e se tocam, sem reservas. Se esse avanço for forçado acontecerão três tipos de reação. A primeira é a agressão, a segunda é a fuga. Há ainda uma terceira que é a aceitação completa. Faça o seguinte exercício:

Chame alguém para vir próximo a você. Fique lado a lado com essa pessoa. Virem de frente um para o outro sem sair do lugar. Cumprimente, dando a mão. Meça com um passo largo, o que vai corresponder a um metro, ou a um metro e vinte centímetros.

Se você começar o diálogo e se aproximar, a pessoa não reagirá, pois, o fez de maneira gradual à medida que ganhará sua confiança.

Agora, se se fundirem os corpos, se se encostarem a outra pessoa, a terceira reação acontecerá: agressão, fuga ou aceitação.

Veja a ilustração, na seqüência:

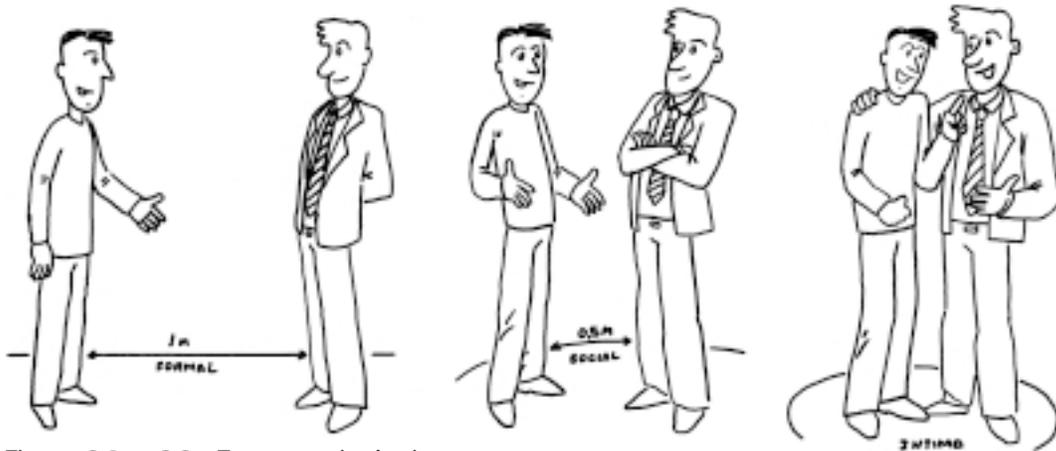


Figura 30 a 32: Espaço psicológico

Ambiente psicológico

Outra forma de aplicar o *provocar e argumentar*.

A sala de um cliente é o ambiente dele e onde ele tem domínio total. Você, quando chega, será uma presa que estará sob o domínio psicológico. Todos os elementos comunicam a supremacia do cliente.

Pode reparar a posição da mesa em relação à porta de entrada, a posição das cadeiras, a iluminação, a arrumação da mesa. Enfim, o cliente está no seu hábitat.

Veja a ilustração:

Esta, provavelmente, será a posição da mesa do cliente e a arrumação da sala.

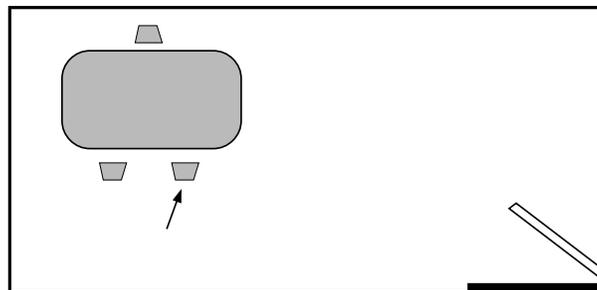


Figura 33: Ambiente psicológico

A cadeira da direita parece ter um cartaz: "Sente-se aqui".

Essa arrumação dá segurança ao cliente, pois, a sua retaguarda

está protegida e, ele tem domínio de quem se senta à direita e tem o controle da porta, olhando sobre os seus ombros.

Isso se repete por ter sido transmitido pela programação genética do ser humano, desde a sua evolução que remonta ao seu estado primitivo. O homem da caverna ficava no fundo da gruta, com sua retaguarda protegida e com o controle visual da entrada, para prevenir-se de intrusos ou predadores.

Ainda hoje esse instinto prevalece. Quando você vai a um restaurante e não há ninguém, todas as mesas desocupadas, onde você se senta? Na frente? No meio?

No fundo é a resposta correta e fica com as costas para a parede, controlando as pessoas que entram e vão se ajeitando nas cadeiras e mesas à sua frente.

Exercício:

Quando estiver com um cliente, sempre que puder, não sente na cadeira à sua direita, sente-se na cadeira à sua esquerda, para deslocar o domínio do cliente. E mais, desloque a cadeira, obrigando-o a deslocar a dele. Deixe suas pernas livres e não coloque a sua pasta no colo. Ponha-a sobre a cadeira ao lado ou no chão.

Veja esta ilustração:

Vocês dois terão o mesmo controle da porta, ao mesmo tempo que terão liberdade com as pernas.

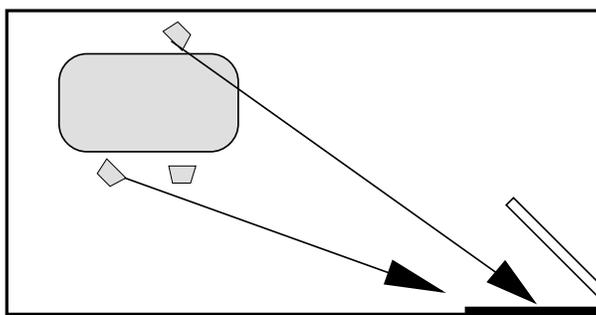


Figura 34: Posicionamento psicológico 1

Quando se senta à frente do cliente, geralmente fica em desvantagem. Ele tem liberdade com as pernas. Você não. Será obrigado a abrir as pernas para se aproximar da sua escrivaninha e quando abre as pernas ... perde o controle da situação.

Numa sala de reunião, procure sentar-se em uma posição de controle do ambiente. Costas contra a parede e controle visual da porta. Veja estas ilustrações:

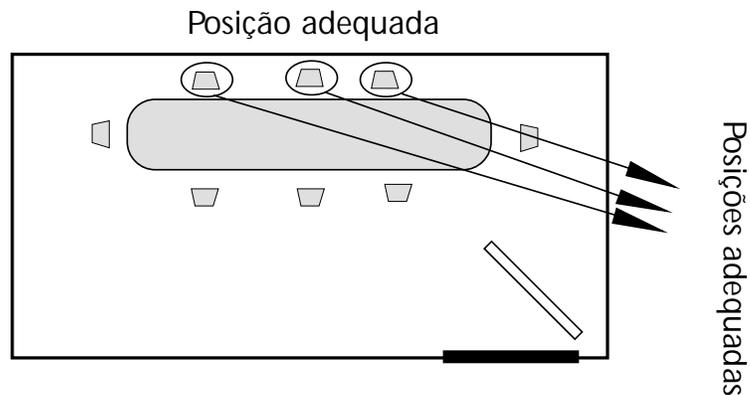


Figura 35: Posicionamento psicológico 2

Sentado à frente do cliente, você *não deve*:

1. Sentar-se desconfortável, com os joelhos contra a mesa do cliente, ou com as pernas abertas (para poder aproximar a cadeira).
2. Colocar a pasta no colo. Tira a sua liberdade, além de estrangular a circulação sanguínea, o diafragma e os neurônios pelo corpo, dificultando a oxigenação no cérebro e os estímulos/respostas dos neurônios "inferentes e aferentes".
3. Sentar-se numa posição em que o lugar está "telegrafado".

Sentado à frente do cliente, você *deve*:

1. Sentar-se confortavelmente com as pernas livres, em ângulo de 45 graus em relação à mesa do cliente (Figura 34).
2. Deixe a pasta na cadeira do lado ou no chão. A pasta tipo-fole é a melhor para o trabalho de venda. Tudo fica organizado, pode colocá-la no chão e manuseá-la por cima. As pastas tipo — 007, são lisas dificultando sua fixação no colo. Abrem em forma de cunha e os documentos ficam empilhados no seu interior.
3. Para manter o equilíbrio emocional, sente-se plantando os dois pés no chão e deixe o corpo reto. A atividade cerebral fluirá normal e o racional estará controlando seu emocional.

Se perceber qualquer alteração do seu estado emocional, controle o seu corpo. Corpo reto, mente controlada.

Não é difícil escolher o lugar. Evite as cabeceiras das mesas e dar as costas para a porta.

Sempre que possível escolha o lugar dizendo: "Posso me sentar ali?" Dificilmente proibirão. E se o fizerem, aceite e procure trabalhar outros aspectos de controle, que foram passados neste livro.

Acha isso bobagem? Saiba que compradores também têm treinamento e aprendem como controlar o vendedor, além da negociação. As táticas para minar a resistência psicológica do profissional de vendas/negociação começam na sala de espera. Aqueles chás de cadeira (espera), em contato com o concorrente que foi marcado na hora anterior ou seguinte à sua. As informações jogadas *estrategicamente* pelas recepcionistas etc.

Na sala do cliente, a arrumação, a posição da cadeira, a iluminação direta no seu rosto, pela janela, as interrupções *estratégicas* do telefone, da secretária e assim vai.

Numa ocasião, o Gerente de compras da Brahma me solicitou um programa de vendas/negociação para compradores. Queria saber quais eram as técnicas ensinadas a vendedores para neutralizarem o cliente durante o encontro negocial. Vejam o nível de preocupação das empresas.

Numa outra oportunidade, montando um programa de negociação para a Swift-Armour, estive junto com o Gerente de vendas e o vendedor, na Cia. Brasileira de Distribuição (Pão de Açúcar). O que eles fazem com os fornecedores é assustador. Sentamos de um lado (três representantes da Swift-Armour) e do outro, cinco pessoas: O Diretor de compras, o Diretor da rede Extra, o Diretor da rede Pão de Açúcar, o Diretor do Mini-Box e ainda o assistente, com o computador e fornecendo dados durante o encontro. Não preciso dizer que a nossa posição era a mais desconfortável — de costas para a porta, interrupções a toda hora em que o Gerente de vendas e o vendedor falavam, bombardeio "de informações", "rajadas" de perguntas, "granadas" de intimidações pelo concorrente. Tudo muito confortável para eles e desconfortável para nós.

O meu trabalho foi analisar encontros negociais para desenvolver metodologia de negociação. Empresas como a Cia Brasileira de Distribuição detém muito poder, pela sua capacidade de distribuir produtos e é um canal importante no Br asil. Outro fator é o comitê de compra, como foi ilustrado aqui, somado ao domínio total das informações, mercado-concorrência, consumo, além do profissionalismo que é conduzido nas suas compras.

Quem estiver despreparado, paga (margem negativa) para que comprem e distribuam seus produtos.



Terceira parte

Seduzir com habilidade

Sintonizar

Empatizar

Diagnosticar

Utilizar

Zoom

Induzir

Retroalimentar

O desenvolvimento de habilidades

1. Seduzir com habilidade

"... a proximidade entre pessoas varia de acordo com o grau de afeição que elas têm uma das outras."

Robert Anthony

Habilidade é o conjunto de conhecimentos indispensáveis para exercer uma atividade. É, portanto, a capacidade de aplicar, no caso de vendas, o seu domínio nas áreas de comunicação e relacionamento, com o objetivo de influenciar favoravelmente um cliente na compra de um produto ou serviço.

Em qualquer situação de relacionamento com pessoas, estamos em constante desenvolvimento das nossas *habilidades de seduzir*, como já vimos no início deste livro.

Profissionalmente estamos sempre aplicando os princípios da sedução, seja qual for a nossa especialidade — advocacia, engenharia, medicina, artes, esportes ou vendas.

É certo que essas habilidades vão mudar estratégia e taticamente dependendo da profissão que se exerça, mas os princípios da sedução se manterão em qualquer circunstância prática.

O desempenho do profissional de vendas é diretamente proporcional à aplicação prática dessas habilidades e a sua produção será maior à medida que o seu domínio do sistema *seduzir* for se ampliando.

Já vimos que você é sedutor, portanto, já é um profissional de vendas. Nesta parte, vamos detalhar cada uma das habilidades de *seduzir* com o intuito de ampliar o seu domínio em cada uma delas, para no conjunto levá-lo ao alto desempenho de vendas.

O domínio dessas habilidades e a consciência ao aplicá-las é que farão a diferença entre um profissional de vendas de alta produtividade e um de baixa produtividade, que logicamente não é você e aquele está na concorrência.

Vamos, portanto, definir cada uma dessas *habilidades*, rever seus fundamentos, desenvolver táticas para aplicá-las a fim de que possamos torná-las mais avançadas. Cada uma delas funciona como argamassa que une os tijolos de uma construção.

SEDUZIR com habilidade, ou, as habilidades de SEDUZIR. Isto está assim fundamentado:

Sintonia
Empatia
Diagnóstico
Utilidade
Zoom
Indução
Retroalimentação

Memorizem a palavra *seduzir* a partir desse acróstico. Cada uma das palavras que o compõe, será uma *habilidade*. O *sistema seduzir* é o fundamento de vendas, é o que recheia as técnicas, para que elas não fiquem tão sem sabor. Ou, se preferir, é a borracha que amortece o choque de interesses entre comprar e vender.

2. Sintonizar — a letra “S” de seduzir

“É muito quando eu apenas me sento junto a alguém.”

Eugene T. Gendlin

Sintonia em eletricidade é a recepção de um circuito externo que oscila na mesma frequência de um circuito interno. Sintonizar é o ato de você localizar precisamente a estação emissora de rádio no seu receptor, com o objetivo de eliminar qualquer ruído, estática ou chiado.

O mesmo você faz na recepção em seu televisor com relação a uma geradora de imagem. Após localizar o canal você manuseia a sintonia fina para eliminar as interferências, tais como chuvisco, imagens duplas, a fim de obter uma imagem mais nítida.

Essa definição para vendas é perfeita: o circuito externo é o cliente, o circuito interno é o vendedor. Oscilar na mesma frequência é o objetivo do vendedor que com a sua habilidade de *sintonizar*, procura ajustar-se ao cliente. A perfeita sintonia é aquela em que não se tem interferências. Significa que a recepção é de qualidade.

O vendedor deve estar consciente dessa *habilidade*, pois, com ela se inicia a construção de um relacionamento constante e perfeito, mas deve transcorrer com naturalidade já que a artificialidade é facilmente identificada pelo cliente e interrompe a sintonia.

Sintonizar é, portanto, o ajuste do vendedor ao cliente, buscando uma perfeita harmonia no relacionamento. Os recursos para se conseguir isso são contato psicológico mediante a percepção visual, auditiva e simbólica e contato físico mediante a *ação* por parte do vendedor (estímulo). A ação do vendedor deve ser energizada, convicta e entusiasmada, uma vez que a meta é obter uma resposta positiva para a criação de um clima agradável de relacionamento.

O quadro abaixo resume a habilidade de *sintonizar*:

Recursos	Meios	Habilidade
Contato psicológico	Percepção visual auditiva simbólica	Sintonizar
Contato físico	Ação/reação energia entusiasmo confiança	

Quadro 10: Sintonizar

A habilidade de *sintonizar* compõe-se de duas partes distintas. Uma relaciona-se com o enfoque psicológico mediante a percepção por parte do vendedor que é a sua capacidade de obter conscientemente informações do cliente a partir dos órgãos dos sentidos, como a visão, a audição e associação de imagens ou entendimento de símbolos. A outra parte é o enfoque físico, mediante o contato dos corpos e da postura corporal quando estimula o cliente a partir de sua energia, convicção e entusiasmo.

Contato psicológico

Na primeira parte dessa habilidade que corresponde ao contato psicológico, a visão é o ponto principal já que o ser humano é um ser *visual*.

Vimos anteriormente que esse órgão é responsável pela captação de cerca de 70% dos estímulos externos. Vimos também que a percepção é a primeira função de todos os órgãos e *ver* é diferente de *enxergar*; enxergar passa a idéia que se está vendo atentamente. Assim, o contato visual consciente recebe uma série de informações para serem trabalhadas por você, associando-as com outras informações de seu conhecimento e dando respostas objetivas a fim de estabelecer um clima de relacionamento agradável. Use o contato visual de modo objetivo. Observe atentamente o cliente. Ele está passando uma série de informações que são fundamentais para você vender: como ele se veste? A mesa dele é organizada ou desorganizada? Como ele decora a sala? Como ele o recebe? E a empresa como é? Perceba conscientemente essas informações. O mesmo procedimento você deve ter quanto ao que *escuta*. Lembre-se, *escutar* é *ouvir atentamente*: como o cliente fala? O tom de voz dele é racional ou emotivo? Fala educadamente ou não? Como é o diálogo com a secretária e seus subordinados? O que falam dele? Como outras pessoas comunicam-se com ele? Ouça percebendo nas entrelinhas o que ele diz.

Quanto à *simbologia*, a percepção é o significado dos objetos ou dos símbolos que o cliente quer passar. O padrão dele é sofisticado ou simples? Os gestos e postura são indícios de nobreza ou de simplicidade? Os objetos que o cercam, o que estão significando?

Perceba tudo que puder para ajudá-lo a adaptar-se ao cliente.

Mais que colocar seus sentidos em contato com o estímulo é *perceber*.

É diferente quando dizemos: “Você parece que olha mas não enxerga”. Olhar é quando se recebe o estímulo mas não se o percebe. Enxergar é perceber o estímulo recebido e retê-lo.

Da mesma forma: “Você parece que ouve mas não escuta”. Ouvir é receber o estímulo, sem percebê-lo. Escutar é reter esse estímulo auditivo.

Igualmente, quando você toca algo, só perceberá a textura do objeto quando ligar a sua percepção. Idem para os outros sentidos: cheirar e degustar.

Vamos fazer um exercício para comprovar esse ponto:

Pegue uma tesoura para esse exercício e convide algumas pessoas para participar, colocando-as em círculo.

Você vai passar a tesoura às pessoas, uma a uma dizendo:

“A tesoura tem uma certa semelhança com o corpo humano e tem duas posições básicas: aberta e fechada. É um objeto frio no toque e pode ser utilizado para o mal ou para o bem, dependendo da intenção de quem a manusear. Pode ferir alguém e até matar. Aquele crime que envolveu os artistas da Globo, foi cometido com uma tesoura. Você pode cortar tecido e confeccionar uma roupa e pode dar-lhe outras aplicações úteis ou nocivas. Dependendo da intenção, como já disse”.

(O que você está fazendo é ligar o raciocínio das pessoas. Elas agora só vão prestar atenção na tesoura e não em você.)

Eu vou passar a tesoura à primeira pessoa à minha direita e vou dizer: “De que forma eu estou passando a tesoura: aberta ou fechada?” (Você vai passar com as pernas abertas e a tesoura fechada. Eles terão que perceber as suas pernas e não o objeto na sua mão).

Eles responderão aberta ou fechada. É muito provável que mesmo acertando, será um “chute”. Por isso repita até que todos percebam. (Veja, você disse *eu* e não a tesoura. Eles estão vendo mas não enxergando. Estão ouvindo mas não escutando.) Isso acontece porque as pessoas não confiam na própria percepção que é intuitiva e deixam o racional (lógica) dar a resposta.

A pessoa que pegar vai passando a um depois a outro, repetindo as mesmas palavras suas: “De que forma eu estou passando a tesoura: aberta ou fechada?” Até voltar em você outra vez. Para repetir o exercício, caso eles não percebam, você exagera: escancara a perna, coloca sobre a mesa etc., até que percebam.

Quando você fez a demonstração e passou abria a perna e passava a tesoura fechada, ou vice-versa, ou trocando: passando de perna fechada e a tesoura fechada etc., todos viram e ouviram você falar da tesoura mas não enxergaram (poucos percebem) os movimentos das suas pernas e tampouco escutaram você dizer: de que forma *eu* estou passando a tesoura e não *como* a tesoura estava: aberta/fechada.

Crianças pegam essa brincadeira mais fácil que adultos, porque seu racional ainda não está tão desenvolvido e utilizam mais o instinto para perceber e a emoção, que é o clima da brincadeira. É por isso que as crianças nos surpreendem com suas observações e nós adultos temos que reaprender a percepção.

Esse é o grande objetivo do clima relacional. Você vai utilizar padrões semelhantes ao cliente, para que ele se sinta bem.

É muito importante esse momento na venda e nos negócios. Tão importante para estabelecer o clima que as companhias aéreas utilizam o contato psicológico para criar o clima relacional.

Você em qualquer vôo que fizer encontrará sempre um comissário(a) de bordo simpático(a) que o recepcionará na porta do avião e com um sorriso nos lábios procurará contato através dos seus olhos e lhe dará as boas-vindas dizendo: "bom dia", "boa tarde" ou "boa noite". E você acreditará, você quer acreditar, você precisa dessa recepção, pois, está passando por um estado de tensão e está lutando com uma voz interna que está dizendo: "Será que esta geringonça mais pesada que o ar vai voar? Será que não vai cair?"

Aquele contato visual, o sorriso e a voz do(a) comissário(a) funcionou como uma tábua de salvação para um naufrago em alto-mar.

Você acredita que tudo correrá bem. Senta-se na poltrona, afivela o cinto, respira fundo e o avião levanta vôo. A tensão da viagem é inevitável. Acontecem inúmeros contratemplos, como uma forte turbulência. Mas a aeromoça está firme, tranqüila, então tudo está bem. Uma delas derruba suco na sua gravata e prontamente busca água quente e limpa. Pode ficar manchada, mas tudo bem, ela foi atenciosa e pronto, esses acidentes acontecem. A criança na frente sobe no banco e fica olhando você comer, ou ler, mas é uma criança, não vai tirar o seu controle. O companheiro de poltrona está dormindo, ressonando e com o braço esparramado no suporte, mas dá para suportar, já vai chegar ao destino. Pronto. Chegou, você se controla, permanece sentado, lendo, até as portas se abrirem e todos saírem. Aí você passa pelo comissário ou aeromoça que está na porta e ela lhe agradece e despede-se:

“Muito obrigado, tenha um bom dia!” Mais uma vez é o que você precisava ouvir. Sua tensão é aliviada, respira fundo o ar puro, olha para o céu, vê que está em terra, seguro, sente o sol no rosto e se sente bem. Foi um bom vôo. O pessoal de bordo é muito simpático. O serviço é ótimo. Probleminhas acontecem. E então, o que aconteceu? O pessoal de bordo é treinado para causar-lhe boa impressão na recepção e na despedida. Foram orientados para olhar nos seus olhos, sorrirem e em voz firme e sonora lhe dar boas-vindas e depois agradecer-lhe. Sabem que a impressão positiva causa tranquilidade no passageiro e gera um clima agradável durante a viagem. E a última impressão vai ficar registrada em sua memória e qualquer contratempo que tenha sofrido durante a viagem tende a desaparecer. Você manterá a preferência por aquela companhia aérea e continuará a preferir esse meio de transporte rápido, seguro e agradável. Essa é a sua impressão.

Reforçando o que estou dizendo, tenho um exemplo real dessa boa impressão que fica registrada nas mentes das pessoas. Em um dos seminários que ministrei no Banco do Brasil, na Superintendência, quando voltava da viagem, num sábado de manhã, havia no vôo uma garotinha de uns 5 anos de idade. Quando o avião taxiou em São Paulo parou na pista. Descemos, ela na minha frente. A aeromoça despediu-se: “Tchau, fofinha!” E lhe deu um beijo no rosto, marcando-a de batom. Tomamos o mesmo ônibus que iria nos conduzir até o terminal, a garotinha sentou-se com sua mãe do lado, olhou para mim — eu estava de terno e gravata — e em tom de zombaria disse: “Olha mãe, o moço está trabalhando!” A mãe, um tanto constrangida voltou-se para ela e disse: “Fique quieta!” E viu a marca de batom e começou limpar o seu rostinho. A menina perguntou: “O que é mamãe?” A mãe respondeu: “A aeromoça lhe marcou o rosto, não se lembra?” Ao que a garotinha respondeu: “É... lembro-me sim. Bonita ela, não é mãe?” A menina estava com a última impressão bem viva em sua mente. As crianças são espontâneas, não têm defesas psicológicas. Ficou claro naquele momento o objetivo atingido pela companhia aérea, a formação de futuros clientes, com boa impressão da sua empresa, do seu pessoal de bordo, de viagens aéreas rápidas, seguras e agradáveis, com sabor de “quero mais”.

O atendimento é o momento mágico do encontro de duas pessoas.

E nos negócios, sabe-se a importância que tem a boa impressão causada no contato humano. A continuidade ou a repetição da compra

dependerá desse momento mágico. Cada vez mais as empresas estão prestando atenção no atendimento. O marketing aborda enfaticamente esse ponto e tem seus autores como defensores ferrenhos desse ponto.

A incorporação desse item faz-se sentir, principalmente nas empresas que desenvolvem *know how* e multiplicam seus negócios a partir do *franchise* ou franquia. É o caso do McDonald's, a partir da sua fórmula básica: qualidade + higiene + atendimento + preço justo.

Você não paga mais barato que uma refeição simples trivial. Paga o preço justo e nele está embutida a qualidade do hambúrguer, da batata frita, do queijo, de verdura e de outros componentes. Paga ainda o preço justo pela higiene e limpeza (e que costumam!!). Paga também o atendimento, ainda que quase imperceptível, porque você é quem faz tudo. O contato humano é pouco mas suficiente para causar boa impressão. Os garotos adolescentes do caixa são treinados para atendê-lo na dosagem certa. Você chega, olha o painel/cardápio, entra na fila, escolhe o lanche e pede ao atendente. Este monta o seu pedido, cobra e no momento em que lhe dá o troco: *procura seus olhos para contato visual, esboça um sorriso e lhe diz "bom apetite"*.

Você recebe essa mensagem e acredita! Sai à procura de uma mesa vazia enquanto dança com a bandeja, localiza, sai apressado na direção do lugar, senta-se e deglute seu lanche. Enquanto isso, alguém já está dançando com a bandeja atrás de você enquanto o aguarda terminar. Agora leva a bandeja até a lixeira, joga os restos e a empilha no local indicado, vai embora com a sensação de que foi bem atendido e, se foi acompanhado de uma criança, ela vai segurar na sua calça (na altura do joelho), dar puxões e dizer: "Quando que a gente voltará, heim? Quando é que a gente volta?"

Contato físico

Na segunda parte dessa habilidade, que se refere ao contato físico, para você entender melhor vou explicar utilizando a analogia a partir da física. O que diz a terceira Lei de Newton? Estão lembrados dos seus tempos de estudante? Pois é essa mesma: "a toda ação corresponde uma reação no sentido contrário com a mesma intensidade de força". Quer dizer: se você estiver dirigindo um carro e bater em um muro, a força do impacto corresponderá à massa desse carro multiplicada pela sua velocidade; você vai derrubar o muro pelo impacto; o carro ficará amassado pela força aplicada e a reação no sentido contrário.

Outra comparação: se você der um soco em alguém, a força do impacto será o peso do seu braço multiplicada pela velocidade de deslocamento, ou seja, a mesma intensidade do soco que o adversário recebeu no rosto, sentirá em sua mão e braço no sentido contrário. Explicando melhor, quando soca alguém, recebe o mesmo soco de volta. Isso é ação/reação. *Quando se dirige a alguém, a força do impacto relacional terá a mesma intensidade, ou seja, as pessoas vão responder a energia que você empregar no estímulo. Experimente! Veja este exercício, aplique-o em alguém:*

Conversando com um grupo de pessoas, contate visualmente uma dentre elas. Localize e caminhe em sua direção. Sorria. Aproxime-se cerca de meio metro e estenda a mão. A pessoa vai corresponder. Olhará para você, vai sorrir em resposta e lhe dará a mão, cumprimentando-o.

A isso chamamos de *estímulo/resposta* ou em física: *ação/reação* no relacionamento humano. A lei da física se aplica às pessoas. A energia positiva que você colocar na sua ação, em direção às pessoas terá a resposta com a mesma intensidade de força. Você estabelece o clima de relacionamento.

Conhecendo *ação/reação*, você será o responsável pelo clima relacional. Você é quem dará o tom amigável, colaborativo do relacionamento de vendas. Se ao contrário, não observar essa sua habilidade, passará para as pessoas como você está se sentindo naquele momento, naquele dia. Imagine-se levantando de manhã de pé esquerdo, pisando em alguma coisa na beira da cama, dando uma topada com o dedo em algum objeto deixado no chão; no banho, acaba a água e você fica ensaboado; derruba café na gravata; na garagem, quando manobra o carro, bate no portão; quando for atender algum cliente estará carregado de negativismo e é possível que quando cumprimentarem você com um "bom dia", responderá grosseiramente, descarregando todo seu mal humor: "bom dia o quê!"

Nós somos responsáveis pelo clima do relacionamento com as pessoas.

O cliente, sim, teria razão para o mau humor se isso ocorresse com ele. Você não, pois é treinado para atendê-lo. Possui técnicas comportamentais de relacionamento. Sabe trabalhar as coisas negativas. Transforma o que é ruim em coisa positiva. A sua atitude é de autocontrole e

passa essa calma para o cliente. Ganha a sua confiança, a sua admiração e a sua postura revelam *energia, convicção e entusiasmo*.

O vendedor cria o clima relacional com o cliente.

O ato de cumprimentar é o contato físico. Você passa a energia do que está sentindo, através das mãos. A outra parte sente, ainda que inconscientemente a sua vibração. Sabe pelo aperto de mão o quanto quer transmitir de confiança, segurança e empatia. Muitas vezes acrescentado de emoção, representado por um "tapinha nas costas".

Preste muita atenção ao cumprimentar um cliente. Ao tocar suas mãos coloque a energia necessária para transmitir-lhe o que você pretende. O aperto de mão deve ser firme. Os olhos nesse momento se encontram, ao mesmo tempo que sua expressão facial revela o que quer transmitir. A postura corporal segue junto, ao mesmo tempo em que você fala.

Ilustração: O ato de cumprimentar é tão antigo quanto o relacionamento interpessoal e grupal da humanidade. Esse ritual se iniciou com os homens nos seus primórdios, que ao sair para caçar em grupo, na busca de alimentos, carregando suas armas, quando se encontravam com outro clã, depunham as lanças elevando as mãos na altura da cabeça, com as palmas viradas às pessoas à sua frente.

Esse gesto revelava que não tinham a intenção de atacar e era imitado pelo outro clã. A evolução desse gesto foi o de bater as palmas das mãos com as dos outros até chegar no cumprimento que hoje fazemos. Os rituais de cumprimento, no ocidente são idênticos, na sua estrutura geral. Todos os povos ocidentais o reproduzem, tendo influenciado povos mais primitivos, à medida que foram contatados e aculturados e estabelecendo relacionamento de interesses, como o comercial.

O povo oriental possui características particulares desse ritual, que apesar de mantê-lo internamente, adotam-no no mundo dos negócios.

O que se deve evitar

1. *Cumprimentar sem olhar nos olhos do cliente.* Essa atitude revela que aquele momento não é único e exclusivo e é mais um cumprimento com tantos outros. Deixará de ser importante para o cliente. Faltarão sinceridade no contato físico, deixará de ter envolvimento e intimidade relacional. Faça este exercício:

Experimente cumprimentar alguém e desvie o olhar.

Depois pergunte a outra pessoa o que sentiu e analisem juntos as impressões percebidas. Concluam por si mesmos.

2. *Cumprimentar com um objeto na mão.* Uma caneta, por exemplo, revelará desconsideração pela pessoa do cliente. Que ele não é importante para você. Simbologicamente representar um obstáculo físico no contato, remontando o significado primitivo, é como se estivesse reconhecendo o membro do outro clã, com a lança na mão.

Ilustração: Em uma ocasião, visitando um banco, o gerente me cumprimentou com a caneta na mão. Para ele essa atitude era normal, já que revestia esse ato de qualquer significado, porém, para mim foi de uma grosseria total e nosso relacionamento nunca foi bom, apesar das aplicações e das boas taxas que me conseguia.

Na primeira falha do banco, troquei por outro, mesmo sendo mais incômodo para mim.

Agimos dessa forma porque buscamos motivos, como nesse caso, para justificar nossas atitudes, à medida que vamos acumulando ressentimentos com a outra parte.

3. *Cumprimentar de leve, sem o aperto de mão ou com as pontas dos dedos sem que transmita energia.* Passamos desinteresse, insegurança e falta de convicção. Esse sentimento irá permear todo o encontro de vendas.

A mão leve por parte do cliente pode revelar timidez, ou tipo de educação que recebeu. Para o cliente, não há problema nenhum, o que não deve acontecer é o profissional de vendas cumprimentar desse modo. Lembre-se de que nós é que estabelecemos o clima relacional, portanto, passamos o nível de energia necessário ao encontro.

4. *Cumprimentar com aperto muito forte a mão do cliente.* Nesse caso o que se transmite é o desconforto da mão esmagada. Esse exagero deixa de ser energia positiva e passa a ser dominadora. A reação contrária é de fuga. Irá evitar cumprimentá-lo em outra oportunidade (se é que haverá outra). Pior ainda é o aperto de mão muito forte seguido de uma chacoalhada que desloca o pulso e solta o cérebro da caixa craniana. Exagero? Possivelmente já cumprimentou alguém que faz uso dessa "delicadeza".

3. Empatizar — a letra “E” de seduzir

“Há sempre uma relação de causa e efeito acontecendo entre duas pessoas.”
Marcio Lúcio de Miranda

Empatia é uma palavra que tem o significado de a pessoa se colocar no lugar de outra, ou explicando melhor, a inclinação de captar para si o sentimento de alguém em determinada situação ou experiência vivida. É diferente de *simpatia* e que não raro se confundem os termos. *Simpatia* é o sentimento espontâneo de atração entre duas pessoas, a relação de interesse um no outro, instintivamente. Que por sua vez não tem nada a ver com *apatia*, que significa desinteresse, ausência de energia ou ainda insensibilidade.

O apresentador Silvio Santos é empático ou simpático?

Simpático é a resposta correta. Ele agrada pela sua capacidade de passar o seu próprio estado de espírito. Faz as pessoas se moldarem a ele, mas não sente o que as pessoas estão sentindo, que é a empatia.

Empatia é como se você tivesse a capacidade de “vestir-se” na outra pessoa. Entrar dentro dela, saindo de você mesmo.

Empatia para o vendedor é perceber o sentimento do cliente e captar para si essa energia, com o intuito de se colocar no lugar dele e com isso entendê-lo melhor.

Empatizar é a habilidade de vendas que visa experimentar o mesmo ponto de vista, ter o mesmo ângulo de visão do assunto e para isso precisa estar no corpo do cliente. Para seduzir bem, você tem que colocar todos os seus sentidos ligados à pessoa e a maneira de se fazer isso, é captar seu estado interior.

Empatizar é o mesmo que manter o cliente encorajado a participar da venda e a maneira de se conseguir isso é ouvir mais do que falar, e observar atentamente. Junto com outros sentidos, a audição e a visão são aqueles de mais rápida captação dos sentimentos do cliente que pelo seu consciente você tenderá a aceitar e reforçará sua empatia.

A habilidade de *empatizar* está resumida no quadro que segue:

Recursos	Meios	Habilidade
Captar	Audição/visão Disponibilidade	Empatizar
Sentir	Sintonia Aceitação	
Reciprocidade	Participação Manutenção	

Quadro 11: Empatizar

A habilidade de *empatizar* é formada pela junção de três partes complementares.

Captar

A primeira parte é a captação dos estímulos do cliente, através da audição ou de outro sentido. E o fato de você se dispor a ouvir encoraja o cliente a falar e com isso ele se sentirá bem e você estará demonstrando disponibilidade e interesse pelos seus sentimentos e assim ele se mostrará disposto a continuar o contato de venda.

Captar é reter o que você está percebendo através dos sentidos, como já falamos a respeito anteriormente. Se não estiver com a percepção ligada, dificilmente captará através dos sentidos os estímulos que está recebendo, como vimos, quando foi abordada a habilidade de *sintonizar*.

Ilustração:

Esta situação aconteceu numa construtora, minha cliente de consultoria. Durante uma apresentação de venda de um imóvel em construção pelo sistema de condomínio fechado, o profissional de vendas estava criando o clima de relacionamento quando o cliente disse:

— Não gosto de apartamentos beira-mar de Boa Viagem porque quando há festas como Recifolia fica muito tumultuado, não se tem sossego e os moradores são obrigados a deixar seus apartamentos...

O corretor ouviu, mas não captou:

— É sim, Boa Viagem é um excelente lugar para investir em imóveis e também para morar, temos este lançamento, que não tem qualquer outro edifício naquela região com esse acabamento, seu projeto é único...

Outra situação, agora em vez da audição é com a visão:

A cliente estava na sala de uma empresa de consórcios, sendo trabalhada por um gerente de vendas, que a atendeu em fase de empatizar, quando ocorreu o fato que ilustramos:

O ar condicionado está resfriando o ambiente a toda potência. A cliente vestia-se com um conjunto leve, de mangas cavadas e colo à mostra. Estava desconfortável para ela que sentia frio e esfregava os braços, puxando a roupa e olhava para o aparelho de ar, na esperança de ser entendida. O gerente falava com toda empolgação mas não captou o desconforto da cliente cujo único pensamento, naquele momento era sair de lá o mais rápido possível e não se interessava por nada que o gerente de vendas apresentava como um bom negócio.

O gerente de vendas perdeu a oportunidade de *empatizar* com a cliente, captando através da visão, o desconforto da cliente, desligando momentaneamente o ar condicionado, baixando a intensidade de refrigeração ou ainda mudando de sala para fechar o negócio. Não revelou a sua disponibilidade como pessoa e profissional.

Sentir

A segunda parte refere-se ao *sentir* e esse recurso está relacionado à sintonia e que já foi discutida na seção anterior. Você sintonizado, está demonstrando aceitação pelo cliente, pelos seus problemas e suas necessidades. Aceitação é a qualidade no relacionamento que as pessoas mais apreciam, pois, de um modo geral, estamos fechados em nós mesmos, mais preocupados conosco do que com aqueles que nos cercam. Desenvolver essa habilidade de *empatizar* e, particularmente, *sentir* as pessoas, em nosso caso o cliente, vai diferenciá-lo como profissional. Os clientes sentem-se desconsiderados pelos vendedores. Você, na condição de cliente, quando estava procurando comprar alguma coisa já passou por isso. O descaso é muito grande e junto com o descaso está a falta de treinamento em vendas. Os clientes compram na maioria das vezes, já que o vendedor *não* desenvolve suas habilidades profissionais de relacionamento e com ela, a empatia.

Sentir é captar os sentimentos do cliente e demonstrar aceitação por

ele, pelo que diz. E isso você demonstra através do seu comportamento, sintonizando a expressão corporal do cliente: seus gestos e seu modo de falar.

Ilustração: Conheci um vendedor numa rede de lojas do Espírito Santo, Dadalto, que tem a capacidade incrível de sentir o cliente. Não preciso dizer que é um excelente profissional e tem as melhores performances de vendas. A sua habilidade é tão intensa, que nos primeiros momentos de diálogo, ele capta até o sotaque do cliente. Faz isso naturalmente. Os clientes não se sentem ofendidos, pelo contrário o procuram, porque se sentem bem com ele.

As pessoas gostam de pessoas iguais. Se sentem seguras com pessoas que são parecidas consigo mesmas, daí a importância dessa habilidade.

As pessoas necessitam ser consideradas.

Reciprocidade

Reciprocidade é a terceira parte de *empatizar*. Corresponde à troca espontânea de sentimentos e com essa troca o reforço do relacionamento com o cliente. Ele necessita sentir que está fazendo parte de encontro de venda e não é um mero componente manipulável. Quando você o faz participar está mantendo o interesse mútuo. Ambos têm a mesma finalidade, o cliente a da satisfação das suas necessidades e o vendedor a satisfação pelo seu atendimento e de seu produto.

Reciprocidade é a manutenção do relacionamento, por meio de um diálogo apropriado com duas mãos de direção e não aqueles monólogos que vendedores fazem, que só querem saber de falar não se importando com os sentimentos do cliente. A participação do cliente no diálogo deve ser estimulada e isso pode ser feito através de pontos comuns de interesses. Descubra esses pontos relevantes para o cliente, elogie, mantenha o humor, com sorrisos, seja disponível e demonstre aceitação.

Ilustração: Segue um exemplo que não deve ser seguido.

Um profissional de vendas, que recentemente vendeu um carro da GM para mim, surpreendeu-me com uma declaração de suas habilidades.

“Quando eu atendo um cliente, eu não o deixo falar. Falo o tempo

todo, assim ele não tem chance de fazer perguntas. Eu aprendi isso com os meus colegas lá na loja”.

Essa pessoa é amiga da família e começou recentemente a trabalhar em vendas. Muito comunicativo, gosta muito de automóvel, se interessa por todos os lançamentos existentes no mercado e é muito atualizado. Quando ia iniciar sua carreira, procurei recomendar cursos, literaturas, citando alguns livros e cedendo apostilas de vendas. Mas, como ele mesmo disse, não teve tempo. Está iniciando uma carreira como tantos outros: em vendas porque dá mais dinheiro, porém, sem uma orientação de técnicas e habilidades adequadas. Está pegando vícios, que depois dificilmente irá consertar.

Como ele não domina técnicas e habilidades, não tem confiança em si para sustentar um diálogo com o cliente. Teme que o cliente venha colocá-lo em dificuldade, e então não permite a *reciprocidade*, o diálogo agradável com o cliente. Sufoca o cliente para forçar a comprar sem perguntas. Vai vender para aqueles que não fazem perguntas, aqueles que compram porque já têm suas necessidades definidas, como eu, e que só queria prestigiá-lo. Em outra circunstância, eu não compraria de um vendedor que fala o tempo todo e que não me deixa participar da venda e que não tenha reciprocidade.

Reciprocidade é manter o interesse mútuo.

A capacidade do profissional de vendas retribuir o mesmo sentimento é a reciprocidade. É a participação mútua no processo relacional. A manutenção desse processo. Eu costumo dizer que, durante um curso ou seminário, quem faz com que ele seja proveitoso e agradável é a reciprocidade que encontro nos participantes. Eles fazem junto comigo a qualidade do trabalho. E isso é real. Desde os primeiros minutos procuro estabelecer uma ponte que ligue os meus interesses — de passar conhecimentos com qualidade e a máxima retenção, aos interesses deles — adquirir esses conhecimentos de forma agradável e com qualidade. Procuro fazê-lo de maneira informal, permitindo e provocando a participação, descontraidamente, com sorrisos, reforços positivos ao longo do encontro. No final do primeiro dia, temos a sensação de que já nos conhecemos há muito tempo. Eles se sentem bem e eu também.

Os resultados sempre são positivos, pelas avaliações, recomendações e solicitações de novos trabalhos. A reciprocidade tem acontecido ao longo desses anos, pela manutenção de meus clientes.

Empatizar

Vamos concluir a utilização da habilidade de *empatizar*. Você está visitando um cliente pela primeira vez, não o conhece e precisa ganhar a sua confiança para estabelecer um nível de relacionamento adequado para apresentar sua proposta de venda. Como até este ponto você já adquiriu conhecimento sobre a habilidade de *sintonizar*, já iniciou o processo de *seduzir*. Estimulou o cliente a falar do seu negócio, da sua empresa, das suas expectativas.

Contou a você sobre como iniciou o negócio, suas dificuldades, seus problemas e o sucesso conseguido até então. Quantas vezes, quando somos clientes e atendidos por um vendedor, faltam sintonia e aceitação. Não percebe o que sentimos e perde a oportunidade de empatizar e perde a venda.

Ilustração: Outro exemplo a não ser seguido.

Numa ocasião, retornando para casa de uma viagem, procurei uma loja no aeroporto de Manaus, para comprar umas lembrancinhas. Faço coleção de corujinhas e onde vou compro e trago aquelas que ainda não tenho. Vi na vitrine três corujinhas, entrei na loja e perguntei à vendedora:

— Essas corujinhas são de que material?

— Olha, “num sei não” — respondeu sem sair de sua posição atrás do balcão, segurando a cabeça, com um olhar distante.

— Posso olhar? — sugerindo que abrisse a vitrine que estava trancada com chave e me mostrasse, para que eu pudesse examinar o material.

— O senhor vai levar mesmo? — perguntou resistindo sair do seu lugar.

Respondi irritado:

— Quero examinar o material, porque já tenho esse modelo. Mas como é difícil para você atender a um cliente e não consegue empatizar-se com ele, pode deixar. Fique com a sua mercadoria e eu fico com o meu dinheiro.

A vendedora não se demonstrou *disponível*, não captou meus interesses. Mostrou-se resistente, e não *sintonizou* as necessidades do cliente. Não houve reciprocidade e em consequência a empatia não se fez. Saí da loja pensando: “Como um comerciante pode contratar uma vendedora que não tem a mínima condição de atender, sintonizar-se com um cliente e sentir suas necessidades. Pessoa sem disponibilidade pessoal, que é o mínimo para se atender. Perdendo vendas não somente daquilo que o cliente procura, mas também de outras novidades.

Abrir um negócio não é somente escolher um ponto, colocar mercadoria e uma pessoa para atender. Mais do que tudo, precisa contratar bem aqueles que vão dar o atendimento”.

Pensei ainda: “E como uma pessoa com dificuldade em *empatizar-se* não consegue *captar* e *sentir* outras pessoas pode querer ser vendedor? E o pior: isso é mais comum do que se possa imaginar. Basta prestar atenção no atendimento que nos dão na maioria das vezes quando vamos comprar algo”.

Durante o processo de venda, a forma que temos de *empatizar* é dar sinais para o cliente demonstrando que estamos sintonizados nele. Esses sinais podem ser verbais: “Ah! sim...” Ou ainda perguntando: “Mas, como o senhor resolveu isso? Pode me dizer?”, “Entendo, é compreensível a tamanha preocupação que isso gerou ...”

Sinais corporais, como a inclinação do corpo para frente, ancorando (balançando) com a cabeça, à medida que o cliente vai lhe contando algo sobre o assunto. Sinais por gestos.

Vejam um exemplo de habilidade de *empatizar* na venda efetuada por uma indústria de tintas a uma loja de revenda de materiais de construção.

Um vendedor da indústria de tintas Coral visita um cliente de materiais de construções e, ao entrar na loja, *capta*, observando a mudança de *layout* que o cliente fez; repara nos clientes e vê que circulam melhor na loja e sente que o astral mudou. Vendedores-balconistas atendem de maneira mais motivada e sorridentes, *sintoniza* o objetivo daquele arranjo físico com melhores resultados para o lojista. Quando é recebido pelo seu cliente, procura a *reciprocidade* do mesmo, já que a *participação* daquela observação resultará na manutenção do contrato.

Traduz tudo isso, fazendo um comentário:

— Pude perceber a mudança do *layout*, ao entrar na loja. Ficou muito bom. A circulação melhorou, a clientela circula mais à vontade entre as gôndolas e *displays* e toma contato com mais produtos. O atendimento de seus vendedores está mais dinâmico e pude observar que *estão mais motivados*. Isso significa mais vendas e melhores resultados. Parabéns pela idéia.

O cliente respondeu:

— É ... fiz essa mudança para acompanhar o crescimento dos negócios. Chamei um arquiteto, dei-lhe a idéia e ele me fez um projeto. Realmente melhorou muito.

Pronto. Conseguiu *empatizar*, conquistou o sinal para avançar na apresentação de venda e iniciou a venda de forma positiva.

4. Diagnosticar — a letra “D” de seduzir

“A realidade do outro não está naquilo que ele revela a você, mas naquilo que ele não lhe pode revelar. Portanto, se você quiser compreendê-lo, escute não o que ele diz, mas o que ele não diz.”
Khalil Gibran

A palavra diagnosticar tem o mesmo significado de decifrar, revelar, expor e está também ligada por sua vez com a conotação de descobrir as causas. Descobrir é o mesmo que explorar novas possibilidades e oportunidades. Diagnosticar significa ainda *evidenciar* aquilo que não está aparente, *identificar* algo que está lá, mas não é percebido pelo olho destreinado e também *fazer emergir* o que está encoberto.

Um médico não pode fazer um tratamento antes de diagnosticar o seu paciente, apesar de saber de antemão todos os medicamentos para as doenças de sua especialidade.

Da mesma forma um vendedor não pode vender antes de diagnosticar as expectativas de seus clientes. É necessário levantar as necessidades deles, quais as expectativas, problemas ou mesmo desejos.

Um médico faz o diagnóstico, pesquisando a vida do paciente: o que sente, quando começaram os sintomas, quais são seus hábitos — alimentar e exercício físico e outras perguntas.



Diagnosticar

Exatamente como o vendedor deve fazer no momento em que inicia seu trabalho de venda. Deve pesquisar a vida comercial do cliente relacionada ao seu produto ou serviço: o que o cliente sente com relação à procura do produto ou serviço, sobre a clientela, formas de vender, trabalhos promocionais, frequência de compras e outros questionamentos necessários para estabelecer o diagnóstico.

Essa é, portanto, a *habilidade de diagnosticar*, que o profissional de vendas deve desenvolver como uma das suas ferramentas de trabalho. O cliente é uma represa de necessidades, desejos e expectativas. Nele está a fonte do seu trabalho. "Qual é a necessidade que motivaria o cliente a comprar o meu produto?" Cabe a você diagnosticar. "Qual é o desejo que levaria o cliente a comprar a minha mercadoria?" Cabe a você diagnosticar. "Qual é a expectativa que o cliente teria com relação a meu serviço?" Cabe a você diagnosticar. Estão todos lá, represados na mente do cliente. Você como vendedor tem que *decifrar* as necessidades do cliente, *revelar* os desejos e *expor* as expectativas dele. O vendedor deve *explorar* essa represa de anseios para *diagnosticar* o que motiva o cliente a comprar o seu produto ou serviço e com sutileza *evidenciar* a necessidade que não está aparente; *identificar* o desejo que está lá, mas não dá para perceber facilmente e também *fazer emergir* o que está encoberto.

A habilidade de diagnosticar é usada para obter informações do cliente que o levem a comprar. Fazer manifestar a situação atual e a situação pretendida, denunciando suas necessidades e seus problemas. O recurso para fazer o cliente mostrar-se é a pesquisa, e essa deve ser reveladora a fim de tirar do represamento de anseios do cliente a sua oportunidade de resolver os problemas e as necessidades dele.

Eis o resumo que apresentamos dessa habilidade no quadro abaixo:

Recursos	Meios	Habilidade
Pesquisa	Os 4 "Os"	Diagnosticar

Quadro 12: Diagnosticar

Pesquisa

Com uma pesquisa introdutória, estabelece-se um roteiro mental do cliente. Arrumam-se as informações na mente do cliente, que estão lá, mas dispersas.

Pronome interrogativo	Resposta obtida
O que	Comanda respostas relativas ao <i>objetivo</i>
Por que	Define o <i>objeto</i>
Como	Define a maneira de fazer a <i>operação</i>
Onde	Define a <i>localização</i> , o <i>espaço físico</i>
Quando	Define o <i>tempo</i> , a cronologia
Quanto	Expressa quantidade
Quem	<i>Personagem</i> envolvido, responsável
Qual	Entre tantas alternativas, <i>aquela</i> que se <i>escolheu</i>

Quadro 13: Pronomes interrogativos

O tipo de pronome interrogativo que utilizar, vai dirigir a resposta, para onde quiser.

O vendedor comanda as respostas. Quando usa o pronome adequado, comanda as respostas.

Diagnosticar corretamente, implica utilizar os recursos que veremos a seguir.

Os 4 "Os"

O recurso é a pesquisa para levantar as expectativas do cliente aplicando uma técnica de roteirizar a mente do cliente que denominamos os 4 "Os" (letra com a qual se iniciam as palavras da Figura 36). Estes "Os" encerram os pronomes interrogativos, que foram mencionados anteriormente: o que, por que, como, onde, quando, quanto, quem e qual.



Figura 36: Os 4 "Os"

Com os quatro “Os” poderá fazer qualquer planejamento, pois, organiza o pensamento numa seqüência lógica e completa.

O primeiro “O” refere-se a *objetivo*, que é a solução da expectativa ou problema do cliente. É o benefício do produto ou serviço e aquilo que o cliente quer receber como solução.

O pronome interrogativo a ser utilizado é *o que*. Que tipo de expectativa, que o cliente tem, que tipo de problema, e que tipo de desejos.

O segundo “O” refere-se ao objeto e está relacionado ao produto ou serviço, que é o solucionador do problema/expectativa. A palavra é *por que* o seu produto pode solucionar.

O terceiro “O” refere-se à organização, e estabelece os parâmetros de solução da expectativa, ou negociação. São as formas de comercialização, política comercial, condições de fornecimento. Os pronomes interrogativos a serem utilizados são *quando* solucionará, *quanto* será necessário, *onde* será entregue, *quem* é o responsável, ou está envolvido e *qual* é o transporte.

O quarto “O” refere-se à operação e é a forma de se realizar a solução. A maneira pela qual será feita a transferência do produto. A palavra a ser utilizada é *como* o detalhamento da transferência.



Figura 37: Os 4 “Os” com os pronomes interrogativos para o diagnóstico

Ilustração:

Vejamos de forma exemplificada, um diagnóstico aplicado por um consultor técnico da CTBC, em Uberlândia.

— Senhor Sandro, *que* tipo de problema de telefonia a sua empresa tem?

— Eu não tenho problema de telefonia em minha empresa, o que tenho é problema de comunicação com minhas filiais, com as quais às vezes não consigo comunicar-me ou pelo menos não com todas elas numa manhã. Sempre dá sinal de ocupado, congestionamento nas linhas..., passa a manhã e não consigo falar com todos os meus gerentes regionais — responde o cliente.

— Entendo, através de que sistema de telefonia o senhor se comunica hoje? — Volta a perguntar o vendedor, ao que o cliente responde:

— Utilizo o sistema de PAX. Quando não dá envio fax. Mas, o mais importante é o contato telefônico, para eu sentir o meu gerente e saber como ele está com relação aos assuntos comerciais.

— Pode me dizer *quantas* regionais o senhor tem?

— Seis.

— *Quando* esses contatos são feitos?

— De manhã, às segundas, quartas e sextas-feiras, — volta a responder o cliente.

— *Quem* são as pessoas contatadas?

— Gerentes, supervisores e assistentes de vendas das Regionais.

— Diz o cliente.

— *Onde* estão localizadas?

— As regionais estão localizadas em Porto Alegre, Curitiba, Cuiabá, Goiânia, Salvador e Fortaleza.

— Muito bem — responde o profissional de vendas. — Agora me diga *qual* é o motivo desses contatos?

— Geralmente transmito instruções comerciais, pergunto sobre os problemas de campo, situação junto à clientela, enfim, faço o acompanhamento.

— Sim, e *como* são feitas as ligações?

— Solicito à secretária, passando a seqüência das regionais a serem chamadas.

Com esse diagnóstico, o profissional de vendas, estabeleceu uma seqüência lógica das necessidades do cliente. Criou um roteiro dos problemas e entendeu de forma planejada as necessidades dele, à medida que o cliente ia falando, passava toda a sua problemática.

Agora, com essas informações, consegue fazer um diagnóstico das necessidades e parte para o tratamento:

— Pois bem, senhor Sandro, eu tenho a solução para esse problema. Temos um serviço de telefonia que, sem alterar o sistema atual, poderá fazer contatos com todos simultaneamente. O senhor poderá fazer uma reunião matinal com todas as filiais; vai economizar tempo, dar instruções padronizadas, passar feedback a todos os gerentes, ao mesmo tempo que terão referências de outras localidades, quanto ao seu desempenho. Trata-se da teleconferência. Mediante um acionamento em nossa central, nos dias e horas acertados, os telefones são conectados numa única linha, tocando ao mesmo tempo em todas as localidades desejadas. As pessoas atendem e se estabelece uma conferência, da qual todos participam, ouvindo e falando. Recebem instruções e relatam sobre o andamento do seu trabalho na região”.

O profissional de vendas pesquisou o problema do cliente. Captou suas necessidades e apresentou uma solução. Manteve o sistema atual do cliente, que estava preocupado em ter que fazer investimentos em momento inadequado, mas vendeu um serviço. Funcionou como um consultor de telefonia.



Diagnosticar e seduzir o cliente

5. Utilizar — a letra “U” de seduzir

*“Não procure respostas que não podem ser dadas...
Viva as questões agora.”
Rainer Maria Rilke*

*Não interprete as palavras do cliente.
Trabalhe com as palavras que ele está dizendo.*

Nesse processo mnemônico, para memorizar as habilidades, associemos a letra “U” à habilidade de *utilizar* as informações que você *diagnosticou*, com a habilidade anterior. Utilizar tem a ver com tornar útil. Tornar útil aquilo que descobriu fazendo perguntas ao cliente, levantando a sua situação atual e a situação desejada, levantadas no momento em que você fez as perguntas e o cliente lhe passou suas expectativas, além dos problemas que tem no momento.

No judô, quando o adversário vai dar um golpe, o judoca faz uma alavancagem com o corpo e num contra-golpe, multiplica a força do oponente, projetando-o longe; ao contrário do boxe que recebe todo o golpe, o judô utiliza a mesma força e *dá* mais poder a ela.



Utilizar

Assim é a habilidade *utilizar*. Recebe as informações diagnosticadas junto ao cliente e multiplica esses dados, à medida que demonstra o produto ou serviço, convencendo o cliente por meio das *características*, *ampliação* (vantagens) e *benefícios*. Vai envolver o cliente e persuadi-lo, unindo a *expectativa* àquilo que o produto/serviço pode fazer por ele.

Unir os interesses entre o comprar e vender.

Fazer uso dessas informações para demonstrar como o seu produto ou serviço atende às necessidades dele e como seria proveitoso ao cliente.

Poderíamos utilizar também a palavra *usinar* para definir essa habilidade. Usinagem das informações que obteve com a habilidade *diagnosticar*.

Com a habilidade *utilizar*, o profissional de vendas unifica, ou melhor, junta os dois pilares das necessidades, construindo uma ponte, mostrando como o cliente tem o seu problema solucionado, saindo do ponto em que se encontra e atingindo o ponto desejado.

Utilizar — tornar útil.

Cria, com o seu argumento, a *unidade* entre a necessidade do cliente e o seu produto/serviço, demonstrando por que ele é a solução.

Recursos	Meios	Habilidade
Demonstrar	CABE Características Ampliação (vantagens) Benefícios Expectativas	Utilizar
Apresentar	PONTE Problema → solução	

Quadro 14: Utilizar

Enfim é a soma dos interesses, de um lado em comprar e do outro em vender.

Criar a unidade entre o problema e a solução.

Com a habilidade *utilizar*, o profissional de vendas *dá* (iniciais de demonstra e apresenta) o seu produto/serviço intensificando a motivação de compra do cliente. Demonstra os *benefícios*, baseados na *expectativa* do cliente, justifica com as características e *amplia* o produto/

serviço, mostrando porque é a ponte entre a sua necessidade ou problema e a solução.

Demonstrar

Na *demonstração* é explicado o funcionamento e a aplicação do produto/serviço, com base na expectativa do cliente, que foi levantada no diagnóstico, por meio da pesquisa, perguntando ao cliente sobre quais seus anseios, necessidades, expectativas e problemas. As palavras que revelam expectativas são trabalhadas, juntando benefícios, características e ampliação.

Ilustração: Utilizando o exemplo anterior, sobre a teleconferência, o profissional de vendas demonstraria o serviço da seguinte forma:

“Veja este folheto; aqui apresentamos a uma ilustração da teleconferência, juntamente com o projeto de instalação. Estas ilustrações mostram as pessoas conversando a longa distância, com todo o conforto necessário e muita rapidez, livres de interrupções e com muita objetividade. Isso é possível graças a este sistema YBZX, cuja configuração possui um “chips”, que permite ligar simultaneamente 200 telefones, sem qualquer ruído ou sinal indesejado. Comporta também uma minicâmera, que poderá ser instalada junto aos equipamentos de cada localidade, que acoplada a esta unidade “Beta-X”, a aparelhos de televisão, permite a transmissão e recepção de imagens, além de vozes. Considerando a preocupação do senhor quanto ao investimento inicial, o mais importante é que estas configurações poderão ser instaladas à medida que forem surgindo as necessidades e de acordo com a previsão do seu orçamento”.

Notem que, através da demonstração, foram apresentadas *características, ampliação* (vantagens) e *benefícios* ligadas às expectativas do cliente.

Características: Sistema YBZX e unidade Beta-X.

Ampliação: Comporta uma minicâmera (é uma característica ampliada que o cliente poderá ter; o profissional de vendas já está criando uma nova necessidade, para futuros negócios), “chips” para 200 telefones simultâneos (é também uma característica ampliada, o cliente precisa de somente 6, mas pode utilizar para ampliação das regionais, ou em lançamentos de produtos e ainda em treinamentos a distância);

transmissão e recepção de imagens, além de voz (benefício ampliado; aqui o cliente tem mais essa opção).

Benefício: Todo o conforto necessário, rapidez, livre de interrupções e muita objetividade.

Expectativa: No texto anterior, a expectativa era passar instruções aos regionais, à medida que o gerente fazia o acompanhamento dos problemas de campo. Aqui, com toda a *ampliação* de características e benefícios, o cliente poderá fazer o investimento, levando em conta a sua preocupação com o orçamento, ou seja, poderá mudar a configuração básica do sistema de acordo com sua previsão de desembolso financeiro.

Apresentar

A apresentação do produto como solução do cliente é a ponte entre necessidade e satisfação.

Veja a ilustração abaixo e imagine alguém do lado de um abismo, querendo passar para o outro lado. Como ele faria isso com segurança?

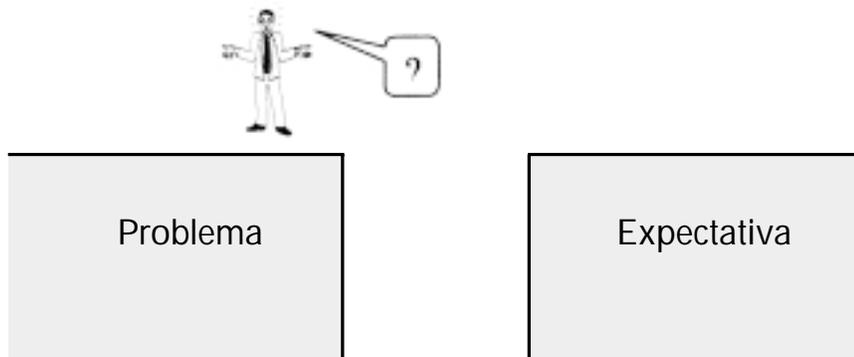


Figura 38: Problema e expectativa

Ele não poderá fazê-lo sozinho, dando um salto. Pode ser muito arriscado e cair no abismo, além disso teria de estar preparado fisicamente. Essa preparação já implicaria a necessidade de alguém para ajudá-lo num programa de exercícios ou ceder alguns equipamentos.

Poderá ainda precisar de um helicóptero ou de uma ponte. E aí é que entra a ajuda, por meio do fornecimento do equipamento necessário e da tecnologia certa, para empreender o cruzamento de um lado para o outro.

O profissional de vendas constrói a ponte que liga o problema à solução. Ele é o especialista nessa construção, e o faz aplicando suas habilidades e técnicas, transformando o seu produto ou serviço nessa ponte.

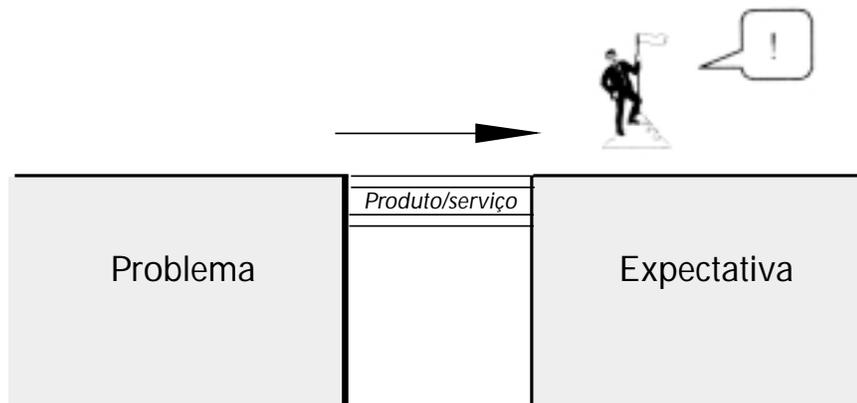


Figura 39: Solução com o produto/serviço

Continuemos com o exemplo da teleconferência.

Problema: Na letra “D” de SEDUZIR, quando explicamos o diagnóstico, usamos como exemplo o caso do atendimento de um cliente da CTBC. O cliente disse ao profissional de vendas:

“... o que tenho é problema de comunicação com minhas filiais ... às vezes não consigo comunicar-me ou pelo menos não com todas elas numa manhã...”

Ponte: “... eu tenho a solução para esse problema. Temos um serviço de telefonia que, sem alterar o sistema atual, poderá fazer contatos com todos simultaneamente. (...) Trata-se da teleconferência...”

Solução: “Mediante um acionamento em nossa central, nos dias e horas acertados, os telefones são conectados numa única linha (...). Recebem instruções e relatam algo sobre o andamento do seu trabalho na região.”

6. Zoom — a letra “Z” de seduzir

*“O sentido de ligação a outra pessoa
é um requisito básico.”*

Clark Moustakas

Imagine-se com uma câmera de VHS gravando um vídeo, no qual seu cliente é o protagonista. Para captá-lo e tornar a imagem o mais nítida possível, é necessário utilizar recurso de focalizar através do dispositivo zoom. Se você vai gravar alguém em VHS (filmar) primeiramente vai focalizar a pessoa e ajustar o *zoom* para tornar as imagens claras.

A habilidade de focalizar e manter o cliente sempre em foco é o *zoom*. Vender/negociar, centralizado nas expectativas do cliente é como se estivesse o tempo todo com a lente de uma câmera ou de uma máquina fotográfica, no *zoom*, mantendo o cliente bem próximo, o máximo que puder, para captar todo o detalhe e percebê-lo nitidamente, e com essa habilidade poder relacionar-se bem e assim efetuar um excelente negócio.

Recursos	Meios	Habilidade
Envolver	Escutar Observar Sentir Anseios, dúvidas, temores	Zoom (Focalizar)
Compartilhar	Informações Dados, exemplos, testes, testemunhos	

Quadro 15: Zoom (focalizar)

O profissional de vendas de alto desempenho vende seu produto ou serviço como o gostaria de comprar. Ele desenvolve consciência das necessidades dos cliente, como se fosse a sua própria. Não fica centrado em si mesmo, como uma pessoa “autista” (doença de fundo psíquico, em que o indivíduo cria um mundo interior próprio e não consegue relacionar-se). Concentra-se no cliente e para isso *escuta* (não ouve

simplesmente) o que ele diz. Percebe as palavras, seu significado e simbologia, de forma integral. *Observa* como ele diz: volume de voz, tonalidade, intensidade, além da postura corporal e gestual. *Sente* o cliente: o estado de espírito, humor e energia. Entende os anseios, as dúvidas e os temores do cliente.

Com essa habilidade, se estabelece e se edifica a confiança do cliente. À medida que o *envolvimento* vai ocorrendo o cliente dá sinais de que essa confiança foi conquistada. *Compartilha* dados, informações, entende os testes e testemunhos apresentados pelo profissional de vendas.

Envolver

Envolver-se com o cliente é o recurso em vendas para conseguir o *zoom*, porque é necessário obter a concessão do cliente para entrar no espaço psicológico e assim trabalhar os anseios e as dúvidas dele.

Você estará *utilizando* as informações obtidas por meio da habilidade de *diagnosticar* e precisa manter a estreita relação das necessidades do cliente com a solução apresentada pelo seu produto. Estão claros os anseios captados por você? As dúvidas do cliente foram tratadas e estão resolvidas?

A habilidade *zoom* implica *envolver-se* com o cliente. Focalizá-lo é perceber toda a linguagem utilizada, objetiva ou subjetiva. Para fazer isso, basta *escutar* o que ele diz (objetiva e subjetivamente), *observar* a linguagem gestual e corporal, a linguagem dos objetos à sua volta e o seu contato com eles. *Sentir* o cliente (humor, forma de dizer, tom de voz, respiração) para que você possa revelar o estado de espírito dele.

Para *envolver-se* mais e ir fundo aos anseios e dúvidas do cliente é necessário *escutar* o que ele diz, portanto, *perceber* o que está sendo dito não só objetivamente, mas, subjetivamente. *Captar* as mensagens inconscientes através da *observação*. Ver se o que ele diz está em sintonia com a linguagem corporal ou se deu algum sinal, mediante gestos, manuseios de objetos ou outras ações.

Compartilhar

Tratar os anseios e as dúvidas do cliente implica trocar informações. Ele passa uma informação objetiva ou subjetiva, você a entende e a trata com *dados* de seu conhecimento.

Citar *exemplos* para situações similares às aquelas, como foram resolvidas e ainda dar *testemunhos* de pessoas que tiveram soluções semelhantes. Apresentar testes ou fazer testes na presença do cliente para provar o seu ponto. O objetivo é, mediante o *zoom*, manter o cliente *envolvido*, no seu foco e ao mesmo tempo gerar confiança.

Compartilhar com o cliente das dúvidas, anseios e temores, traduzir em confiança e credibilidade. Trocar informações de modo que ele, o cliente, se sinta bem entendendo como pode ser importante aquele produto/serviço. Ele precisa de segurança e você vai transmiti-la por meio de informações seguras, dando exemplos de outras pessoas ou empresas.

Com a aplicação correta dessa habilidade, conseguirá envolvimento total com o cliente, porque ele se sentirá importante e irá compartilhar cada vez mais informações.

Vamos ver um exemplo: enquanto escrevia este livro, recebi um telefonema. Pela forma de se identificar, pareceu ser um cliente e me transferiram a ligação.

— Boa tarde, senhor Limão — (me chamou pelo nome apreciativo!)—, é Sérgio quem está falando, poderia me dizer qual o jornal que assina?

— Não sou assinante de jornal. Tenho o hábito de pegar na banca o jornal que quero ler naquele dia — respondi. Nessa altura já sabia que era venda de assinatura por telemarketing.

— E quais jornais costuma ler? — Perguntou o operador de telemarketing.

— *O Estado*, a *Folha*, *O Globo*, *Jornal do Brasil*, às vezes pego dois jornais de final de semana em que estou em casa. — Voltei a responder, disposto a ver até onde ele me conduziria.

— O senhor sabe como é confortável receber o jornal em casa. Estamos com uma promoção de assinaturas no *O Estado de S. Paulo* que chega a ser a 40% do valor que o senhor paga na banca.

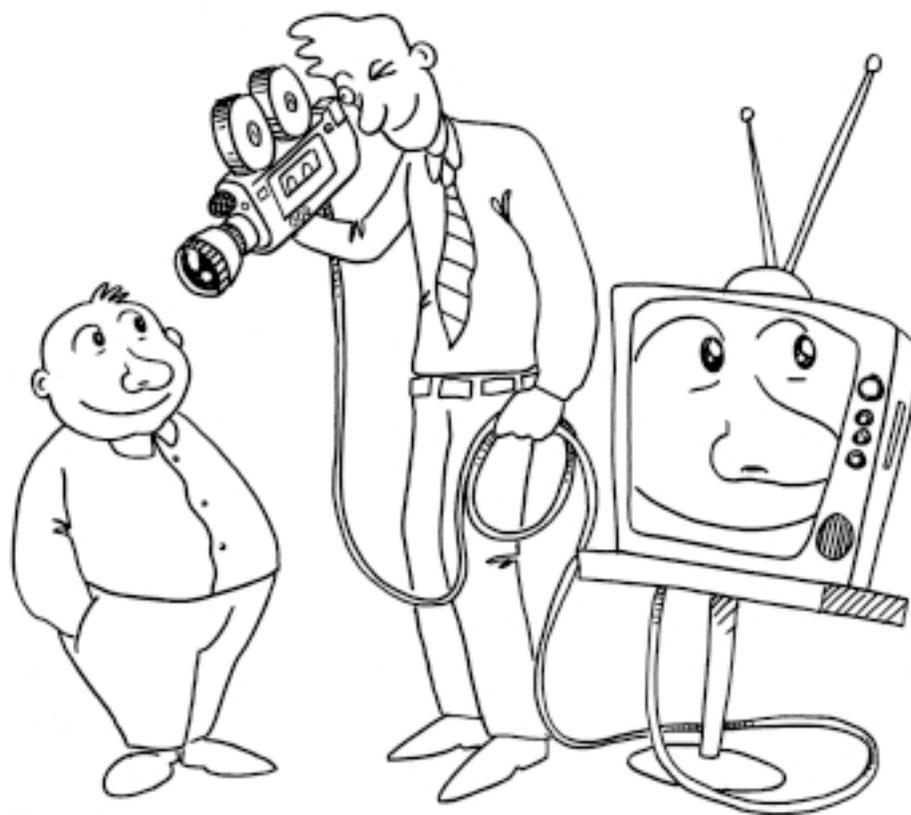
— Sim, mas gostaria de ter a liberdade de escolher o jornal que quero ler em determinado dia — retruquei.

— Está bem, senhor Limão. Agradeço a sua atenção e muito obrigado. — Encerrou o diálogo.

Ele não fez uma venda. Por quê? Porque trabalhou somente em cima das minhas respostas objetivas. Não percebeu meus anseios e por

conseqüência não os trabalhou. Quando eu disse: “ ... gostaria de ter a liberdade de escolher o jornal que quero ler em determinado dia”, esse *gostaria* não foi convicto. Encerrava uma dúvida que não foi tratada. Aí estava contida uma resposta subjetiva, que encerra a minha opinião, e experiência até aquele dia, que podia ter sido mudada com um argumento consistente e trabalhando esse ponto. O operador de telemarketing não percebeu e ficou somente na superfície.

Como ele poderia ter feito aplicando o *zoom*: “Entendo, senhor Limão, é um hábito saudável, e isso o mantém informado relativamente a diversas linhas editoriais” (essa é a minha preocupação não ficar com uma única fonte editorial) concordaria e daria força à minha posição. Ou *aplicando o zoom, estou no seu foco*: “Mas, o senhor assinando *O Estado*, teria o conforto de receber em casa um dos jornais de sua preferência, e poder pegar na banca outro que queira ler naquele dia...” Possivelmente teria me vendido a assinatura. Perceberia meus anseios e os trabalharia, dando-me razões para a aquisição.



Zoom

7. Induzir — a letra “I” de seduzir

“Conhecer a linguagem (...) é simplesmente aplicar métodos de compreensão, em geral, a um domínio particular da objetividade.”

Michel Foucault

O profissional de vendas *intensifica* a motivação do cliente por meio das habilidades *utilizar* e *zoom*, na fase *realizar*¹ (processo mental da venda) e a fase *obtenção*² (do processo mental da compra), ou seja, o fechamento. Ele induz o cliente por meio da sugestão.

As pessoas durante um relacionamento sofrem e ao mesmo tempo induzem. Estamos constantemente induzindo os outros a fazerem algo, ou a serem induzidos. Esse é o processo relacional.



Induzir

1,2 — Ver na Segunda Parte, o Sistema COMO AGIR (N. do A.).

É certo que existem pessoas que têm maior poder de influenciar os outros. E é uma questão de escala gradual dessa capacidade. Assim a habilidade de induzir passa por fases de graduação: *sugerir*, mostrando a relevância; *convencer*, criando uma seqüência de ligações entre os diversos pontos de um argumento; e *persuadir* que é levar o outro a seguir a sua linha de raciocínio e legitimar a sua tese.

Recursos	Meios	Habilidade
Sugerir Convencer	Relevância porque é a solução certa Convicção imagem positiva	Induzir
Persuadir	Poder Linha de raciocínio e informação	

Quadro 16: Induzir

Sugerir

Sugerir é demonstrar a relevância do produto/serviço ao cliente. É explicar por que é a solução certa de que ele, cliente, precisa.

Convencer

Convencer é um grau maior que suggestionar. A sugestão é branda e liga a necessidade do cliente à solução, deixando o cliente decidir a relevância. *Convencer* é a ação de utilizar outros instrumentos, criando uma imagem positiva de si próprio como profissional, da singularidade do seu produto/serviço e a diferenciação gerada por ambos, além da imagem da própria empresa que se representa no mercado.

No *convencer* está o destaque dos pontos positivos, alinhavados um a um, construindo um argumento *indutivo*.

Persuadir

Persuadir traduz uma idéia mais forte e representa um grau mais elevado de indução.

Na *persuasão* está a linha de raciocínio estabelecida por você, construída a partir do domínio de informações que você possui e o cliente não. Você constrói um argumento tão poderoso que se torna irrefutável. A maioria das pessoas aceitarão o seu *poder*, pelo domínio de informações e o modo de construí-las num bloco tão maciço se que torna indestrutível.

Ilustração: Esta ilustração é parte de um exercício que utilizo em meus cursos *workshops*, sobre o tema *desmatamento para exploração econômica da floresta amazônica*.

1º — Posso *sugerir* mostrando a relevância do tema:

O desmatamento da Floresta Amazônica pode ser a solução adequada para os problemas brasileiros, pagando nossas dívidas e criando recursos para o nosso avanço econômico e nos posicionando em pé de igualdade com os países mais desenvolvidos do planeta.

2º — Posso *convencer* me envolvendo com o tema, criando imagem positiva e convicção pela forma de explicar as minhas idéias (imagine-se inflamado falando com voz firme, tonalidade alta e intensidade adequada, demonstrando entusiasmo):

Estou certo de que a solução para o nosso país é o desmatamento e a exploração econômica da Floresta Amazônica. A floresta é nossa e a nós cabe a decisão. Não vamos ficar de guarda de jardim zoológico para “gringos” virem aqui passear e dizer como é lindo, enquanto nosso povo passa fome e necessidades. Enquanto esses países, que já desmataram as suas florestas vêm nos dizer o que temos de fazer.

No convencer é colocado o lado pessoal, a opinião é utilizada como se fosse um fato, demonstrando que se tem certeza do que se está dizendo. As pessoas que não têm uma opinião sobre o assunto poderão se deixar levar pela convicção de quem está defendendo a idéia e poderão aceitá-la como verdade.

O item a seguir, para produzir o efeito esperado, deve ser lido de uma única vez e em um momento em que não vá ter qualquer interrupção.

3º — Posso *persuadir*, utilizando o tema e mostrando a relevância, além de convencer mostrando convicção e imagem positiva, dominando informações e construindo uma linha de raciocínio, levando as pessoas a pensarem como eu:

Como disse a vocês, trabalhei na Eletrolux, e essa empresa tem uma divisão florestal. Pude então ter contato com diversas empresas de reflorestamento no Brasil, o que me levou a estudar o assunto e ter diversas experiências com a área florestal. Conheci várias empresas do Sul do país, no Sudeste, incluindo a Aracruz que é uma indústria de papel e celulose avançadíssima e tem um parque florestal imenso e que é explorado com alta tecnologia. Conheci com o Projeto Jari, na Amazônia, outra fábrica fantástica de papel e celulose e também um parque florestal incrivelmente incrustado naquela região, onde a vocação natural é a floresta.

Tive uma oportunidade única de visitar a Suécia e pude constatar a alta tecnologia de exploração florestal que ela tem, juntamente com outros países nórdicos. Essa visita foi crucial para eu mudar a minha opinião a respeito da Floresta Amazônica e a sua exploração econômica. A Suécia teve todo o seu desenvolvimento econômico calcado na exploração florestal. A floresta financiou todo o seu parque industrial. E as indústrias suecas concorrem com as maiores do mundo, competindo com países industrializados e potências econômicas como os Estados Unidos, Alemanha, Japão e Inglaterra, para citar os maiores. Empresas como a Volvo, Scania, Asea Brown Boveri, Ericsson, a própria Eletrolux, entre outras, competem em pé de igualdade com as maiores empresas do mundo.

Como já disse, toda a economia sueca foi financiada pela exploração florestal. Eles possuem uma tecnologia de exploração, que adota um processo de corte seletivo: para cada árvore que se corta planta-se outra — levando 40 anos para voltar ao mesmo ponto de corte.

Com isso preservam o equilíbrio ambiental, botânica e fauna, sem qualquer prejuízo, à medida que exploram-na economicamente. Nós sabemos que a Suécia é pequena, somente uma parte do país é explorada e essa região cabe muitas vezes na Amazônia.

Se lá eles levam 40 anos para voltar ao mesmo ponto de corte, quantos anos levaria na Amazônia? 400 anos? 1.000 anos?, ou algum tempo entre os dois. É certo que esse é um tempo grande e suficiente para manter o equilíbrio ambiental e preservar plantas e animais. A Floresta Amazônica é muito antiga, geologicamente falando, e as suas árvores sofrem um processo de reciclagem natural. Por diversas ocasiões em que subia ou descia os rios Solimões, Negro e o próprio Amazonas ouvia um estrondo na mata: era a queda de árvores velhas,

cancerosas, que são substituídas por outras. Por ser uma região de floresta muito antiga, úmida e com muitos fungos e parasitas, as árvores apodrecem e os insetos — cupins, formigas — fazem suas casas no interior do tronco, enfraquecendo-as e ajudando em sua derrubada. As árvores antigas, como as da amazônia, não fornecem oxigênio. Pelo contrário, elas lançam na atmosfera mais gás carbônico do que oxigênio. Elas estão em manutenção; e as plantas que produzem mais oxigênio do que gás carbônico são aquelas em crescimento. Sabemos que o oxigênio que respiramos é produzido por essas plantas em desenvolvimento e pelo plâncton dos oceanos, que não vem da floresta.

Quando comparamos a fauna com outras regiões tropicais, na mesma localização no globo terrestre, como a África, veremos que em uma região menos densa de floresta, como as savanas africanas, de vegetação parecida com o nosso serrado, há um suporte de vida animal maior e de grande porte. Lá existem elefantes, rinocerontes, zebras, girafas, gnus, muitas espécies de felinos — leões, tigres etc. — Que animais de grande porte temos na Amazônia? Onças, antas, jacarés ... vocês percebem como vão ficando de menor porte? A maioria das espécies animais existentes estão na copa das árvores e nos rios. Das 200 espécies de macacos existentes no planeta, 70 vivem na Amazônia. Temos uma riqueza enorme em aves e peixes. Mas vejam, nas copas das árvores e nos rios. A Floresta Amazônica é inabitável, inacessível. Você não consegue embrenhar-se floresta adentro. É muito densa e escura. A floresta permanece em noite plena e menos de 1% dos raios solares conseguem penetrar através da copada das árvores. É um deserto negro, não existe vida, somente insetos, como mosquitos, formigas, cupins e algumas espécies inferiores de vegetação, como musgo, conseguem sobreviver nessas condições. Sobrevoando-a é um deserto verde sem fim, é imensa e guarda reservas naturais indescritíveis e desconhecidas para nós.

Sabemos que o interesse internacional naquela região não é a preservação, mas o econômico. Já tiveram as suas florestas exploradas e hoje querem dizer o que devemos fazer com as nossas, desde que participem na sua exploração. Com a Eco 92, realizada no Rio de Janeiro, países do mundo inteiro queriam declarar a Amazônia de interesse internacional para lá colocarem laboratórios para pesquisar seus recursos. O que querem fazer? O mesmo que estamos fazendo com a Antártida, todos os interessados colocaram lá seus laboratórios (inclusi-

ve nós) e depois de algum tempo todos aqueles que fizeram pesquisa terão direito sobre aquele território. Vamos permitir isso? A Amazônia é território nosso e nos compete pesquisá-la.

Recentemente, questão de três anos atrás, descobriu-se que existiam 45 missões religiosas na Amazônia. Numa investigação do exército, descobriu-se que 30 delas eram geólogos disfarçados de missionários. Passavam por religiosos, mas estavam prospectando o nosso subsolo. E nós aqui de braços cruzados, acreditando na boa-fé dos países desenvolvidos, esperando uma solução, enquanto eles estão de olho nos recursos amazônicos.

Depois do advento dos satélites, todo o planeta foi pesquisado quanto às suas riquezas naturais. Sabe-se que existem três regiões muito ricas em minerais no globo terrestre. Uma é a África do Sul, já explorada pelos sul-africanos. Outra é a Sibéria, já explorada pelos russos.

A terceira delas é a Amazônia e não podemos explorá-la devido aos interesses internacionais que interferem sempre que quisermos lançar mão dessa alternativa. O que nós queremos? Que nos autorizem a fazê-lo? O território é nosso e nós decidimos o que fazer e quando fazer.

Não precisamos de autorização. Além do mais vai passar o momento de explorarmos os recursos daquela região. Os recursos se alternam e alguns deixam passar o seu momento de exploração. Por exemplo, o Chile, com a exploração do cobre, já está passando o seu momento. O advento da fibra óptica está colocando esse metal em desuso e em pouco tempo cairá vertiginosamente sua utilização.

Quando falamos em desmatamento para exploração econômica, não estamos pregando a destruição. Desmatar para fazer agricultura é bobagem, sabemos que o solo não é propício por ser muito pobre. Desmatar para fazer pastagem, também é uma estupidez muito grande, pelos mesmos motivos. A vocação natural daquela região é a floresta. Explorar a madeira e os minérios, à medida que é reciclada racionalmente é uma proposta adequada. É uma região quente e úmida, portanto uma estufa natural.

Você não consegue vencer a força da floresta, na sua recuperação natural. Em visita ao Projeto Jari, eu ficava impressionado quando via máquinas paradas e tomadas pela vegetação. A impressão que se tinha é de que abandonavam equipamentos caros na floresta. Perguntava: "Vocês jogam fora máquinas boas, assim?" Os engenheiros me diziam: "Não, isso aqui é um inferno! Encostamos as máquinas espe-

rando peças, que vêm do sudeste ou são importadas para conserto e a vegetação toma conta e dá essa impressão de abandono”.

O próprio Projeto Jari foi vencido pela Floresta Amazônica. Construíram uma fábrica no Japão, rebocaram-na num navio, entraram pelo rio Amazonas, entraram no rio Jari e na primeira cachoeira, estacionaram a fábrica, enquanto formavam uma floresta de árvores cultivadas, desmatando a vegetação nativa e plantando gameleiras, eucalipto, pinus e outras espécies. Esperavam que as árvores se desenvolvessem naquela estufa natural, em três anos, para corte e fabricação de celulose como demonstrou a pesquisa, em menos tempo que em regiões temperadas como o Sul e Sudeste, que levam 7 anos para estarem em ponto de corte. A vegetação nativa crescia junto com as árvores, e à medida que o solo recebia o calor do sol e brotavam as sementes (deitadas em diversas camadas de profundidade) as árvores não se desenvolviam na velocidade e no tempo pretendido nos estudos.

Você não consegue vencer a floresta. Não consegue destruí-la.

Podemos explorar, a exemplo da Suécia, desmatando e extraíndo seus minérios e deixando a própria floresta se recompor, num processo de rotatividade de região, mantendo o equilíbrio ecológico da amazônia, trabalhando a vocação natural daquela parte do planeta que é floresta, e com isso resolver nossos problemas e ainda projetar nosso país para ser uma das maiores potências econômicas do planeta. Essa decisão é nossa! É só utilizarmos bom senso e racionalismo.

Este exercício é feito em nossos cursos e seminários, como já disse. O efeito sobre as pessoas é espantoso. A maioria concorda com essa tese. É persuadida a concordar devido ao argumento, *induzir* as pessoas a uma linha de raciocínio, combinando informações, uma após a outra. À medida que seguem minha linha de raciocínio se deixam *induzir* e são persuadidas.

Aceitam a minha *indução* porque utilizei informações conhecidas por elas e outras não conhecidas, mas que me conferem autoridade porque revelo domínio de informações e conhecimento do assunto.

Na verdade sou contra o desmatamento para exploração econômica. Quis demonstrar que mesmo contra, você consegue persuadir, se utilizar os ingredientes certos.

Voltaremos a falar sobre esse assunto, quando estivermos trabalhando a argumentação. Recorreremos a esse texto, mais uma vez para exemplificar os ingredientes básicos da persuasão.

8 — Retroalimentar — a letra “R” de seduzir

“O feedback (retroalimentação) nos permite ver, como um espelho, em um enfoque crítico, a adequação de nossas idéias, sentimentos ou ações.”

Carlos Alberto Rabaça

Retroalimentar é como se você estivesse dirigindo um carro, e, além de estar atento à sua frente sobre o que virá na estrada, examina ainda, suas *fontes de instrumentos disponíveis*: volante, câmbio, pedais, além dos recursos necessários para a máquina funcionar, como o combustível etc. Prepara-se ainda para qualquer desarranjo, como um acidente (*interferência*) ao mesmo tempo em que olha para o retrovisor a fim de conferir o que já percorreu.

Retroalimentar é uma habilidade que se aplica em todas as fases da venda. Mais especificamente no *realizar* (do processo mental de venda) porque se nessa fase ainda não aconteceu o fechamento, é possível que houve ruptura em alguma fase anterior e que as habilidades não foram bem utilizadas, necessitando de um reforço, identificando onde aconteceu o rompimento e retornando a seqüência do trabalho.

O profissional de vendas é um especialista de relacionamento e comunicação, não pode permitir qualquer interferência, e por isso deve estar sempre atento aplicando à habilidade de retroalimentar o processo de vendas.

Ao comunicar-se com o cliente deve haver uma preocupação em conhecer seu repertório e quais são os signos e símbolos utilizados na sua mensagem. Utilizamos esse princípios na argumentação. É fundamental adaptar a sua fonte (repertório) de signos e símbolos a do cliente. Na prática é o mesmo que falar a mesma linguagem.

Vamos entender o que são signos e símbolos.

A comunicação humana é produzida a partir da emissão de sons, que são *codificados*. Por exemplo, a letra “f” é um código e tem o som labiodental-soprado (faça isso, emita esse som).

A letra “o” tem um som gutural aberto-crescente (faça o som); a letra “n” tem um som linguopalatal com ressonância nasal (coloque a língua no céu da boca e emita o som). A letra “t” tem som linguodental-

explodido (ponha a língua nos dentes e produza o som); a letra “e” tem som gutural intermediário aberto (produza o som). O valor fonético de cada letra é um *signo*.

Juntando cada letra (som separado) formamos palavras (sons), que, no exemplo, são a *fonte* (pronuncie). A palavra *fonte* designa um som e esse som representa um símbolo, uma imagem. O que é que veio à sua mente quando você pronunciou essa palavra? Possivelmente lembrou uma fonte d’água. Isso é uma imagem. Todas as palavras nos sugerem uma imagem, portanto, um símbolo. Da mesma forma se eu disser: “árvore”, virá a imagem de uma árvore em sua mente, “pássaro”... etc. Comunicamo-nos basicamente através de *signos e símbolos*. Esses signos e símbolos representam o repertório ou a fonte dos códigos para uma mensagem. Ao falarmos estamos transmitindo mensagens, assim como as recebemos, quando ouvimos.

Quando não se tem a preocupação de falar a mesma linguagem do cliente (utilizar a mesma fonte de signos e símbolos), acontecem interferências de ordem intelectual, ou seja falta de conhecimento. Você não pode fazer terrorismo mental com o cliente, que é utilizar conhecimentos que ele não tem.

Ilustração: Veja o exemplo de *terrorismo mental* a que assisti.

Esse fato foi real. Aconteceu no Banco do Brasil.

Uma cliente, uma senhora de idade, entrou e procurou informar-se com uma funcionária, que tinha exatamente por função orientar os clientes.

— Por favor, onde eu posso resolver este problema? — mostrou à funcionária um comunicado do banco, que recebera em sua casa.

— Olhe pergunte à bateria dos caixas. Caso não resolva, vá até a plataforma que alguém poderá informar. Pode ser que o seu dinheiro caiu na vala. — Respondeu a funcionária, cuja função era ajudar a cliente. Ajudou? Você entendeu?

A “velhinha” ficou alucinada e começou a gritar.

Bateria — para ela essa palavra (símbolo), é representada por aquele instrumento musical de percussão.

Plataforma — essa palavra significava o local de lançar foguetes.

Vala — no seu conhecimento e entender é buraco, ribanceira.

Então a “velhinha” entendeu o seguinte: “Olhe, pergunte aos instrumentos musicais de percussão dos caixas. Caso não resolva, vá até onde se lançam os foguetes que alguém poderá informar. Pode ser que o seu dinheiro caiu num buraco”.

Ela ficou desesperada ao imaginar um caminhão transportando o seu dinheiro, caindo ribanceira abaixo. Depois que o gerente a atendeu, ficou mais calma, pois explicaram para ela o que tudo aquilo significava.

Recursos	Meios	Habilidade
Verificar	Fontes signos e símbolos	Retroalimentar
Eliminar	Interferências físicas, psicológicas e intelectuais	
Reforçar	Mensagens emissão e recepção	

Quadro 17: Retroalimentar

Outra *ilustração*: Esta aconteceu comigo, durante um curso ministrado no Bob's, no Rio de Janeiro.

Estava hospedado no hotel onde iria ser realizado o curso. Ao descer do meu apartamento, saindo do elevador, perguntei para um dos carregadores, que estava em pé na frente do balcão da recepção:

— Onde fica a sala do treinamento do Bob's?

— A primeira porta à direita. — Respondeu prontamente o funcionário, ao qual agradei e me dirigi ao local indicado.

Era a toailete de cavalheiros. Ele não me ouviu, respondeu aquilo que pensou ter sido perguntado. Não se preocupou em entender o que eu estava querendo. Retornei até ele e disse:

— Perguntei onde é a sala em que será realizado o treinamento do Bob's! — disse agora pausadamente e enfatizando as palavras: sala de treinamento do Bob's.

— Ah! me desculpe, entendi que o senhor queria ir ao "banheiro". A sala é aquela à esquerda.

Esse é um processo que acontece durante a comunicação de venda, mais freqüente do que se possa imaginar. Os profissionais de ven-

das querem demonstrar conhecimento e utilizam o jargão técnico do seu ramo de atividade, para impressionar o cliente. Falam mas não se comunicam. Fazem um verdadeiro terrorismo mental, por falta de entender que devem falar a linguagem do cliente. Utilizar as palavras que ele conhece. Os mesmos signos e símbolos.

Veja esta outra *ilustração* de um corretor de seguro, para um cliente leigo:

— O senhor obtendo este seguro se beneficiará de todas as coberturas que mencionei e o prêmio é de R\$ 50,00.

— Só? É muito pouco, pensei que fosse muito mais do que isso — responde o cliente.

— Olhe, se o senhor acrescentar mais esta cobertura e mais esta, o prêmio sobe para R\$ 75,00. — Contra-argumenta o vendedor.

— Mas continua sendo muito pouco, não me interessa fazer seguro com um prêmio tão baixo...

O que está acontecendo? O cliente conhece a palavra prêmio, como algo que ele ganha, que recebe. Está pensando que esses valores representam a indenização por um sinistro. O corretor insensível à interferência de ordem intelectual do cliente (conhecimento), insiste em utilizar a palavra inadequada. Não há comunicação dessa forma. Um fala o que quer e o outro ouve o que quer. A culpa será sempre do profissional de vendas já que é um especialista em comunicação e não pode permitir esse tipo de interferência. Tem que falar na linguagem do cliente, utilizando o mesmo repertório. Vamos reformular a apresentação do preço, que o corretor deveria fazer ao cliente, mesmo utilizando jargão técnico.

O senhor obtendo este seguro se beneficiará de todas as coberturas que mencionei, e o prêmio, que em seguros quer dizer pagamento do valor mensal da apólice, ou o mesmo que prestação, é de R\$ 50,00.

Pronto. Foi didático com o cliente, enriquecendo seu repertório com mais uma palavra do mundo dos negócios de seguros (veja, no vocabulário do cliente já constava o conhecimento da palavra, mas, não com esse sentido. Essa é a forma com que devem ser tratadas situações como essa.

Verificar

Qual a mensagem que está sendo transmitida? Checar a sua emissão com a recepção do cliente e aplicar o *feedback* ou retroalimentação

da comunicação. Saber se está no canal correto e se está sendo entendido pela outra parte.

Quando apresentamos nosso produto ou serviço ao cliente, durante a argumentação, não devemos dizer tudo o que temos na “cabeça”. Não devemos despejar tudo em cima do cliente, como se diz popularmente: “jogar um caminhão de melancia sobre as pessoas”.

Se fizermos isso, não vai se aproveitar nada. Todas as melancias vão se despedaçar. Devemos entregar uma melancia por vez. Cortá-la em fatias para que sejam saboreadas, uma após outra, à medida que você pergunta: “Está gostosa?” Se a pessoa disser que sim — “Quer mais um pedaço?” Isso é verificar. Checar se está no caminho certo para prosseguir.

Ilustração: Façamos um exercício. Pegue um lápis ou caneta e papel em branco.

Vou transmitir uma imagem que está em minha mente. Transmitirei os códigos (signos) e você só receberá, desenhando no papel (decodificando os signos). Faça o exercício de maneira continuada, sem interrupções. Vamos lá.

- Faça uma linha vertical com 5 cm no centro da página.
- Na parte superior, inicie o segmento de uma circunferência com 170° de segmento, da esquerda para baixo, tendo como base de diâmetro a linha inicial desenhada.
- Volte para a parte superior da linha inicial. Agora faça um segmento de circunferência da direita para baixo de 90°.
- De onde parou, continue o desenho, fazendo uma linha inclinada de 45° com 1,5 centímetro, para baixo e para fora.
- Agora, faça uma linha horizontal, para dentro, com 1 centímetro.
- Continuando, faça uma linha vertical para baixo, com 1 centímetro também.
- Na seqüência, uma linha horizontal com 0,5 centímetro.
- E, finalmente, uma linha vertical com 1 centímetro.

Pronto! O que você desenhou é igual ao desenho da figura 40?

De quem foi o erro? De quem transmitiu ou de quem recebeu? Possivelmente você dirá que o erro é seu. De quem recebeu as mensagens. É o que dizem, quando faço esse exercício.

Mas, o erro é de quem transmitiu. É sempre do emissor da mensagem. Portanto, foi meu. Eu causei os erros que ocorreram. Por quê?

Vejamos: quando você negocia algo e, sendo necessárias alternativas para fechar o negócio ou se durante a entrega do produto ao cliente, acontecem reclamações, dizendo-se que não foi aquilo que combinou, principalmente quando há mal-entendido, o problema estoura do seu lado ou do cliente? Do seu lado, é lógico. A culpa é sempre sua. De quem transmite, portanto. Eu disse que somos especialistas em comunicação, então não podemos permitir erros de interpretação de nossas mensagens. Como podemos fazer isso?

No exemplo dado, se eu quisesse que você acertasse, eu transmitiria, assim:

- Faça uma linha vertical com 5 centímetros no centro da página.
- Na parte superior, inicie o segmento de uma circunferência com 170° de segmento, da esquerda para baixo, tendo como base de diâmetro a linha inicial desenhada.

Deixe-me ver o que você fez — *Verificação*. Então teria corrigido os primeiros desvios.

- Volte para a parte superior da linha inicial. Agora faça um segmento de circunferência da direita para baixo de 90° .
- De onde parou, continue o desenho, fazendo uma linha inclinada de 45° , com 1,5 centímetro, para baixo e para fora.

Deixe-me ver o que você fez — *Verificação*. Então corrigiria novos desvios.

- Agora, faça uma linha horizontal, para dentro, com 1 centímetro;
- Continuando, faça uma linha vertical para baixo, com centímetro também.
- Na seqüência, uma linha horizontal com 0,5 centímetro;
- E, finalmente, uma linha vertical com 1 centímetro.

Deixe-me ver o que você fez — *Verificação*. Asseguraria, assim, a correta recepção.

Com três verificações, teria colhido o *feedback* necessário para corrigir a transmissão e ter comunicado de forma correta, sem mal-entendido. Então a *verificação* é a técnica para evitar erros na recepção. Devemos evitar falar tudo de uma só vez. O cliente não tem o nível de conhecimento que nós temos sobre o nosso produto. Enquanto você fala, há uma série de preocupações em sua mente à medida que está ouvindo; preocupações que interferem no entendimento da mensagem.

Além do mais, ele irá interpretar segundo o repertório dele, como vimos no caso da “velhinha” no banco.

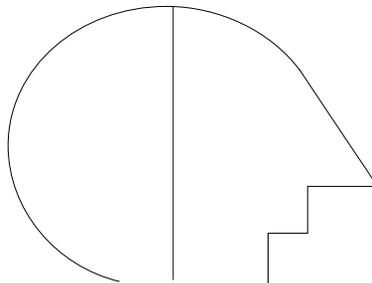


Figura 40: Transmissão e recepção.

Eliminar

Eliminar as interferências, após ter verificado, ou ainda superar essas interferências quer sejam elas físicas, psicológicas ou intelectuais. Essa deve ser a preocupação do profissional de vendas.

Devemos estar preparados para eliminar tais interferências. A eliminação das interferências ocorrem quando você percebe imediatamente o tipo de problema de comunicação. A habilidade *sintonizar* mostra os meios de captar mediante a percepção dessas interferências. Basta perceber auditivamente — escutar *o que* o cliente diz — visualmente — observar *como* o cliente diz — e *captar* simbolicamente as palavras.

Reforçar

Reforçar, corrigindo as fontes de emissão com as da recepção. Falar na mesma sintonia, ou como se diz, na mesma língua, utilizando os signos e símbolos de domínio do interlocutor.

A habilidade *empatizar* também trata desse ponto — captar: audição e visão; sentir: sintonia, aceitação e reciprocidade: participação, manutenção do relacionamento. Na habilidade *zoom* trata-se também desse ponto importante — envolver, escutar, observar, sentir os anseios, dúvidas e temores, além da preocupação de compartilhar informações.

Como agir durante a venda

As fases mentais de compra (cliente)	Recursos Habilidades comunicacionais e relacionais		As fases mentais de venda (profissional de vendas)	Recursos
SISTEMA C O M O SEDUZIR O CLIENTE			SISTEMA A G I R NA VENDA	
<i>Captção</i> Percepção dos estímulos psicológicos e físicos	Sintonizar	Contatos: •Psicológicos •Físicos	<i>Ativar</i> Estimular a mente do cliente para captar e compreender os estímulos positivos	
	Empatizar	•Captar •Sentir •Reciprocidade		
	(Zoom) (Retroalimentar)			
<i>Observação</i> Tomada de consciência de necessidade latente ou explícita	Diagnosticar	Pesquisa	<i>Gerar</i> Informações e tornar conscientes as necessidades e problemas	
	(Zoom) (Retroalimentar)			
<i>Motivação</i> Intensificação das necessidades por demonstração, apresentação e envolvimento com o produto / serviço	Utilizar	Demonstrar Apresentar	<i>Intensificar</i> Motivar o cliente por meio da demonstração e da apresentação. Envolver o cliente com seu produto/serviço	
	Zoom	Envolver Compartilhar		
	(Retroalimentar)			
<i>Obtenção</i> Indução para realização da solução e satisfação da necessidade ou problema	Induzir	Sugerir Convencer Persuadir	<i>Realizar</i> Atingir a satisfação do cliente pela solução da sua necessidade ou problema Tratamento das objeções e Fechamento	
	Retroalimentar	Verificar Eliminar Reforçar		
	(Zoom)			

Quadro 18: As fases mentais de compras e de vendas, incluindo as habilidade comunicacionais e relacionais



Quarta parte

Para vender tem que ser bom de PAPO

Como agir durante o fechamento da venda

O desenvolvimento de técnicas

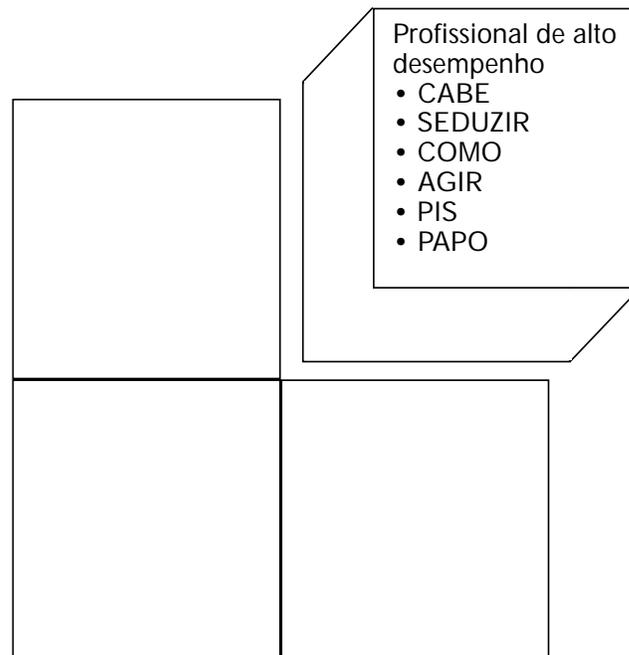


Figura 41: CABE SEDUZIR — COMO AGIR — PIS e PAPO

1. Para vender tem que ser bom de “PAPO”

Não há cliente que resista a um bom papo.
Adaptação do dito popular: “*Não há mulher que resista a um bom papo.*”

O sistema “papo”

Ser bom de *papo* significa ter uma conversa agradável, cativante e envolvente. Papear é conversar, falar de assuntos comuns, de interesse de ambos os lados. É o mesmo que comunicar, comunicar-se.

Ainda que conste nos dicionários da língua portuguesa como gíria, papear é uma palavra largamente utilizada.

Os dialetos são classificados como *papeamento*, que é o mesmo que conversação, e é resultante de um cruzamento de uma língua estruturada com outra, geralmente sem estruturação gramatical. Assim, se tivéssemos o cruzamento da língua portuguesa e do tupi-guarani, surgiria um papeamento. Isso ocorre no Paraguai (espanhol + guarani), nas Guianas (inglês + dialetos afros). O papeamento é, portanto, a maneira informal de se comunicar ou, se preferir, o modo coloquial de conversar.

Um “bom papo” é um diálogo em que um fala e o outro ouve, e vice-versa. Se não for dessa maneira, torna-se um “papo furado”, ou se preferir, conversa desagradável.

Nesta parte vamos tratar da ferramenta mais importante em vendas que é o diálogo, ou conversação. Usamos a palavra PAPO, como processo mnemônico, a exemplo de outros que utilizamos neste livro.

O diálogo em vendas proporciona a efetivação do relacionamento interpessoal. O profissional de vendas/negociação só conseguirá desenvolver esse diálogo durante o encontro, mantendo a participação do cliente.

O monólogo afasta o cliente fechando sua mente e a comunicação não será efetiva. Então, o profissional de vendas/negociação deve *provo*car esse diálogo, usando as suas habilidades comunicacionais.

Provocando o cliente a falar, a atitude complementar é *escutar* (ouvir), captando as informações expressas de formas verbais (oral) e aquelas não-verbais, observando os gestos e a postura corporal.

Entendida a expressão verbal, gestual e corporal, significa que captou o *núcleo do pensamento do cliente*. Qual é exatamente a preocupação, anseio ou ainda a expectativa dele.

O passo seguinte é *argumentar*, incluindo o pensamento do cliente, juntando as informações sobre suas necessidades e aquilo que o seu produto e serviço podem fazer por ele, com as *características* que proporcionam *benefícios* e ainda as *vantagens*, ou seja, aquilo que o seu produto/serviço faz que os outros não fazem.

Nesse ponto surgem dúvidas e o cliente precisa de mais informações. O profissional de vendas/negociação *intensifica* a relação das necessidades com a ampliação dos benefícios (vantagens).

O passo seguinte é *persuadir* — elaborar uma *linha de raciocínio* e levar o cliente a segui-la. Se o profissional de vendas/negociação conhece bem o seu produto/serviço (a concorrência e o próprio cliente), *induz*, com essas informações, o cliente a seguir sua linha de raciocínio.

A seqüência natural é o fechamento, porém, podem surgir *objeções*. Quando surgem objeções, estas devem ser tratadas *provocando* novamente o cliente a falar mais, pesquisando lá no fundo da sua mente dele quais são os temores, dúvidas ou até preconceitos sobre o que está sendo apresentado.

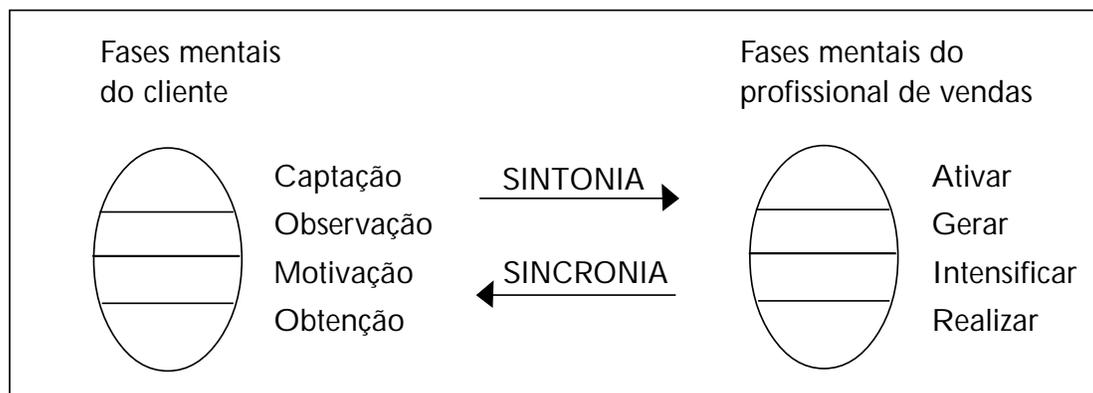


Figura 42: Sintonia das fases. As fases mentais do profissional de vendas e as fases mentais do cliente

Como levar o “papo”

Vamos examinar o sistema PAPO.

As palavras grifadas no texto que vocês leram foram: *provocar*, *argumentar*, *persuadir* e *objeção*. Essas palavras colocadas e lidas

destacadamente formam a palavra PAPO: Provocar, Argumentar, Persuadir, Objeção.

Para vender é necessário ter “bom PAPO”, ou seja, *provocar* o cliente a falar das suas necessidades, expectativas, anseios e problemas; *argumentar*, ligando as necessidades dele àquilo que seu produto faz (CABE). Somente argumentar não é suficiente, se a necessidade for pouca. É necessário *persuadir* mostrando a relevância, colocando as informações numa linha de raciocínio, com convicção, entusiasmo. Caso surjam *objeções*, haverá uma nova oportunidade de esclarecer, tratando a questão mais profundamente, retornando ao início: provocar e seguir os outros passos novamente.

Passos	Finalidade	Técnica
Provocar	Estimular o cliente a falar das suas necessidades, expectativas e problemas	PAPO
Argumentar	Ligar as necessidades àquilo que o produto faz	
Persuadir	Mostrar relevância ao cliente, convicção e entusiasmo	
Objeção	Esclarecer, dar tratamento às dúvidas e receios	

Quadro 19: PAPO

Provocar — a primeira letra de PAPO

“Se você não provocar, as coisas não acontecem.”

Provocar o cliente a se expor.

A melhor maneira é aplicar a habilidade de diagnosticar por meio de perguntas abertas. A técnica de fazer perguntas abertas não é nenhuma novidade no conhecimento humano. Os filósofos gregos já utilizavam-na como técnica didática, perguntando aos seus discípulos, fazendo-os raciocinar para, assim, aprenderem. Perguntavam:

- Qual é a menor unidade da matéria?
- É o átomo — respondia o discípulo.
- De que forma você chegou a essa conclusão?

- Quebrando um pedaço de madeira, pela metade, inúmeras vezes, vou chegar a uma unidade básica que ainda será madeira ...
 - Como você pode provar isso?
- E assim por diante.



Provocar

A habilidade de diagnosticar provoca na pessoa o raciocínio, a qual para responder tem de pensar, combinando as informações que possui e desenvolvendo um roteiro mental. Quando fazemos perguntas, estabelecemos um roteiro mental. A pessoa vai respondendo à medida que você faz as perguntas e na ordem que está comandando.

Em jornalismo utiliza-se essa mesma técnica para redação. A sequência das perguntas estruturam a matéria.

Ilustração: Aconteceu um acidente envolvendo dois carros. O jornalista redige sua matéria, perguntando a si mesmo. À medida que responde, desenvolve a coerência do roteiro:

“O que aconteceu?” A lide (cabeça) da matéria: Dois veículos em alta velocidade colidiram ...

“*Como* aconteceu?” Corpo da matéria: O primeiro veículo vinha a 80 km/h numa avenida, quando o segundo entrou no cruzamento, sem diminuir a velocidade ...

“*Quando* aconteceu?” O acidente ocorreu nesta manhã de segunda-feira ...

“*Onde* aconteceu?” ... no cruzamento da Ipiranga com a Av. São João ...

“*Quem* estava envolvido?” Dirigia o primeiro veículo o senhor Paulo, acompanhado de sua namorada ...

“*Quanto* (Quantos envolvidos)?” Pessoas, veículos, prejuízos etc. ...

Da mesma forma, fazemos perguntas utilizando os *pronomes interrogativos*: o que, por que, como, quem, onde, qual, quando e quanto, para desenvolver mentalmente um roteiro de diagnóstico que fazemos das necessidades do cliente.

Ele tem todas as informações dos seus problemas na mente, mas estão embaralhadas, e por meio dessas perguntas, você desenvolve um roteiro da história pessoal. “Consegue tirar de forma ordenada, os dados necessários para formular uma proposta.”

Provocar esses dados com perguntas que são comandadas por você, permite conhecer essas necessidades, expectativas e anseios.

O pronome interrogativo que você utiliza vai induzir à resposta na direção que quiser.

Por exemplo, você é um gerente de banco, e vai orientar e diagnosticar um cliente, fabricante de móveis:

— O que o senhor pretende fazer para desenvolver o seu negócio?

— Pretendo *diversificar* meus produtos, atingindo outros mercados ...

— Como pretende fazer isso?

— Tenho identificado que existem poucas opções em *móveis para crianças* ...

— Quais são esses produtos?

— *Berços, cercadinhos para bebê, armários, cômodas* ...

— Quando o senhor pretende iniciar?

— Assim que conseguir um *financiamento* de capital de giro ...

— Quanto o senhor calcula ser necessário?

E assim vai.

O cliente ao responder tem de estabelecer um raciocínio e assim, passa mais informações do que aconteceria se o profissional de vendas não utilizasse esse recurso dos pronomes interrogativos. Você utilizou o pronome interrogativo que escolheu, portanto, comandou a seqüência de respostas, tirando as informações que pretendia.

Recursos	Finalidade	Técnica
Pronomes Interrogativos <i>O que</i> <i>Por que</i> <i>Como</i> <i>Onde</i> <i>Quando</i> <i>Quanto</i> <i>Quem</i>	Fazer o cliente se expor revelar suas necessidade, expectativas, problemas e anseios	Provocar

Quadro 20: Provocar

Argumentar — a segunda letra de PAPO

“Argamente sempre. Argamente até a exaustão!”

Dr. Ulysses Guimarães

Como já expusemos anteriormente, nas habilidades SEDUZIR, quando o cliente expõe suas necessidades, escute o que ele diz (ouvir é *superficial*), observe *como ele diz*.

Capte sua postura corporal, gestos, expressões faciais.

Você o provoca para se expor e assim capta as expressões dele, conscientes e inconscientes.

As palavras ditas pelo cliente têm uma simbologia muito própria. Não tente interpretar essa simbologia. Quando ele aprendeu sobre o seu repertório de símbolos, associou a um sentimento muito próprio àquela palavra. A emoção tem significado para ele que não é a mesma para você.

O profissional de vendas/negociação erra quando quer interpretar aquilo que o cliente diz.

Vamos a um exercício.

Ilustração: Faça este exercício com um grupo de pessoas.

Diga uma palavra e peça para associar a essa palavra o que vier no pensamento de cada um:

“*Pepino!*” Irão associar aquilo que simboliza para eles com alguma coisa boa: legume, salada, gostoso ou ruim, sem graça, problema ...

“*Mesa!*” Iguamente associarão àquilo que simboliza para eles: objeto com pernas, mesa de trabalho, jantar ...

“*Cruz!*” Associação a Cristo, religião (boas), peso, morte, cemitério (ruins)... Cruz é uma palavra aparentemente de simbologia universal, mas não tem o mesmo significado para todos. Para algumas pessoas é positivo: Cristo, vida, alegria, fé; e para outras algo negativo: peso, morte, cemitério.

Assim, quando *provocar* o cliente e ele disser: “Cruz!” Se o profissional de vendas/negociação interpretar negativamente (peso, morte), o cliente poderá estar dizendo (positivamente) fé, vida. Percebem?

E então! Como é que fazemos nessa situação?

Simplesmente devolvam a palavra ao cliente sem interpretar. Vamos ver um exemplo. Voltem àquele que demos um pouco antes e anotem as palavras grifadas, que foram diagnosticadas pelo gerente do banco:

Diversificação: é aquilo que o cliente pensa e não o que você pode pensar.

Móveis para crianças: é a pesquisa dele e a maneira que configurou na mente dele.

Berços, cercadinhos: quando ele fala vem à mente dele o projeto desses produtos, você não consegue identificar por mais imaginação que tenha. O mesmo acontece com a palavra *financiamento*.

Quando formular o seu *argumento*, utilize essas palavras, sem interpretá-las, juntando-as ao sistema CABE (características, ampliação-vantagens, benefícios e expectativa).

Vejamos como ficaria você argumentando:

“Pois olhe, nós do Banpasa, procuramos parceria com os clientes como a sua empresa. Indústrias em busca de expansão, tendo como objetivo *diversificar* os seus produtos, para atingir outros mercados, como é o seu caso e que pretende atingir o segmento de *móveis para*

crianças, como berços, cercadinhos ... Temos uma linha de financiamento que, tenho certeza, irá interessar-lhe ..."

Note que você não tentou interpretar. Utilizou as mesmas palavras do cliente, alinhavadas com outras, apresentando o seu produto que vai ao encontro do que ele está precisando:

"Para um financiamento de capital de giro, precisamos estabelecer uma parceria de negócios. Primeiro abrimos uma conta e cadastramos a sua empresa, enquanto levantamos as suas necessidades de financiamento, o que pode ocorrer na compra de equipamentos, como máquinas operatrizes, além de matéria-prima. No caso de máquinas é interessante que façamos um seguro" ...

Pronto, atende o cliente nas suas necessidades e coloca outros produtos. O profissional age de forma segura e natural.

E num processo de parceria, assim que atende uma necessidade, outras surgirão, é só administrar o cliente por meio de um relacionamento contínuo.

A sensação do cliente será: "Que sensibilidade, como conseguiu captar o que eu estava pensando?"

O cliente vai admirar a sua habilidade de diagnosticar, provocando a exposição de suas necessidades.

E você somente teve a preocupação de não interpretar as palavras do cliente. Devolveu-as da mesma forma que as recebeu, à medida que apresentou o seu segmento.

Pratique essa técnica. Inicie guardando dez palavras. Essas palavras devem ser *o núcleo do pensamento do cliente*. Não as interprete ou metaforize (dar símbolos figurados). Apenas junte-as às suas palavras e ao CABE e faça um argumento interessante para o cliente e para você, com relevância e precisão.

Um dos problemas mais comuns é o famoso "papo furado" de vendedor: irrelevante, impreciso e desinteressante.

Existem profissionais que não se preocupam com o que dizem e como o dizem. São repetitivos e chatos. Quando aparecem o cliente diz: "Já vem aquele cara com as mesmas piadas"; "Lá vem aquele cara que só fala de futebol";

"Lá vem aquele cara que só pensa em mulher "

Contar uma piada ou um fato engraçado, tudo bem, mas repetir as mesmas piadas é muito chato. Falar de futebol de vez em quando, tudo bem, mas em todo contato a mesma coisa, é demais... Pensar em mulher é bom, mas só nisso, é ter muito pouca informação na cabeça.

Como ser interessante?

Crie novos argumentos a cada contato com o cliente. O cliente dará a temática. Basta utilizar a técnica.

1. Faça o *diagnóstico*, perguntando sobre as necessidades presentes e futuras.
2. Escute, memorizando as palavras-núcleo do pensamento do cliente.
3. Alinhave numa linha de pensamento as palavras do cliente e junte-as ao CABE (características, ampliação, benefícios, expectativa).
4. Argumente de modo relevante para o cliente, o tema será sempre o seu produto/serviço.

Vejamos um exemplo prático: Façamos um exemplo absurdo, com palavras sem sentido e sem relação uma com a outra. O objetivo é mostrar que com algo tão absurdo é possível criar um argumento e tanto, quanto mais fácil será com palavras pertinentes ao diálogo.

Você vende consórcio. Imaginemos que você aplicou o primeiro passo da técnica (Provocar) — a habilidade de diagnosticar e o cliente lhe disse: *chapéu, sexo, mar, dinheiro, brilhante, livro, mesa, luz, bonito e pente*.

Suponhamos que essas são as palavras-núcleo de pensamento. Vamos alinhavá-las com o CABE, mostrando que consórcio é relevante para o cliente:

"... pois, como o senhor estava dizendo, o *chapéu* nos protege do sol, como o bom investimento protege o nosso *dinheiro*; e *consórcio* é uma forma de investimento. O melhor do *sexo* é ter condições de desfrutá-lo entre os prazeres da vida. Da mesma forma, no consórcio, o senhor investe e desfruta o *bem* que deseja obter como: uma *mesa* farta e amiga, *os passeios e viagens a lugares maravilhosos*, escolhendo o bem que deseja, através do *mar*, dos campos e outros lugares que sejam *bonitos*. O que ilumina nossa vida é a *luz* do discernimento e a clareza em separar as diversas oportunidades de investimento brilhante, como o consórcio que é seguro, assim, como o *pente* ao pentear separa nossos cabelos ao mesmo *tempo que os organiza e os deixa juntos*, que possibilita ao comprador do consórcio se organizar financeiramente para comprar um bem e ao mesmo tempo, desfrutá-lo. Que investimento proporciona de forma *ampliada tantos benefícios?*"

Recursos	Finalidade	Técnica
Simbologia significados das palavras são iguais aos núcleos de pensamento do cliente	Apresentar, explicar e demonstrar o <i>sistema</i> <i>CABE</i> , ligando-o às necessidades, expectativas, aos problemas e anseios do cliente	Argumentar

Quadro 21: Argumentar

Persuasão — a terceira letra de PAPO

“... não existe um único modo de influenciar pessoas.”
Hersey/Blanchard

A *persuasão* é a forma de — através da ferramenta básica (comunicação) do profissional de vendas/negociação — induzir as pessoas a fazerem aquilo que se pretende que façam. Tratamos dessa habilidade — (induzir); na Terceira Parte, na letra “I” de SEDUZIR.

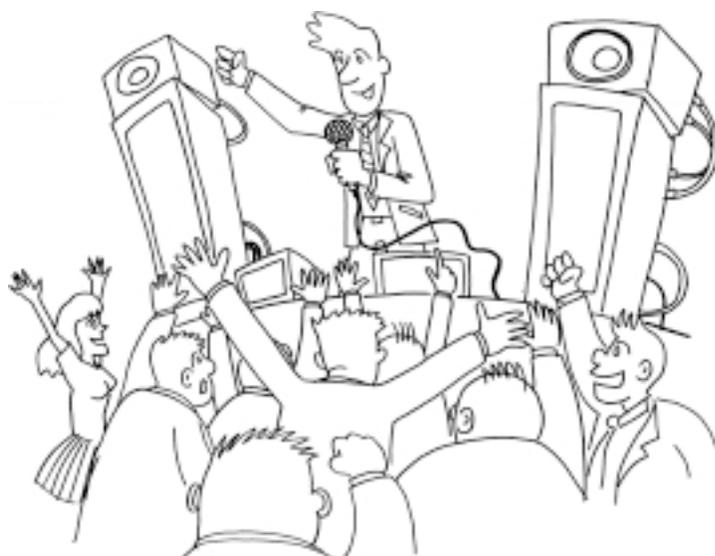
Persuasão é o poder de convencer as pessoas a acreditar no que se diz, e a fazer aquilo que você quer. Reveja o exemplo utilizado naquele capítulo sobre o desmatamento da floresta amazônica para exploração econômica.

É o “alinhamento” de palavras, numa linha de raciocínio, levando as pessoas a pensar e acreditar as informações que são passadas a elas.

1. Dessa maneira, a *persuasão* possui três ingredientes básicos: conhecimento daquilo que você está dizendo, tendo o domínio das *informações*.
2. Coerência no argumento, dispondo as palavras numa *linha de raciocínio*.
3. Postura de convicção, entusiasmo e motivação sobre o assunto, conferindo a você autoridade e *poder* sobre o assunto.

Resumindo: a *persuasão* compõe-se de:

- Informação
- Linha de raciocínio
- Poder (autoridade)



Persuasão

Vamos ampliar o conhecimento sobre a *persuasão*. Primeiro abordaremos a questão da *verdade absoluta*, seguindo dos componentes básicos: *informação, linha de raciocínio e poder* (autoridade).

Verdade absoluta

Em nenhum assunto existe verdade absoluta. Aquilo que se diz é a única verdade e aquilo em que se acredita é a única verdade.

Na Terceira Parte sobre induzir-persuadir, persuadi as pessoas a desmatarem a Floresta Amazônica, mas na verdade sou contra. É um absurdo desmatar a Floresta Amazônica pois é uma ameaça muito grande ao nosso planeta. Aquela região e sua floresta são importantes para o equilíbrio da atmosfera terrestre.

Quando há queimadas naquela região, os satélites fotografam nuvens de fumaça sobre a linha do equador que chegam até a Índia. Se desmatarmos aquela região, não teremos um deserto, mas sim, um "mar interior". Haveria erosão daquele solo que é sedimentar e que se formou ao longo de milênios e ainda está em formação. Se você pegar na concha das mãos uma porção de água do Rio Solimões, verá que naquela água barrenta transportam-se toneladas de sedimentos que são erodidos a partir dos Andes. Da mesma forma, uma porção de água do rio Negro, revela sedimentos da floresta que são transportados em toneladas pelo rio Amazonas. O volume de sedimentos transportados corresponde a um Pão-de-Açúcar por ano. Vo-

lume esse que é depositado no Oceano Atlântico, na região da Ilha de Marajó e nas Guianas.

Aquela região será uma extensão do continente sul-americano, geologicamente falando; uma extensão da Amazônia. Já existem ilhas sedimentares ao longo das Guianas (Suriname, Guiana e Guiana Francesa), sendo utilizadas para a plantação de cana-de-açúcar.

O que fixa aquele solo e contribui para ser continente é exatamente a floresta.

Além do mais, não temos nem condições de imaginar quais seriam as conseqüências de um desmatamento e de uma exploração econômica daquela região ainda intacta em nosso planeta. Devemos preservá-la, protegê-la e pesquisar seus segredos com muito cuidado.

O desmatamento de florestas tem trazido ao mundo novos vírus que são desconhecidos e por surgirem rapidamente seus efeitos tem sido devastadores à humanidade.

Podemos desenvolver outras áreas, descobrir outros recursos, explorar regiões pobres como o Nordeste, com novas tecnologias, a exemplo do que Israel fez no deserto.

A verdade tem pelo menos dois lados, como se diz popularmente: o seu lado e o lado da outra pessoa. Talvez um terceiro lado, a verdade em si. É certo que qualquer verdade apresentada tem um outro lado. Qualquer tese tem uma antítese.

Argumento, contra-argumento. E ainda assim, poder-se-ão constituir novos contra-argumentos e novas antíteses, combinando sempre assuntos de outras fontes. Essa possibilidade de não existirem verdades absolutas é que torna dinâmica a capacidade da expressão humana e nos faz interessantes. A exemplo do que apresentamos, sendo agora contra o desmatamento da Floresta Amazônica.

A Informação

Não se consegue persuadir se não houver domínio daquilo que se está dizendo. Quanto mais se conhece o assunto, mais persuasivo se será, porque as informações avalizam com dados o teor do seu argumento. Tome uma informação de conhecimento da pessoa que o ouve, some uma segunda, depois uma terceira, quarta ... pronto. Constrói-se uma linha de raciocínio, a exemplo da *persuasão*.

A informação é poderosa. Já ouvimos dizer que "informação é poder". E é mesmo. Você não vai persuadir ninguém se não conhecer o que diz. Se argumentar sem conhecimento do assunto, em vez de

persuasão o que vai conseguir é descrédito como profissional de vendas/negociação. Vai demonstrar “papo furado” de “vendedorzão” do qual todos fogem por ser muito desagradável. A informação começa pelo conhecimento do produto, do concorrente e do cliente, como já vimos no sistema CABA.

Explicar como uma característica proporciona certos benefícios. Por que aquela vantagem ampliada é importante para o cliente e tira o concorrente do páreo.

O detalhe do produto, a aplicação passo a passo, denotam domínio de informação que lhe confere a autoridade necessária sobre o assunto. Vejamos um exemplo.

Ilustração: Um profissional sem conhecimento do que vende diria:

-“Este fogão é muito bom. Excelente, o senhor vai gostar muito. É espetacular.”

Esses adjetivos não mostram conhecimento do produto e das necessidades do cliente. É “papo furado” de vendedorzão. Um profissional de vendas/negociação, que conhece o produto diria assim:

“Este fogão é muito bom porque tem este revestimento que confere a propriedade autolimpante, gerando rapidez e pouco trabalho de limpeza. Essa característica é excelente porque você terá mais tempo para outras tarefas mais importantes e vai gastar muito pouco porque terá mais qualidade o que faz deste fogão um produto espetacular, já que não será encontrado qualquer outro similar e por preço igual.

Veja esta superfície. À medida que o forno aquece, a gordura não se fixa, pois o próprio calor faz com que se liquefaça, escorre por esta ondulação e que se concentra nesta parte, sendo depois retirada com este dispositivo. Já imaginou um fogão sempre limpo, o tempo todo? ...

No segundo exemplo, o profissional de vendas demonstrou conhecimento das características, explicando o seu funcionamento e os benefícios que o cliente obterá, se comprar o fogão apresentado.

Linha de raciocínio

Quando estava na fase do PAPO, *provocando* informações em do seu argumento, levantou as palavras-núcleo de pensamento. Depois será necessário apenas juntar o seu conhecimento com essas informações e construir uma tese.

Uma tese é a combinação de assuntos aparentemente diferentes, mas que você consegue juntar numa coerência, que vai parecer que é única dentro de um tema.

Exercício:

Experimente este exemplo para desenvolver uma tese.

Palavras-chave: *carroça, fralda, avião*

Tema: *tecnologia*

Desenvolva um argumento persuasivo, relacionando palavras com tecnologia. Conseguiu?

Vamos ilustrar: *carroça, fralda e avião*. O que essas palavras têm a ver com tecnologia? Nada! Ou tudo! Vamos ver.

... podemos perceber a evolução do mundo pelas suas conquistas *tecnológicas*. Na evolução da engenharia mecânica, nos primórdios do homem, a *carroça*, representava a sua maior conquista. Não se podia imaginar maior *tecnologia* que aquela do movimento de cargas através de rodas em um eixo, num sistema de fixação de uma caçamba. Essa *tecnologia* básica permitiu ao homem aprimorar o conceito de transporte e de carga a tal ponto que a evolução chegou hoje aos modernos *aviões* que encerram a maior conquista *tecnológica* e que proporcionam o deslocamento de centenas de toneladas a lugares longínquos em um sistema de deslocamento mais pesado que o ar.

Dá para imaginar que a *tecnologia* atinja produtos aparentemente impossíveis de desenvolver como, por exemplo, as *fraldas* de bebês? Pois dá, sim! Longe vai o tempo das fraldas de pano, que encharcavam e molhavam o bebê e as pessoas que o seguravam no colo. A *tecnologia* também chegou aí, pois, hoje os bebês não ficam molhados, porque as fraldas têm um sistema de absorção em gel que hidrata com a urina. O que mantém contato com a pele do bebê é um tecido que o deixa enxuto. A fralda não vaza, tem formato anatômico do bebê, é disponível em vários tamanhos e ainda tem um sistema de fecho prático e seguro, dispensando alfinetes como no passado.

A *tecnologia* rudimentar da *carroça* que permitia deslocamentos curtos com bebês que, além do desconforto, as trocas de fraldas obrigavam os pais a levarem uma mala cheia de roupas. Hoje, os deslocamentos mais seguros e rápidos proporcionados pelo avião, facilitam ainda a viagem confortável do bebê, sempre sequinho, além de suas fraldas serem descartadas à medida que são utilizadas. A tecnologia não é fantástica?!

Você percebeu como *carroça, fralda e avião* têm tudo a ver com tecnologia?

Poder

Poder ou autoridade é o que você tem por dominar informações e por estabelecer uma linha de raciocínio.

O poder não existe. As pessoas é que conferem poder a outras. Existem pessoas que conseguem que lhe atribuam o poder que é delas próprias. De um modo geral, as pessoas buscam nas outras o poder que elas têm, mas não acreditam ter. Deixe-me explicar: a Igreja católica durante o seu esplendor de poder, na Idade Média, mantinha sua magnitude através do domínio e seleção de informações. Impunha aos seguidores o seu discurso de fé, dominando as informações, alinhando-as numa linha de raciocínio que induzia os fiéis a fazerem o que ela determinava sem questionamento.

Os contestadores eram perseguidos e as informações contrárias dos livros pagãos eram queimadas.

Diziam: "Tenham fé!" "Mas o que é fé?", questionavam. E a Igreja respondia: "Não importa saber, simplesmente, tenham fé".

E assim dominaram com o poder que conferia seu julgamento, determinado pela sua crença e valores.

Alastraram seus impérios por todo o mundo conhecido.

Mais recentemente, não tão longe na história, tivemos um sujeito baixinho, de bigode curtinho, que persuadiu toda uma nação com seu poder de retórica, relativamente a uma tese de raça superior ariana. Fez um povo inteiro acreditar na tese dele e marchou em guerra contra o resto do mundo. Nossa história seria diferente se os seus compatriotas, que descobriram a bomba atômica não tivessem mudado de lado.

Que poder esse homem tinha? O poder da persuasão. Dominava e manipulava as informações segundo seus próprios critérios e em seus discursos inflamados demonstrava convicção e entusiasmo, legitimando sua linha de raciocínio.

Temos um bom exemplo aqui no Brasil. Um sujeito que aos domingos está nos lares das pessoas em todo o país, persuadindo seus telespectadores que dá a felicidade àqueles que comprarem o seu carnê.

E as pessoas que acreditam, alimentam os negócios desse sujeito, tornando-o em um dos homens mais ricos deste país, com um império televisivo. Está bem! É um trabalhador e transformou seu talento de camelô em um empresário de sucesso, paga impostos, dá empregos e promove a economia deste país.

Temos um outro exemplo, mais recente de capacidade de persuasão. Um ex-contador que aprendeu a interpretar informações segundo a linha de raciocínio de que a maioria das pessoas necessita e que a

Igreja católica utilizou, mostrando ser uma fórmula infalível para o poder. Com sua oratória, lotou um maracanã inteiro e conclamava: “Tenham fé!” E o povo querendo acreditar, porque é carente e está sempre buscando soluções para os seus problemas pessoais. “Joguem fora seus óculos! Se tiverem fé, vocês vão enxergar sem eles.”

E o espetáculo seguiu sendo os óculos pisoteados enquanto passava a “sacolinha” coletando dinheiro. Perguntado depois por um repórter, por que ele usava óculos, se seria por que ele não tinha fé; ele que conclamou a todos terem a fé e jogarem seus óculos. Ele respondeu. “É que Deus não quis que eu tivesse essa graça”.

Esse é o poder. Fazer com que as pessoas depositem o poder que cada um tem nas mãos daqueles que exercem a persuasão.

O poder não existe. Na verdade as pessoas acreditam naqueles que utilizam a fórmula da persuasão: domínio de *informações*, *linha de raciocínio*, que conferem *poder* ou autoridade. Todos nós temos essa capacidade de persuadir e ter esse poder. Esse instrumento é o mais poderoso para o profissional de vendas/negociação.

Se você disser de forma convicta e entusiástica, interpretando a bíblia, “Esta vírgula é o cajado de Moisés!” O incauto irá acreditar: “Ah! Meu Deus! Passei por cima e não percebi. Ele sabe o que está dizendo. Ele estuda a bíblia e se diz que é o cajado de Moisés, é mesmo. Tenho de acreditar”.

No caso do profissional de vendas, trata-se de um profundo conhecedor do seu produto e o cliente tem poucas informações sobre o produto. Se o seu argumento for pontilhado de dados e apresentado através de uma linha de raciocínio com convicção e entusiasmo, levará o cliente a aceitar sua argumentação.

Recursos	Finalidade	Técnica
Domínio de <i>informações</i> ; estabelecimento de <i>linha de raciocínio</i> e exercício de <i>autoridade</i> ; por meio de pos-tura, convicção, entusiasmo e motivação	<i>Induzir e convencer</i> — levar as pessoas a seguir a sua linha de raciocínio	<i>Persuasão</i>

Quadro 22: Persuasão

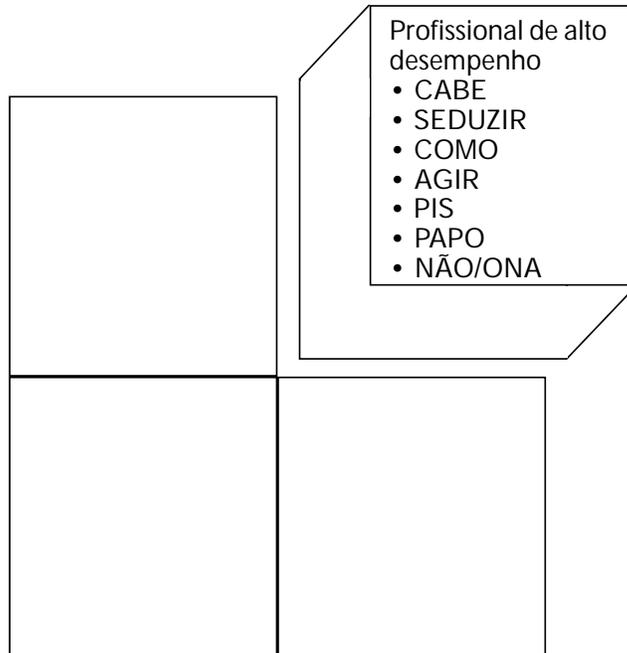


Figura 43: CABE SEDUZIR — COMO AGIR — PIS e PAPO — NÃO/ONA

Objeção — a quarta letra de PAPO

“Quem objeta quer comprar.”

Adaptação da moral da fábula da raposa e as uvas de La Fontaine: *“Quem desdenha quer”*.

Objeção, não!

Chegamos ao ponto mais temido em vendas, a *objeção*. O vendedor despreparado teme esse momento. Entope o cliente de conversa para mantê-lo calado e prefere que ele compre sem fazer qualquer pergunta ou que tenha qualquer dúvida esclarecida.

Quando o cliente apresenta uma objeção para o vendedor despreparado, três hipóteses são possíveis: Primeira — tem um desarranjo “intestinal”, causado pelo medo, devido à falta de confiança por não conhecer o produto, por não ter habilidade de relacionamento e técnicas de vendas.

Segunda — sai correndo para chamar a “mãe”. Recorre a esse procedimento infantil de buscar socorro diante de uma situação que não tem controle. Nesse caso a “mãe” é o gerente. O vendedor infantil é aquele que é dependente do superior ou gerente para fechar uma venda.

Terceira — se arrepende amargamente da profissão de vendas, porque a acha difícil. Os clientes só complicam sua vida na hora de comprar. Aquele que apresenta objeção é um “caroço”, ou um “mala”, um “pé no saco”, e outros termos afins.

A objeção é legítima. Ela deve acontecer com todas as situações de vendas. As pessoas devem comprar conscientemente, entendendo os benefícios do produto/serviço, tendo seus anseios e desejos satisfeitos e seus problemas resolvidos.

Quando um cliente apresenta uma objeção, ele está demonstrando participação no processo de venda e está se deixando envolver. Está resolvendo suas dúvidas e seus temores estão sendo tratados.

O profissional de vendas preparado para tratar objeções sabe da sua importância e as provoca. Conduz o cliente a colocar suas objeções. Sabe que estará tratando as tensões emocionais do cliente, ao mesmo tempo que despertou uma oportunidade para educá-lo no seu produto/serviço.

As objeções devem ser tratadas no momento certo, na maturação correta das fases do COMO AGIR. Na ânsia de fazer a venda, o profissional de vendas atropela as fases, antecipando ou dando tratamento superficial nas anteriores, o que leva à objeção ser mais difícil.

A dificuldade está na incoerência. A venda deve ser coerente do início ao fim. A incoerência gera no cliente a falta de confiança. Quando o profissional de vendas se contradiz, desestabiliza o relacionamento com o cliente e aí é que a dificuldade aumenta quanto ao fechamento. Ele ficará mais duro na negociação, cada novo argumento terá de ser provado quanto a sua veracidade.

O sintoma da objeção

A objeção é um sintoma que é revelado por meio de palavras, gestos, postura, aquilo que está se passando na mente do cliente.

Exatamente o que ocorre quando o médico está observando qualquer fenômeno no seu paciente, descrito por meio de palavras e sinais que evidenciam o que está acontecendo em seu organismo.

A objeção demonstra o processo mental do cliente. E está dando retorno ao profissional de vendas, como as informações do seu argumento se processaram na mente do cliente.

O exemplo a seguir sobre objeções, surgiu de uma situação real.

Meu filho Renato, quando tinha 8 anos, toda vez que via um Kadet nas ruas me dizia: “Por quê você não compra esse carro para nós?”

Eu olhava para o Kadet e aquelas linhas arredondadas e visual

pesado não me agradavam. Respondia: “Mas o que você vê nesse carro, que eu não consigo ver?” E voltava a me perguntar por que não gostava daquele carro. Não sabia dizer exatamente... mas, não gostava do visual.

Essa situação se repetiu algumas vezes. Passei então a me questionar, para poder responder a Renato com mais convicção o que eu não gostava naquele carro. Fui diagnosticando mediante uma pergunta após outra pergunta e percebi que se tratava de um *sentimento*. Não havia uma explicação lógica e tampouco preconceito. O meu padrão na época era de carro com linhas retas, vincadas, frente baixa e formato em cunha. Aquele carro era arredondado (para mim, disforme, deselegante), parrudo (dava a impressão de ser pesado). Lembrava os carros de meu pai, dos anos 50, quando eu era criança (Buick, Studebaker, Chevrolet) portanto, me passava o visual de carro ultrapassado. Até então não entendia a mudança do *design*, por falta de informação. Por meio de leituras, analisando os anúncios de revista e de televisão, pude perceber uma *nova tendência* de *design* e aquele carro é um dos primeiros modelos que inaugura o novo visual.

Essas informações tornaram-me consciente do novo modelo, portanto, racionalmente me convenci de que se tratava de um modelo novo e se eu o comprasse, teria um carro atual por mais tempo, o que realmente ocorreu, durante os anos seguintes, todas as marcas arredondaram o *design*.

Assim, acabei por comprar o carro, estimulado pelo meu filho, descobri o *sintoma* das minhas próprias *objeções* e dei o *tratamento* adequado. Como o profissional de vendas deve fazer.

Vamos aprofundar esse quadro de sintomas, classificando-os para efeito de habilidade e de treinamento como podemos tratá-lo, na seqüência.

Natureza básica das objeções

O cliente faz objeções por diversos motivos.

Primeiro: não quer parecer fácil de ser convencido parecendo fraco aos olhos do profissional de vendas/negociação. É um *sentimento* natural das pessoas.

Segundo: vai procurar valorizar a compra e utilizará de *raciocínio*, usando as informações que possui para formular uma antítese ou contra-argumento, demonstrando conhecimento e obrigando o profissional a apresentar maiores dados e consistência em seu novo argumento.

Terceiro: os *obstáculos* apresentados pelo cliente são legítimos porque você está mexendo com o sistema de *crenças* dele e ele resistirá para que não seja mudado, e está demonstrando dificuldade em assimilar as novas informações sobre os benefícios do produto/serviço que está comprando.

A *natureza básica* das objeções é formada por: Sentimentos, Raciocínio e Crenças.

Exemplificando: Vamos analisar uma situação. O vendedor argumentando, na apresentação de um automóvel ao cliente: “Este carro é o que há de mais atual em tecnologia. Possui um *design* de linhas arredondadas que lhe conferem um visual arrojado. O senhor terá o privilégio de dirigir um carro verdadeiramente futurista ...”

O cliente poderá apresentar três tipos de *objeções*:

1ª *Sentimento* — “Mas a sensação que eu tenho é de um carro antiquado...”

2ª *Raciocínio* — As linhas arredondadas em vez de arrojo e futurismo, me dão a impressão de um *design* ultrapassado, já que no início da indústria automobilística, quando não tinham tecnologia suficiente para trabalhar as chapas de aço da carroceria, deixavam as linhas arredondadas”.

3ª *Crença* — “Eu não gosto desse carro. Na minha opinião está fora de época.”

O *sentimento* está relacionado com a percepção própria e é de fundo emocional. A pessoa sente e não tem uma explicação lógica e tampouco raízes que definam a sua percepção. Ela mesma não saberá definir as razões e os motivos. É uma objeção sincera, mas por isso mesmo difícil de tratá-la.

O *raciocínio*, ao contrário do sentimento, tem explicação. As razões são apresentadas com base em informações que o cliente tem. Possui lógica e segue uma linha de raciocínio, combinando as informações que ele domina àquelas passadas pelo profissional de vendas, transformando em um contra-argumento ou antítese do que foi apresentado. Se o profissional de vendas conhece o produto, domina habilidades e técnicas, e tratará a objeção facilmente.

A *crença* é um modo de pensar e vincula-se a uma experiência vivida, que define o pensamento do cliente para todas as situações

parecidas. Funciona como se fosse um padrão e todas as situações semelhantes são julgadas segundo esse modelo. É uma objeção difícil e exige muita habilidade de relacionamento e de técnica de venda. Quando não há domínio, bate-se de frente com o cliente, acontece uma discussão e o ambiente torna-se tenso. Uma opinião não é lastreada em informações que podem ser recombinaadas. É necessário ganhar a confiança da pessoa para mexer no seu quadro de crença.

Não

A objeção representa o *não* ao argumento do profissional de vendas/negociação. É a oposição ao pensamento apresentado. Vamos tornar mais compreensível essa contraposição que o cliente faz.

O *não* representa a *negativa* pura e simples do argumento. Pode ser também uma *antítese* (contra-argumento). O não podem ser ainda os *obstáculos* naturais que o cliente coloca, contradizendo o argumento, baseado na opinião pessoal.

O *não* representa os *tipos básicos* de objeções Negativa, Antítese (contra-argumento) e Obstáculo.

Qualquer objeção que for apresentada poderá facilmente ser classificada num destes três *tipos básicos*: Negativa — que revela *sentimentos*; Antítese — que é o contra-argumento, desenvolvido pelo *raciocínio* do cliente; Obstáculos — representados pelo quadro de *crenças* e experiências passadas.

O cliente é previsível. Não fica criando a todo momento um novo tipo de objeção ou, ainda, modificando a sua natureza básica.

Conhecendo o sistema NÃO, você conhecerá e classificará facilmente todas elas. O que deverá fazer é adaptá-las ao seu produto/serviço e elas se repetirão sempre.

Basta conhecê-las para tratá-las. Vamos completar o sistema NÃO, juntando as letras iniciais da palavra, com os tipos básicos de objeções e a sua natureza.

Letra inicial	Tipos básicos	Natureza da objeção
N	Negativas	Sentimentos
Ã	Antíteses	Raciocínio
O	Objeções	Crenças

Quadro 23: Natureza da objeção

Tratamento das objeções

Na medicina o tratamento se dá após diagnosticar as causas do problema. Porém, antes será detectada a natureza básica desse problema para dar o tratamento mais adequado ao paciente.

Da mesma forma, para dar o tratamento em objeções, se faz necessário:

1. Detectar a natureza básica dela — sentimentos, raciocínio ou crença. Essa natureza, classificamos em tipos básicos — negativa, antítese e obstáculos.
2. O tratamento das objeções deve seguir o inverso da palavra NÃO. Para tornar mais didático, sempre que o cliente apresentar um NÃO, inverta a palavra e terá o tratamento adequado.

Transforme o não em ona

Na medicina o diagnóstico é feito com perguntas ao paciente, analisando os sinais perceptíveis do problema e, para se obter precisão, um exame laboratorial é solicitado.

Da mesma forma, em vendas, além de palavras e sinais, um instrumento é aplicado, para ser mais preciso e não ficar na superfície da objeção e tratando o problema aparente e não a causa real.

Esse instrumento é o ONA. O *não* invertido. A primeira letra está relacionada com o primeiro passo que é *Observar/Ouvir*; a segunda letra a *Nuclear* e a terceira letra a *Argumentar*.

Esse instrumento segue, portanto, três passos:

1º *Observar/ouvir (escutar)*. Perceber além da superfície o que o cliente diz e como ele o diz. Perceber, além das palavras, a expressão facial e corporal do cliente, no momento em que coloca a objeção. Captar o pensamento do cliente além da objeção aparente. Procurar entender a natureza da objeção apresentada.

2º *Nuclear* o pensamento do cliente. Aprofundar-se no entendimento da objeção. Descobrir se é um sentimento, uma crença ou raciocínio. Buscar a objeção real e não tratar aquela aparente.

3º *Argumentar* com objetividade, consistência e conhecimento, tratando os tipos básicos de objeções com as respostas mais adequadas. Você só consegue mudar o modo de alguém pensar, se ganhar a sua

confiança. E confiança se adquire sendo objetivo, consistente e demonstrando domínio sobre aquilo que está falando.

Resumindo esse instrumento, temos o seguinte quadro:

Letra iniciais	Técnicas	Passos
O	Observar Ouvir (escutar)	Perceber o que o cliente diz e como ele o diz • Ganhar a confiança com empatia • Captar e entender a natureza da objeção
N	Nuclear o pensamento	Aprofundar o significado da objeção • Descobrir se é um sentimento, raciocínio ou crença
A	Argumentar	Com informações mais profundas voltar ao argumento • Tratar com objetividade, consistência e conhecimento • Modificar o modo do cliente pensar

Quadro 24: Tratamento da objeção

Ilustração. Vamos utilizar o mesmo exemplo do automóvel, para que você possa compreender o tratamento das objeções vistas anteriormente.

1º Exemplo

Consideraremos a natureza da objeção como um *sentimento*.

Cliente: “Mas, a sensação que eu tenho é de um carro antiquado...”

1º passo — *Observar/ouvir (escutar)*

Vendedor — dá sinais de que está atento, procurando entender o cliente pela expressão — facial, gestual e corporal.

Para descobrir o núcleo do pensamento (que é o mesmo que palavra-chave) o profissional de vendas tem que aplicar o 1º passo — Observar/ouvir.

2º passo — *Nuclear o pensamento*

Quando o cliente apresentar a sua objeção, na frase, aparecerá

um núcleo de pensamento. A palavra *sensação* é o núcleo. Se uma pessoa proferisse essa frase para você, notaria a ênfase da entonação no momento em que a pronunciasse. Essa força natural de entonação é o núcleo do pensamento.

Vendedor: "Mas por quê você tem essa *sensação*?"

Cliente: "Não sei ..., me *lembra* filmes dos anos 50."

Aprofundando-se no significado, descubrem-se os motivos do seu pensamento:

Vendedor: "E o que especificamente *lembra* os filmes dos anos 50?"

Cliente: "Ah! ... *Glamour, romantismo, ídolos...*"

Notem que a associação é feita com elementos positivos e ligados ao emocional.

Vendedor: "O *glamour, o romantismo, os ídolos* trazem boas *sensações*?"

Aqui o vendedor já *observou* a expressão do cliente e essa pergunta poderia ser eliminada.

Cliente: "Ah! Sim! Foi uma época muito *bonita* e me traz *lindas recordações*."

O próprio cliente lhe deu a base dos argumentos e você está no ponto para entrar no 3º passo — Argumento. Tratar a objeção.

3º passo — *Argumentar (tratamento da objeção)*

Vendedor: "Pois veja, esse momento da indústria automobilística, divulgada nos *anos 50* através de *filmes* de Hollywood, enfocando o *glamour* da época, pelos seus *ídolos*, marcou um momento de romantismo muito forte.

"O 'design' é cíclico na indústria automobilística. Vai e volta. Os 'designers' estão sempre buscando *inspiração* no passado para novas criações no presente. E, atualmente, com toda a tecnologia alcançada vão buscar inspiração nessa *época muito bonita* e que traz *lindas recordações*, como o senhor mesmo disse. Pode notar que essa é uma tendência."

"Os carros estão saindo com seus desenhos arredondados, fazendo com que aqueles que têm linhas marcadas e quadradas estão com visual desatualizado. Esse 'design' é o que apresenta maior novidade

no momento, depois de um período estéril de criação. Você terá um carro com 'design' atual e ao mesmo tempo avançado pela tecnologia de hoje. Um carro projetado para pessoas que apreciam o *glamour dos anos 50* e ao mesmo tempo alta tecnologia, concorda comigo?"

Estamos utilizando a técnica de argumentar, utilizando as próprias palavras do cliente; palavras que vimos na letra "P" de Provocar e "A" de Argumentar, do sistema PAPO nesta parte do livro.

2º Exemplo

Considerando a natureza da objeção como se fosse *raciocínio*.

Cliente: "As linhas arredondadas em vez de *arrojo* e *futurismo* me passam um 'design' ultrapassado, já que no início da indústria automobilística, quando não tinham tecnologia suficiente para trabalhar chapas de aço da carroceria, deixavam as linhas *arredondadas*."

1º passo — *Observar/ouvir (escutar)*

Vendedor: Dá sinais de que está atento, procurando entender o cliente pelas expressões — facial, gestual e corporal.

2º passo — *Nuclear o pensamento*

Vendedor: "O que exatamente é para o senhor *arrojo* e *futurismo* em *design*?"

Cliente: "Linhas de *visual bonito* e ao mesmo tempo *funcional*."

Vendedor: Compreendo, mas o senhor pode me dizer o que é um *visual bonito* e *funcional*?"

Cliente: *Visual bonito* é a harmonia de linhas que levam a uma percepção estética agradável aos olhos e *funcional* porque mesmo proporcionando a *beleza plástica* e respeito à *aerodinâmica*.

3º passo — *Argumento (tratamento da objeção)*

Vendedor: "O senhor tem razão. A definição de *visual bonito* e *funcional* está perfeita. É exatamente isso que este modelo de carro conseguiu; juntou o *visual bonito* e arredondado que consagrou a era romântica do automóvel à *funcionabilidade* atual. O senhor concorda que as linhas arredondadas e o formato de cunha são *aerodinâmicos* porque não oferecem resistência ao deslocamento de ar que os carros de formato quadrado e linhas retas tinham?"

“Os carros evoluíram no seu desenho e na tecnologia. Buscaram as *linhas arredondas* do passado, adaptaram a *tecnologia* do motor, hoje, muito mais veloz, acrescentando o formato em cunha. Portanto, o que temos hoje é exatamente a definição do senhor: *beleza plástica* e respeito à *aerodinâmica*.”

3º Exemplo

Considerando que a natureza da objeção seja *crença*.

Cliente: “Eu *não gosto* desse carro, na minha *opinião* está fora de época.”

Sempre que perceber as palavras *gosto*, *eu acho*, na *minha opinião*; o cliente está revelando crenças.

1º passo — *Observar/ouvir (escutar)*

Vendedor: Dá sinais de que está atento, procurando entender o cliente pelas expressões: facial, gestual e corporal.

2º passo — *Nuclear o pensamento*

Vendedor: “O que especificamente o senhor *não gosta* nesse carro?”

Cliente: “*Não gosto do visual*.”

Vendedor: “E o que no *visual* o senhor *não gosta*?”

Cliente: “*Não gosto porque é fora de moda*.”

Vendedor: “O que especificamente é para o senhor *‘fora de moda’*?”

Cliente: “Essas *linhas arredondadas*, parece carro do início do século XX”.

3º passo — *Argumento*

Vendedor: “O senhor está certo. Eu tive a mesma impressão quando o vi pela primeira vez. Depois, meu filho falava tanto que gostava desse carro que comecei a observá-lo melhor. Vi que é um modelo europeu, e todos os carros que estão sendo lançados na Europa têm esse *visual com linhas arredondadas*, o que significa que é uma tendência recente e, que o senhor comprando, terá um carro com um *visual* atualizado muito antes de outras pessoas e por mais tempo. Os outros carros estão com seus dias contados, em termos de desenho, por estarem *fora de moda*, não é verdade?”

Lembre-se de que mesmo tendo a resposta da objeção, contenha-se. Não responda de pronto. Trate a objeção, buscando a verdadeira natureza. Evite responder pensando que entendeu. Tenha certeza da objeção aprofundando e buscando a causa pelo método ONA.

Como agir durante a venda

As fases mentais de compra (cliente)	Recursos Habilidades comunicacionais e relacionais		As fases mentais de venda (profissional de vendas)	Recursos Técnicas
Sistema COMO seduzir o cliente			Sistema AGIR na venda	
Captação Percepção dos estímulos psicológicos e físicos	Sintonizar	Contatos: • Psicológicos • Físicos	Ativar Estimular a mente do cliente para captar e compreender os estímulos positivos	P I S Propósito Interesse Siga
	Empatizar	• Captar • Sentir • Reciprocidade		
	(Zoom (Retroalimentar))			
Observação Tomada de consciência de necessidade latente ou explícita	Diagnosticar	Pesquisa	Gerar Informações e tornar conscientes as necessidades e problemas.	Os 4 "Os" Objetivo Objeto Organizar Operacionalizar
	(Zoom) (Retroalimentar)			
Motivação Intensificação das necessidades por demonstração, apresentação e envolvimento com o produto/serviço	Utilizar	Demonstrar Apresentar	Intensificar Motivar o cliente por meio da demonstração e da apresentação Envolver o cliente com seu produto/serviço	CABE Características Ampliação (vantagens) Benefícios Expectativa
	Zoom	Envolver Compartilhar		
	(Retroalimentar)			
Obtenção Indução para realização da solução e satisfação da necessidade ou problema	Induzir	Sugerir Convencer Persuadir	Realizar Atingir a satisfação do cliente pela solução da sua necessidade ou problema Tratamento das objeções e Fechamento	PAPO Provocar Argumerntar Persuadir Objeção
	Retroalimentar	Verificar Eliminar Reforçar		
	(Zoom)			ONA Observar Nuclear Argumerntar

Quadro 25: As fases mentais de compras e de vendas. Recurso — habilidades comunicacionais e relacionais e incluindo técnicas

2. Como agir durante o fechamento da venda

“A divergência transforma o plausível no correto e o correto em uma boa decisão.”

Peter F. Drucker

O fechamento em vendas é a intenção final de ambos os lados, do profissional de vendas e do cliente.

Desde o primeiro instante da sedução (como vimos na segunda parte do livro figuras 16 a 19) quando o rapaz tem interesse na garota, o final é previsível. Durante o processo da sedução, a intenção que ambos têm é uma só. Cada lance é feito com o propósito de *como* avançar. De um lado a garota *capta* os estímulos, e se há interesse, alimenta suas expectativas indo para a fase seguinte que é *observar*. Seus conflitos internos (programações mentais), excitados pelos estímulos, vão *motivar* a conseguir e *obter* o que deseja. Desde o início ela sabia a intenção do rapaz, mas o alimentou em suas expectativas dando permissão para avançar até o inevitável, quando o objeto do desejo é consumado, ou seja, o fechamento das intenções.

O cliente também sabe que desde o primeiro momento a intenção do profissional de vendas é o seu dinheiro, mas alimenta esse processo.

Dessa forma a lógica é uma só: fechar. Então inicie a venda pensando no fechamento. O seu *propósito* é este: o fechamento; e o *interesse* do cliente é comprar; *siga* visando o fechamento. Não existe venda só de oba-oba, de conversa agradável e sem objetivo. Tem de existir a objetividade para o fechamento. Se não houver o objetivo do fechamento, será “papo-furado”, como se diz na gíria.

Aplique, como profissional de vendas, o AGIR – *ativar* a mente do cliente; *gerar* informações pelo diagnóstico; *intensificar* mostrando como resolver os anseios e *realizá-lo* através do fechamento.

Se as mentes ficaram *sintonizadas* e as fases *sincronizadas*, o fechamento será natural, como tudo o é no ser humano — intuitivo, emocional e racional.

Se houver a *ativação* correta, se se *geraram* informações adequadas, se o CABE foi *intensificado*, a *realização* é lógica, devido à natureza do relacionamento humano.

Inicie a realização concentrando a sua mente na venda. Diga para si mesmo: “Ele vai comprar. Ele quer este produto/serviço.” Pensamentos como esse mantêm você no foco da venda. Você ficará mais per-

ceptivo e responderá pelos sinais do cliente. Esteja, portanto, atento a esses sinais. Não os deixe passar para não perder a venda.

Um fruto só é bom para ser apanhado e comido quando está maduro. Se passar o momento, ele estraga e não o aproveitamos. Da mesma forma, um fechamento só é natural, quando estiver no ponto. Se passar do ponto, você irá perder a venda. E é aí que os vendedores perdem muita venda por deixar passar do ponto. Não percebem os sinais de compra. Estão mais preocupados consigo mesmos. Muitas vezes estão desatentos. Não têm concentração.

No momento que chegar ao *realizar*, se o cliente fizer objeção, use o recurso de transformar o NÃO em ONA como expusemos um pouco antes. Na prática é voltar novamente à fase do *gerar*. Colher mais informações, descobrir as verdadeiras razões/sentimentos, racionais ou crenças. Voltar a *intensificar* com argumentos persuasivos e novamente fechar, ou seja, *realizar*.

Quando o cliente diz depois de você *intensificar*: “Mas qual é o preço?” É um sinal de compra. Ou então: “Mas você tem cor verde?” Ou ainda: “Você não consegue um preço melhor?” Significa que já comprou e quer negociar o fechamento.

Esse é o momento de aplicar a habilidade de *induzir* (letra I de seduzir). “Está bem, se eu conseguir um preço justo, o senhor compra?”; “OK, se eu conseguir a cor verde o senhor leva?”; “Correto. Se eu conseguir um preço melhor, o senhor fecha?”

A *indução* é uma atitude positiva do profissional de vendas. Se o cliente chegou até aqui, se investiu tempo é porque quer comprar.

Então consiga o compromisso, fechando direto, que é a condicional da barganha.

Mas opte pelo *fechamento direto*. Não use manipulações baratas. Seja franco. Direto. Indutivo. Surpreenda o cliente pela objetividade. Mostre que é hora de fechar. Tenha essa coragem!

Ilustração: Ricardo é um profissional de vendas com muito talento. Jovem ainda, trabalhou comigo na MTI. Freqüentou meus cursos, fez testes e avaliações. Preparou apostilas, enfim, antes de conseguir um emprego de vendedor numa concessionária, se preparou bastante. Foi contratado, ainda sem experiência e iniciou seu trabalho.

Uma característica forte que desenvolveu, além de outras que possui, é o *fechamento* direto.

Um cliente, depois de procurar por uma blazer, acabou optando por uma S-10, cabine estendida. A mãe do cliente (um jovem) iria pagar pela compra do veículo. Ele tinha pesquisado em outras concessionárias e na hora do fechamento, durante a fase de *realizar* a venda, disse: “Mas eu tenho preço melhor, nesse mesmo veículo, em outro lugar”.

Olhando diretamente o cliente, Ricardo respondeu: “Se eu conseguir um desconto de 4%, o senhor *fecha?*” — (fechamento direto). Ele não havia dado todos os descontos que podia. Tinha alternativa de chegar a 6%.

O cliente respondeu:

— Eu gostei do seu atendimento, você foi muito bom e paciente explicando tudo. Apesar de não chegar no desconto que eu tenho em outra concessionária, eu fecho.

O vendedor fez que foi falar com o gerente para “conseguir” o desconto e fechou. Para melhorar o resultado do negócio, enquanto o cliente estava assinando, *induziu* sugerindo algo adicional:

— Você não vai colocar toca-fita na S-10 ...

— É, eu vou querer dar uma olhada — e comprou.

Nova indução:

— Escuta, por que você não coloca uma roda de liga leve nesse carro? Que, além de bonita, deixa o carro mais seguro nas curvas ... Comprou.

Outra indução:

— Olhe, esse carro tem melhor estabilidade com o protetor de caçamba. Na estrada evita o vento na carroceria e então o carro adere mais ao asfalto e a estabilidade aumenta... — Comprou.

Ainda outra:

— Você já fez seguro? — Comprou também. — Se você quiser podemos fazer o licenciamento aqui mesmo, assim você não precisa ter dor de cabeça de procurar um despachante — E o licenciamento foi providenciado ali.

O fechamento direto, aplicando a habilidade de *induzir* é perfeito. A habilidade de *sugerir* após o fechamento, geralmente *rentabiliza* o resultado para a empresa e para o bolso do profissional de vendas.

Vamos aprofundar mais a fase “realizar o fechamento da venda”.

Realizar o fechamento da venda

As características profissionais predominantes e que revelam que tipo de vendedor você é, determinarão o modo de *fechar* ou não a venda, como vimos na Primeira Parte do livro. Vou colocar a seguir

quatro afirmativas para que as classifique, da forma que mais se assemelhem à sua atitude no fechamento. Em primeiro lugar a que combine mais; depois a que combine em segundo lugar; e assim sucessivamente, até a quarta, que seria aquela que nada tem a ver com suas atitudes.

1. Faço o meu trabalho de venda e se o cliente quiser comprar, ele o fará espontaneamente. Acredito que as pessoas comprem se elas quiserem e não há nada que as obrigue ou que as faça levar um produto/serviço que não queiram.

2. Uma vez que investi tempo e energia, insisto para que o cliente compre. Existem técnicas para serem utilizadas para convencer o cliente a fechar e não tenho receio em usá-las, uma vez que o objetivo é fechar a venda.

3. Invisto tempo e energia para conhecer as expectativas do cliente e descobrir o que está procurando, para depois apresentar o meu produto/serviço e, assim, fechar.

4. Procuo envolver o cliente de uma tal maneira que ele ficará sem jeito e não terá outra alternativa a não ser comprar o produto/serviço que ofereço.
--

Quadro 26: Características de fechadores

Essas são as maneiras de proceder durante um fechamento. Qualquer outro modo será uma variação ou combinação dessas. A afirmativa número 1 revela o tipo de vendedor transigente; a afirmativa número 2 demonstra a atitude do matador; a de número 3, do profissional de alto desempenho e a de número 4, o encantador.

Em resumo, são estratégias básicas de fechamento dos diversos tipos de profissionais, que podemos sintetizar em duas:

- a) O cliente compra ou é envolvido para comprar — transigente e encantador;
- b) O cliente é levado a comprar por indução coativa ou consciente.

Quando não é o momento de fechar

Através das expressões inconscientes do cliente, terá a leitura (habilidade de retroalimentar) de que o momento de fechar ainda não é o adequado.

Os sinais expressos serão como estes:

1. braços cruzados no peito — demonstração de resistência psicológica ao que se está dizendo;
2. recostado para trás na cadeira — apresenta energia mental baixa;
3. pernas entrelaçadas na cadeira — revela resistência e teimosia;
4. braços cruzados, recostado e pernas entrelaçadas — mostra-se disperso e sua atividade psíquica está em “ponto morto”;
5. impaciência nervosa, remexendo e olhando em volta — expressa que não está a vontade;
6. suor nas mãos e na testa, transpiração no corpo — nervosismo;
7. respiração ofegante, piscadas intermitentes — desequilíbrio emocional;
8. falando sem olhar, reticente (diz: ahnn...) — temeroso;
9. voz insegura, falha na dicção — inseguro;
10. rebate tudo que você diz, responde de pronto tudo que argumenta — extremamente defensivo.

Nesses casos não tente o fechamento. O que tem que fazer é eliminar as *resistências*. Dê o tratamento a todas as objeções apresentadas. Reconstrua o clima relacional SEDUZIR: Sintonia e Empatia. Diagnos-tique melhor quais são os anseios do cliente. Utilize as informações à medida que apresentar o CABE, com convicção e firmeza; esteja sempre focalizando o cliente (Zoom). Induza com entusiasmo e vá persuadindo para moldar a sua nova atitude e Retroalimente o clima relacional a partir dos sinais que forem sendo revelados. O cliente retomará uma atitude positiva. Saiba que restabelecer a confiança dependerá somente de você.

Quando é o momento de fechar

Com os conhecimentos que possui e que ampliou com o texto deste livro, através dos sistemas: COMO/AGIR, o momento é a maturação do processo, saindo da 3ª. Fase: Motivação/Intensificação. Sabemos que é o momento, fazendo a leitura (verificação), através da habilidade: Retroalimentação, durante a aplicação das técnicas PAPO e NÃO/ONA.

Para deixar mais claro, é quando você percebe o impacto do que apresentou como argumento e as reações do cliente, através das suas expressões. Essas expressões podem ser: um ligeiro sorriso; um leve meneio da cabeça para cima e para baixo; um levantar das sobrancelhas;

lhas; um leve murmúrio (humm...); o projetar do corpo para a frente; uma pergunta do tipo: "...mas tem certeza de que é o melhor produto/serviço?"

A motivação do cliente para o fechamento

Lembra-se da Segunda Parte do livro, em que vimos o processo de motivação e que ele passa por graus de necessidades: nenhuma, média e alta?

Nenhuma necessidade

Quando o cliente não tem nenhuma motivação ou necessidade zero, o esforço de fechamento será muito grande, pois terá de descobrir uma necessidade latente e transformá-la em algo de desejo intenso. Como ele estava disperso, terá um esforço para *captar* os estímulos e despertar sua necessidade de forma que *observe* e *analise*, para só então estar receptivo, *motivar-se* com o intuito de *obter* a solução. Será um processo de difícil convencimento e em consequência disso, o fechamento será mais difícil, incluindo uma série de tentativas, tratando de *objeções* até *fechar*.

De acordo com pesquisas, o *fechamento* ocorre em média, nesses casos, depois de cinco tentativas, desde que o profissional seja de alto desempenho e utilize o processo ONA e tenha muito conhecimento do que vende (CABE) e conhecimento do próprio cliente. (Os 4 "Os"). Esse é o número de exposição de uma mensagem até que uma pessoa possa internalizá-la e que é utilizada na propaganda.

Necessidade média

Quando o cliente apresenta *motivação média*, ou seja, está sensibilizado e se encontra naquele momento do processo (COMO), entre observação e motivação. Está escolhendo, pesquisando aquilo que quer. Já tem noção do produto/serviço que precisa comprar antes de obtê-lo, para ter certeza de que está fazendo uma boa compra.

O processo de convencimento tem grau de dificuldade média. A habilidade empatia será determinante, já que define o atendimento — reciprocidade e participação no processo. Nesse caso o fechamento exige um esforço moderado por parte do profissional. Aparecerão poucas objeções para serem tratadas e as primeiras tentativas de fechamento poderão definir a venda.

Necessidade alta

Nesse caso o esforço de *fechamento* é inversamente proporcional, ou seja, muito fácil. O cliente tem energia da compra e está decidido, o esforço do profissional de vendas será ajustar o produto/serviço àquilo que o cliente procura. Eliminar algumas dúvidas e basicamente cuidar da documentação e trâmite interno. É na verdade o sonho de todos aqueles que têm pouco domínio de técnica e habilidade de venda: tirar o pedido.

Analisemos as técnicas que podem ser aplicadas independente do tipo de profissional de vendas. Antes, porém, estaremos insistindo na energia do fechamento.

Coragem para fechar

Sair da fase dos três sistemas COMO/AGIR exige antes de tudo *coragem*. Os profissionais de vendas fazem até muito bem cada uma das fases: (1ª Captar/Ativar; 2ª Observar/Gerar; 3ª Motivar/Intensificar) Mas têm dificuldade de sair da penúltima fase para a última (4ª Obter/Realizar), que é a fase do fechamento — compra/venda.

A coragem é, em síntese, uma energia reserva para provocar o *fechamento*. Lembre-se: “se não provocar, as coisas não acontecem”. Quando você domina os recursos — habilidade e técnica — e tem comportamento de vendas, terá energia suficiente para *fechar a venda*.

Torna-se tão simples que será como se estivesse num jogo agradável, que você domina bem e vai querer jogar mais uma vez e outra e mais outra. Assim, aprimora a sua habilidade e técnica e se torna um campeão imbatível da modalidade de fechamento.

Aproximação do fechamento

Imaginem o fechamento como a entrada final do trabalho de venda. Melhor ainda, imaginem o fechamento como uma nave espacial retornando à Terra. A entrada na atmosfera é uma janela calculada pelos técnicos da Nasa. Se não for no ângulo certo, resvalará na atmosfera e se perderá no espaço. Se for uma entrada brusca, encendeia-se e mata os tripulantes. Mas se for no ângulo certo, com a inclinação adequada, ao mesmo tempo que é atraída pela gravidade, utiliza a própria atmosfera para sustentar-se e frear aos poucos, sem incendiar-se. O pouso será suave e completará a viagem em segurança.

O fechamento é exatamente assim. Você já está em viagem de retorno e tem de fechar no momento certo. Os ajustes têm de ser feitos

durante a aproximação — correções necessárias — e entrar com segurança na atmosfera. Senão resvala e a venda “vai para o espaço”.

Os ajustes de chegada, são as tentativas de fechamento durante o Realizar.

Para ver se seguiu todos os estágios mentais do sistema AGIR — venda, e se está no momento da entrada do fechamento, deverá testar se os estágios do sistema COMO — compra estão sincronizados.

Faça perguntas-testes

“Se este é o modelo e a cor desejada, por que o senhor não se senta para estudarmos as condições de pagamento?”

Direta desse jeito? É assim mesmo. Eu disse que precisa de coragem. As reações poderão ser positiva — entrou; ou negativa — vai provocar ajustes. Vamos supor que o cliente diga: “Não. Eu não sei se é a cor que a minha esposa gostaria...” Caracteriza-se por uma objeção de natureza: *sentimento*. E ainda a decisão está dividida com alguém que não está presente no fechamento. Você vai aplicar o tratamento de objeções: ONA.

Observação: “Entendo e é importante que a esposa concorde, afinal, ela é parte da decisão.”

Nucleação: “Mas me diga, quais foram as cores que vocês já compraram e agradaram aos dois?” Depois de ouvir o cliente expor, vamos supor que não seja a cor que agrada ao casal, a que você tem para vender.

Argumento: “Temos um bom princípio, que é o fato do senhor ter gostado e o fato de que sua esposa poderá também gostar. O que precisamos e juntos analisarmos é um bom motivo para que ela aceite a cor, já que do modelo ela gosta. Deixe-me dar um exemplo de como essas coisas são. Hoje as mudanças são constantes e precisamos acompanhá-las, se quisermos nos manter atualizados. Eu sempre gostei de casas de cor branca. Passam-me limpeza, amplidão, claridade e requinte. As cores fortes sempre me pareceram de mau gosto. Ultimamente os vizinhos no meu bairro estão pintando suas casas de cores diferentes: cenoura, camurça, musgo ... e o que está acontecendo é que estou me sentindo desatualizado. Já estou convencido a aceitar essas novas cores para não ficar fora de moda. Assim, entendi que é importante mudar de acordo com a evolução de modelos desenhos, cores. Vejo nisso um bom motivo para o senhor e sua esposa comprar. Terão um carro de modelo e cor superatualizados. Concorda comigo?”

Construindo uma tese e se colocando como o personagem principal, o cliente entrará na sua linha de raciocínio, fará o mesmo e entenderá a mensagem, porque mais do que sentimento, você lhe deu uma boa razão para comprar e como irá vender para a sua esposa. Utilizará a sua

tese como se fosse dele. Ótimo, é exatamente isso que você quer: venda. Respondendo a cada objeção você adquire autoridade. A sua firmeza nos argumentos revelarão conhecimentos e dará confiança ao cliente.

Outra pergunta-teste

Mantendo-se calmo, equilibrado, depois de Intensificar argumentando (PAPO), pergunta-se (resumindo): “Essa é uma boa oportunidade para experimentar, nunca conhecemos boas comidas se não experimentarmos novos restaurantes. Concorda comigo?” Se concordar, feche. Caso contrário, trate NÃO/ONA.

Mais outra pergunta-teste

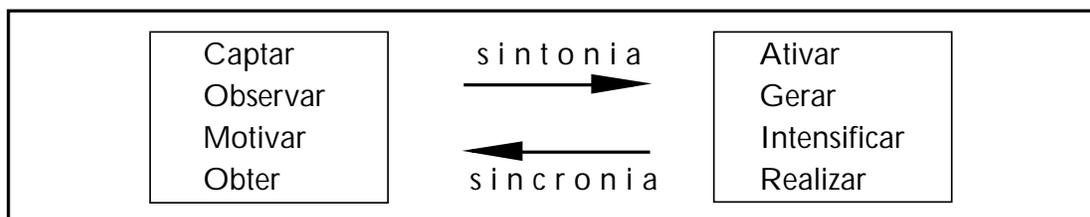
“Pelas razões apresentadas até aqui, por que o senhor não experimenta?” Se der resposta positiva, siga o fechamento. Se não der, retorne ao Gerar, diagnostique mais informações sobre desejos, anseios, necessidades e problemas, Intensifique, Motivando-o mais e em seguida Realize o fechamento, levando-o Obter o produto/serviço.

Resumindo as técnicas de fechamento

Estas técnicas atendem a todos os tipos de profissionais de vendas, por serem praticadas por aqueles profissionais de alto desempenho.

1. Sintonia/sincronia

A primeira das técnicas de fechamento é manter as mentes *sintonizadas* — a do cliente e a sua —, utilizando o sistema COMO. À medida que os estágios forem evoluindo, evolua junto, mantendo o *sincronismo* mediante o sistema AGIR. O fechamento terá evolução natural, em cada uma das fases, utilizando os recursos (habilidade e técnica), apropriados para cada situação.



Quadro 27: Fechamento — sintonia/sincronia

2. Intenção de compra

A segunda das técnicas é entender que o cliente tem a intenção de comprar. Sempre terá algum tipo de necessidade, quer seja ela explícita

ou latente. Caberá a você torná-la intensa (Intensificar). Se o cliente o recebeu em sua sala do escritório, se foi até você, ou se fez uma ligação telefônica, ou ainda se recebeu uma ligação ou qualquer outra forma de encontro, tem uma intenção clara de que quer obter (comprar). Quando o cliente está na fase de procurar informações, caberá a você demonstrar que tem a solução para o que ele está procurando. Aja como se a venda fosse um processo a ser seguido até a maturação (fechamento). Aja pensando no fechamento, alimentando essa intenção do cliente. Se você não o fizer, ele sairá de lá e comprará com outro profissional de vendas, com mais habilidade e técnica, que estará sempre agradecendo aqueles vendedores que não fazem o fechamento por falta de intenção de venda. Preparam o cliente, dão informações, mas não possuem energia para o fechamento.

3. Sinais de compra

A terceira técnica é ler os sinais de compra. A mente do cliente está em processamento das informações colhidas no diálogo COMO/AGIR. Por meio de sinais ele revelará, quando chegar à fase do fechamento (Obter).

Através do olhar: depois de Intensificar, Motivando o cliente a Obter (comprar), ele poderá levantar os olhos, como se estivesse visualizando a solução apresentada com o seu produto/serviço. É o momento. Peça para assinar dizendo: "Como o senhor pode visualizar, essa é a solução mais adequada. Assinando hoje o pedido, posso assegurar que será entregue amanhã à tarde".

Através da expressão facial: o cliente poderá, após ouvir o argumento do profissional de vendas, levantar as sobrancelhas, abrindo bem os olhos. Poderá significar: *"entendo como poderá atender a minha necessidade"*. Nesse momento, peça para comprar: *"Sendo essa a forma de atender a sua necessidade, a compra deste produto resolverá imediatamente essa questão"*. Por um gesto entregue-lhe a caneta, indicando onde assinar.

Aceno da cabeça: para baixo e para cima concordando. Feche: "Então, estou percebendo que entende como este plano resolverá a necessidade específica que o senhor tem. Prefere este plano executivo, com cobertura mais ampla, ou o normal?" Qualquer das alternativas respondidas significa que fechou. Note que a primeira alternativa tem uma ampliação dos benefícios (cobertura mais ampla), e de preço maior e que você tem maior interesse em que ele compre.

Postura corporal: o cliente projeta para frente o corpo. Significa que processou a informação e revela convencimento. Solicite que com-

pre, mesmo que tenha que interromper o argumento, pois, pode perder o momento mais adequado: "Essa é a resposta mais adequada para a preocupação, que o senhor tem. Assinando o contrato agora, providenciarei para que a validade seja a partir de hoje mesmo, à meia-noite".

Expressões do cliente: poderá fazer uma pergunta, ou observação. Esteja atento e pegue esse gancho: "Mas, em quanto vai ficar?" ou "Tem certeza de que é o mais atual?" Observações como essa revelam que o cliente quer sua convivência com o fechamento. Na primeira pergunta do cliente, pare a argumentação e mostre o custo/benefício (o que ele vai ter em troca do que vai pagar). Na segunda pergunta, dê certeza, ou mostre por que atende suas expectativas. Finalize dizendo: "...de acordo com o modelo escolhido, vai ficar neste valor. O senhor pode pagar de tal e tal forma". "Sim, é atual devido a esse sistema, que os outros modelos não têm." Preenchendo o pedido, e se não houver interrupção, induza a uma compra adicional.

4. Amadurecimento da venda

A quarta técnica é o amadurecimento da venda. (Fruto pronto para colher.) É o "time" (tempo certo) do fechamento. Utilize a percepção das fases mentais (sintonia/sincronia) e sinais de compra. Haverá o momento certo do amadurecimento. Nem sempre a venda precisa chegar até o final para que seja fechada. Poderá ocorrer antes. Fique, portanto, atento a isso. O que determina o fechamento acontecer antes, é o grau de necessidade do cliente, que já vimos. Ou ainda esclarecimento do cliente naquilo que vai comprar: poderá ter pesquisado ou passado pelos concorrentes e não necessitar de todas as fases mentais até chegar ao fechamento (realizar). Não tenha receio de fechar, se perceber que a venda está madura. Não perca a venda falando desnecessariamente.

5. Tratamento das objeções

A quinta técnica é tratar as objeções e fechar. Profissionais confiantes provocam as objeções para lhes dar oportunidade de educar o cliente no seu produto. Respondendo objeções, como já dissemos, com segurança e demonstrando conhecimento, gera a confiança por parte do cliente. Aplique os sistemas COMO/AGIR no estágio Obter/Realizar. Descubra a natureza da objeção e dê o tratamento adequado àquelas que surgirem, eliminando os obstáculos, esclarecendo o cliente e modificando a percepção dele do produto/serviço.

Maturação da venda

Nem todas as vendas acontecem em um único encontro. A variação de tempo vai depender da complexidade da venda. Um profissional de vendas de “pontes” pode levar anos fazendo contato com a empreiteira, acompanhando as licitações, desenvolvendo *lobby* junto aos influenciadores e formadores de opinião até chegar o momento do fechamento.

Quando a venda não acontece em um único encontro, o profissional de vendas deve estabelecer uma ligação para um encontro seguinte. Ou ainda se for uma pesquisa por parte do cliente, deve manter o interesse em voltar a procurá-lo. Você deve se diferenciar por outros aspectos que não seja somente o preço do produto/serviço. Como vimos na Segunda Parte, no sistema CAFE, você amplia o produto/serviço e faz a diferença ficar a seu favor.

O interesse no segundo contato para a conclusão da venda é do profissional de vendas e não do cliente. Dessa forma, mantenha o relacionamento aquecido. Mantenha a chama-piloto, aquela que fica acesa como nos aquecedores, para quando for necessário aquecer água para que seja usada. Assim, mantenha o cliente aquecido, não o perca de vista. Não perca o tempo investido.

Se ele disser, depois de várias “tentativas de fechamento”: “É um bom produto/serviço mas vou ter que pensar mais.” Diga, mantendo a chama acesa: “Está certo. Como o senhor está interessado sobre o produto/serviço, ligo para o senhor na terça-feira às dez horas, está bem?”

Você é o maior interessado, entenda que o cliente tem outras alternativas, através da concorrência. Utilizando a *indução*, você é quem vai determinar o agendamento de um novo contato. Se ele concordar, conseguiu estabelecer a ligação para um novo contato. Caso contrário, ele dirá: “Não, terça-feira é muito cedo, na quinta-feira é melhor.” Pronto, aceitou porque você o induziu na resposta e por ter escolhido o melhor dia, terá a sensação de que foi ele quem determinou. Ou ainda poderia ter outra resposta: “Não! Eu entro em contato com você”. Lembre-se: você está no controle, se aceitar será um vendedor inseqüente e passivo. Reverta a situação, dizendo: “Eu tenho o maior interesse em atendê-lo bem. O senhor tem outras preocupações e essa é a minha função, por isso fique despreocupado, pois eu entro em contato. Ligo para o senhor na segunda-feira”.

Você *induziu* o cliente, o que ele fará é aceitar ou modificar parte do que *induziu*. Poderá dizer: “Segunda-feira não, prefiro na terça”. Ótimo, esse é o seu objetivo: agendar.



Quinta parte

O comportamento pessoal reflete o profissional

Comportamento pessoal e profissional

O comportamento pessoal reflete o profissional

Freqüentando cursos e lendo livros, aprendem-se técnicas e habilidades para aprimorar o desempenho *profissional*. Muitas vezes você não consegue aplicá-las por estarem muito distantes da prática *pessoal*. Como nós somos seres integrais, é muito difícil separar esses dois lados e, pensando dessa forma incluí, em meus trabalhos, além dos dois eixos cartesianos, que formam o plano do conhecimento profissional, um terceiro eixo o do *comportamento*. Entendo que quando a pessoa adquire uma técnica ou uma habilidade e que pode influenciar em sua vida pessoal, torna-se mais bem aceita e conseguirá usá-la naturalmente na vida profissional.

Mudando o seu comportamento

O *comportamento pessoal* é esse terceiro eixo que cria a terceira dimensão do conhecimento e legitima a utilização de técnicas e habilidades. O *comportamento* do profissional de vendas vai determinar o

seu sucesso, ainda se tivermos como referência outro colega de profissão.

Recentemente, um participante de um curso que eu ministrava, empresário e fabricante de jóias, disse-me: *“Não entendo como um profissional de vendas, nas mesmas condições e com o mesmo conhecimento, consegue mais resultado que outro”*. Contou-me que em uma feira de jóias em um hotel cinco estrelas como o ramo exige, estavam seus dois melhores vendedores contatando pessoas no corredor, na frente do *stand*. O primeiro deles, veterano na profissão e no ramo, abordava as pessoas, conversava um pouco, dava o seu cartão e o visitante ia embora. O segundo deles também veterano, abordava e conversava com o visitante, levava para dentro do *stand* e vendia para todos, sem exceção. Disse-me que o segundo é uma pessoa incrível. Os clientes gostam muito dele e se relaciona muito bem e tem uma postura de sempre ajudar os clientes nos seus problemas. Quando os clientes apresentam para ele alguma reclamação de movimento fraco, crise ou dificuldades, é um deleite para ele.

Outro exemplo. Ricardo, aquele vendedor de automóvel, que já mencionei, em momentos de baixa venda de carro, é campeão em venda de acessórios, que apesar de ter menor valor, a comissão é maior. Mantém seus ganhos por recontatos com clientes que compraram carros nos últimos meses, oferecendo um complemento e até estimulando novos negócios. Sua atenção para com os clientes é muito forte e não há quem não goste de seu comportamento. Isso mantém o vínculo, acende a mente do cliente, cria a fidelidade e os resultados são bons para ambos, cliente e profissional de vendas, já que a maioria dos vendedores deixa de agir assim. Enquanto escrevia este livro ele assumia a Supervisão de vendas da concessionária em que trabalha. Quer saber a sua idade? Ele tem somente 23 anos. Antes dos 21 anos nunca vendeu automóveis na sua vida e esse foi o seu primeiro emprego como profissional de vendas.

O que faz os profissionais serem assim tão diferentes quanto aos resultados do seu trabalho, mesmo aprendendo juntos as mesmas técnicas e habilidades?

Comportamento é a resposta. O comportamento gera compromisso com a profissão e com o negócio. O comportamento faz o profissional verdadeiro. Coerente com o que faz. Costumo dizer que o profissional de vendas deve vender como se estivesse comprando o produto.

O que um profissional de vendas de sucesso tem que outros não têm?

Quer fazer essa reflexão? Antes de continuar a ler, reflita um pouco sobre isso. Quais são os recursos que um vendedor de sucesso deve ter?

Possivelmente você mencionou alguns desses recursos que registramos a seguir. Use a lista para assinalar e acrescentar outros que julgar necessários.

Comunicativo	Humor	Autoconfiança
Extrovertido	Afetividade	Garra
Perseverante	Assertividade	Auto-estima
Ambicioso	Positividade	Persistência
Envolvimento	Otimismo	Objetividade
Atencioso	Persistência	Alegria
Bom ouvinte	Flexibilidade	Coragem
Autocontrole	Segurança	Integridade
Raciocínio lógico	Equilíbrio	Fé
Raciocínio abstrato	Segurança	Sabedoria
Expressão verbal	Criatividade	Planejamento
Expressão corporal	Organização	Obstinação

Alguns você tem de modo mais intenso e outros menos intensos. Tenho certeza de que você possui todos eles, provavelmente em graduações diferentes. Mesmo que tenha algum em intensidade menor, é possível desenvolvê-lo. Assim fazem as pessoas que querem superar suas deficiências, e sempre conseguem. Desse modo, todos nós temos os mesmos recursos que outros. Só depende de tomarmos consciência deles e desenvolvê-los.

Análise do comportamento do profissional de vendas

Apresentamos uma auto-análise da sua estrutura de comportamento com o propósito de orientá-lo no seu desenvolvimento. Faça o teste e em seguida orientaremos como utilizar esses resultados.

Instruções:

1. O objetivo é medir cada uma das áreas relativas a seu comportamento.

2. Assinale quais são as palavras que melhor definem seu comportamento e atitudes.

3. Assinale tantas quantas forem necessárias para medir o seu comportamento.

Se preferir, peça para outra pessoa — um cliente, seu superior ou um colega — fazê-lo para você, analisando-o. Quanto mais *feedback* tiver, melhor para sua auto-análise.

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Empático () | 26. Autocontrole () |
| 2. Opinativo () | 27. Rigoroso () |
| 3. Simpático () | 28. Amável () |
| 4. Comunicação fácil () | 29. Interessante () |
| 5. Calado () | 30. Previsível () |
| 6. Educado () | 31. Consciososo () |
| 7. Crítico () | 32. Rígido () |
| 8. Atencioso () | 33. Agradável () |
| 9. Alegre () | 34. Dinâmico () |
| 10. Retraído () | 35. Protelador () |
| 11. Organizado () | 36. Objetivo () |
| 12. Impositivo () | 37. Autoritário () |
| 13. Sociável () | 38. Respeitoso () |
| 14. Criativo () | 39. Espontâneo () |
| 15. Desculpa-se muito () | 40. Lamentador () |
| 16. Confiável () | 41. Responsável () |
| 17. Imperativo () | 42. Enérgico () |
| 18. Cortês () | 43. Paciente () |
| 19. Audacioso () | 44. Intuitivo () |
| 20. Cerimonioso () | 45. Concorda com tudo () |
| 21. Equilibrado () | 46. Prudente () |
| 22. Moralista () | 47. Antipático () |
| 23. Prestativo () | 48. Elogioso () |
| 24. Eloqüente () | 49. Curioso () |
| 25. Desinteressado () | 50. Conivente () |

Apuração do comportamento do profissional de vendas

1. Nas palavras que foram assinaladas, transporte os números correspondentes para o quadro seguinte, circundando-os.

2. Depois, conte quantas respostas assinalou em cada coluna e coloque o total na última linha.

	Ajustados	Espirituosos	Conciliadores	Calorosos	Intransigentes
	5	4	1	3	2
	10	9	6	8	7
	15	14	11	13	12
	20	19	16	18	17
	25	24	21	23	22
	30	29	26	28	27
	35	34	31	33	32
	40	39	36	38	37
	45	44	41	43	42
	50	49	46	48	47
TOTAIS:					

Quadro 28 - Apuração do comportamento do profissional de vendas

3. Pegue o total da coluna correspondente e transporte para o quadro a seguir. Você verá o seu comportamento predominante.

%	Ajustados	Espirituosos	Conciliadores	Calorosos	Intransigentes
	concordante	audacioso	interesseiro	envolvente	inflexível
100	10	10	10	10	10
	9	9	9	9	9
80	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6
50	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4
	3	3	3	3	3
20	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0
	submisso	egocêntrico	prudente	parcimonioso	flexível

Quadro 29: Traçando seu perfil de comportamento

4. Junte os pontos traçando o desenho do perfil.

Interpretação do perfil de comportamento

a) A leitura deverá obedecer à marcação do ponto mais elevado, que será a característica predominante do seu comportamento.

b) O ponto a seguir, ligeiramente abaixo, refere-se à característica complementar do seu comportamento.

- c) O ponto mais baixo é a característica menos percebida do seu comportamento.
- d) As duas primeira colunas (ajustados/espíritos) são diametralmente opostas, assim como as últimas duas colunas (calorosos/intransigentes).
- e) A coluna central é independente e a de equilíbrio entre as demais.

Em trabalhos e pesquisas que desenvolvemos recentemente para nossos clientes, os resultados confirmam nos mais diferentes ramos de atividade o comportamento interessante. A estrutura do trabalho é o de análise cruzada do perfil do profissional, com o intuito de descobrir suas carências e desenvolvê-las em um programa de treinamento. O profissional faz sua auto-análise comportamental, por instrumentos específicos, que foram cruzados com pesquisas de comportamento no atendimento junto aos clientes e com análise do seu comportamento pelo gerente direto. O resultado proporcionou um acompanhamento do desenvolvimento do profissional de vendas, constituído de um histórico evolutivo de seu comportamento, visando o profissional do terceiro milênio.

O que os clientes valorizam no profissional de vendas

Nas pesquisas desse projeto e de outros que realizamos para outros ramos de negócios, detectamos o que os clientes valorizam no profissional de vendas:

Impressões durante o contato inicial: que o profissional seja caloroso, agradável, simpático, atencioso e construa um relacionamento durante o processo de venda/compra.

No levantamento das necessidades: que analise os problemas, entenda os interesses do cliente e suas expectativas, entenda seus anseios e desejos, mesmo que esses não sejam manifestos.

Durante a apresentação: que o profissional de vendas tenha conhecimento do produto, para tirar as dúvidas, que a demonstração seja adequada à solução do seu problema e, se necessário, faça uma explanação técnica, em linguagem acessível.

Quando o cliente apresentar dúvidas: que demonstre segurança para explicá-las, que solucione as objeções levando em consideração os pontos de vista do cliente e resolva os problemas pensando sempre nele (o cliente).

Negociação: que seja convincente na apresentação dos termos e que concilie seus interesses com os da empresa, e não o contrário.

Vamos interpretar os resultados

Ajustados

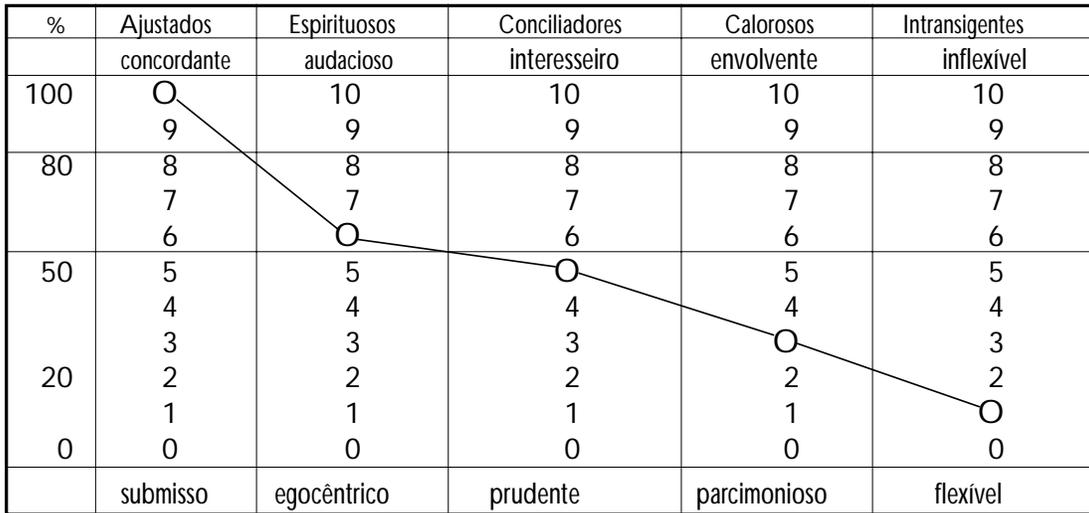


Figura 44

Este é o gráfico das pessoas que têm um comportamento concordante. Fazem de tudo para agradar a outra parte. Tem receio de fazerem algo e serem desaprovadas depois. Não se arriscam muito. Ficam esperando que alguém mande fazer, por não terem iniciativa própria. Protelam quando têm de tomar qualquer iniciativa. Têm dificuldade de enfrentar situações conflitantes. Pendem sempre para o lado do oponente. Em negócios, entregam-se facilmente.

Pontos positivos: Cumpridoras de tarefas, obedientes e respeitosas.

Pontos negativos: Pessoas sem opinião própria, concordam com tudo.

Espirituosos

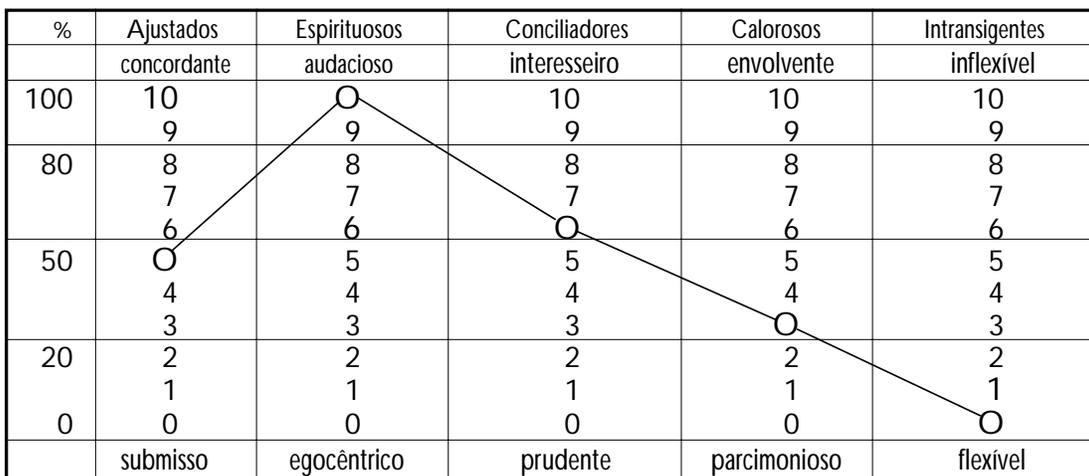


Figura 45

Essas pessoas são espirituosas e sempre alegres. Descompromissadas e espontâneas, animam os outros com seu espírito feliz. Geralmente, são muito criativas e encantam os outros com facilidade pela sua fácil comunicação. Muitas vezes engraçadas, contam histórias e envolvem seus ouvintes.

Pontos positivos: Encantadoras, criativas e envolventes.

Pontos negativos: Mudam seus objetivos rapidamente. Interessam-se por muitas coisas ao mesmo tempo. São egoístas e gostam de ser o centro das atenções.

Conciliadores (interesseiros)

%	Ajustados concordante	Espirituosos audacioso	Conciliadores interesseiro	Calorosos envolvente	Intransigentes inflexível
100	10 9	10 9	10 9	10 9	10 9
80	8 7 6	8 7 6	8 7 6	8 7 6	8 7 6
50	5 4 3	5 4 3	5 4 3	5 4 3	5 4 3
20	2 1	2 1	2 1	2 1	2 1
0	0	0	0	0	0
	submisso	egocêntrico	prudente	parcimonioso	flexível

Figura 46

Buscam alternativas nas situações conflituosas. Ponderam diante dos obstáculos e procuram a objetividade em qualquer situação. Trabalham os fatos e procuram estar sempre conscientes das variáveis de um problema. Conseguem ver os dois lados dos interesses e evitam que a emoção prejudique o processo relacional.

Pontos positivos: Buscam o interesse comum e estabelecem parceria no processo relacional. Procuram realizações que atendam os dois lados. Estabelecem objetivos e os perseguem.

Pontos negativos: Se o ponto mais alto dentro da coluna superar a linha superior é uma pessoa fria, calculista e interesseira. Dessa forma interessam somente as suas próprias metas e com nenhum envolvimento emocional.

Calorosos

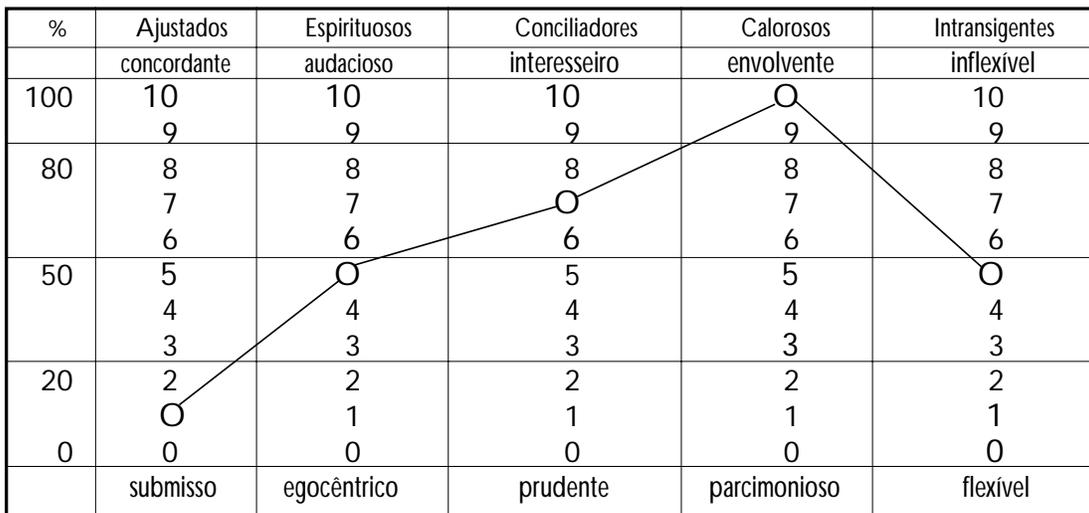


Figura 47

São aqueles conselheiros e amigos que adoram ajudar as pessoas. Costumam se envolver com as pessoas que peçam ajuda ou não. Geralmente compram a briga do outro e, em vendas, vêem mais o lado do cliente do que o da empresa. Defendem o cliente, mesmo que custe para eles terem que discutir com seus superiores.

Pontos positivos: São muito calorosos e amigos, envolvendo-se e ajudando.

Pontos negativos: Canalizam energia para resolver o problema dos outros e acabam ficando com as decepções.

Intransigentes

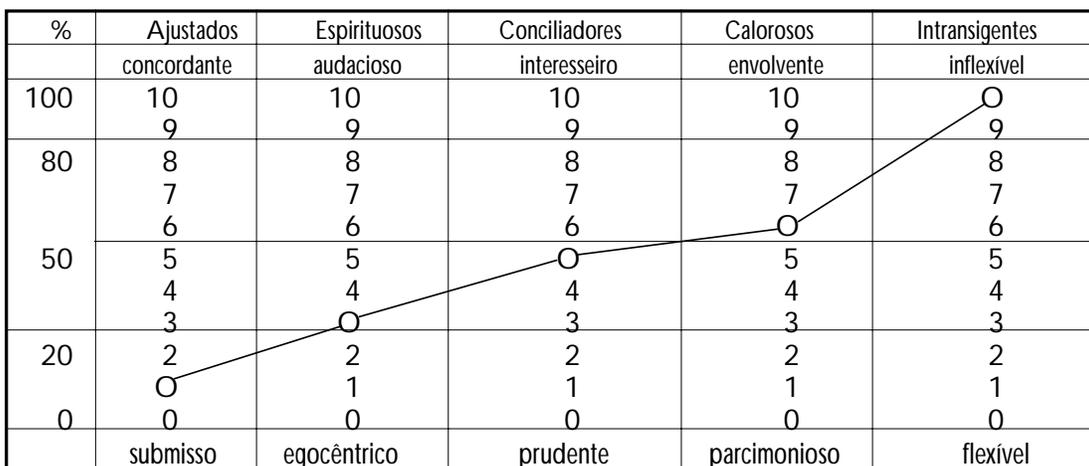


Figura 48

Pensam mais em si próprios e não abrem mão da sua opinião. São impositivos e impõem seus desejos. Não se importam se vão prejudicar alguém, desde que seus desejos sejam realizados.

Pontos positivos: Geralmente sabem o que fazer em momentos de crise e situações difíceis.

Pontos negativos: Inflexíveis e de difícil diálogo. As pessoas se afastam ou os evitam.

Comportamentos híbridos

Estes possuem dois ou três lados predominantes, que caracterizam comportamentos híbridos. Vejamos os principais.

%	Ajustados concordante	Espirituosos audacioso	Conciliadores interesseiro	Calorosos envolvente	Intransigentes inflexível
100	9	10	9	10	9
80	8	8	8	8	8
	7	7	7	7	7
	6	6	6	6	6
50	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4
	3	3	3	3	3
20	2	2	2	2	2
	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0
	submisso	egocêntrico	prudente	parcimonioso	flexível

Figura 49

Ajustado, intransigente e conciliador. É o típico *alemão*.

Rigoroso e difícil de mudar seu ponto de vista. Mas também analítico e muito dedicado.

Pontos positivos: Honesto com seu propósito, e rigoroso nos princípios.

Pontos negativos: Inflexível e ortodoxo.

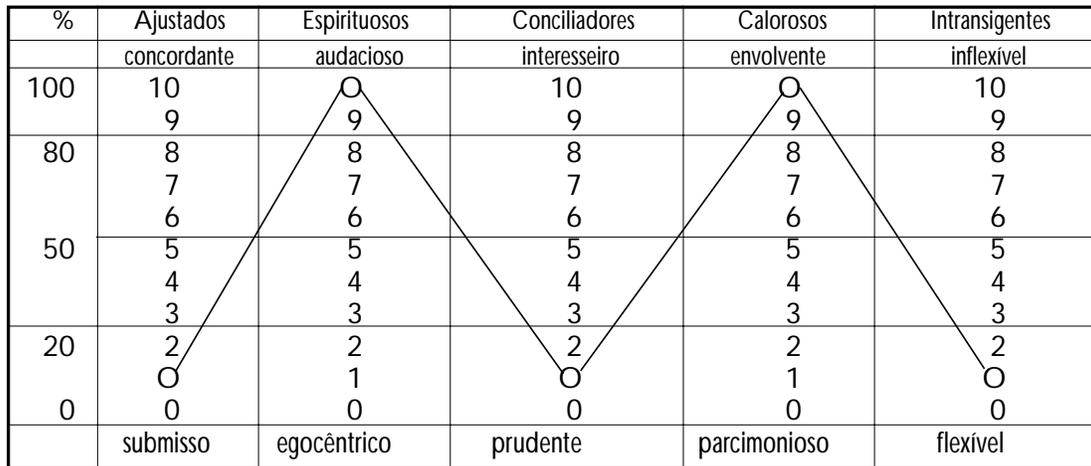


Figura 50

Espirituoso e caloroso. É o típico *brasileiro*.

Muito comunicativo, criativo, expansivo e amigo. “Bom papo”, sempre receptivo e carinhoso. Interessante pela sua exuberância na comunicação e relacionamento.

Pontos positivos: Alegre e companheiro, além de envolvente e interessante.

Pontos negativos: Dado a fantasias. Inconstante e volúvel, decepciona.

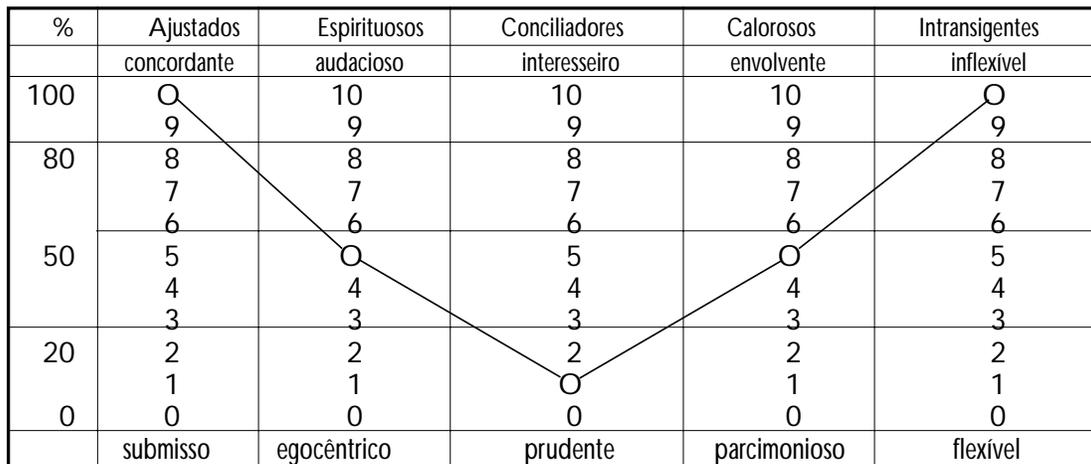


Figura 51

Ajustado e intransigente. É o *japonês* tradicional. Defende suas tradições e muito desconfiado das intenções dos outros. Dificilmente aceita outros padrões que não os seus.

Pontos positivos: Dedicado, rigoroso nos padrões e confiável.

Pontos negativos: Comunicação restrita e de pouco envolvimento. Difícil no entrosamento.

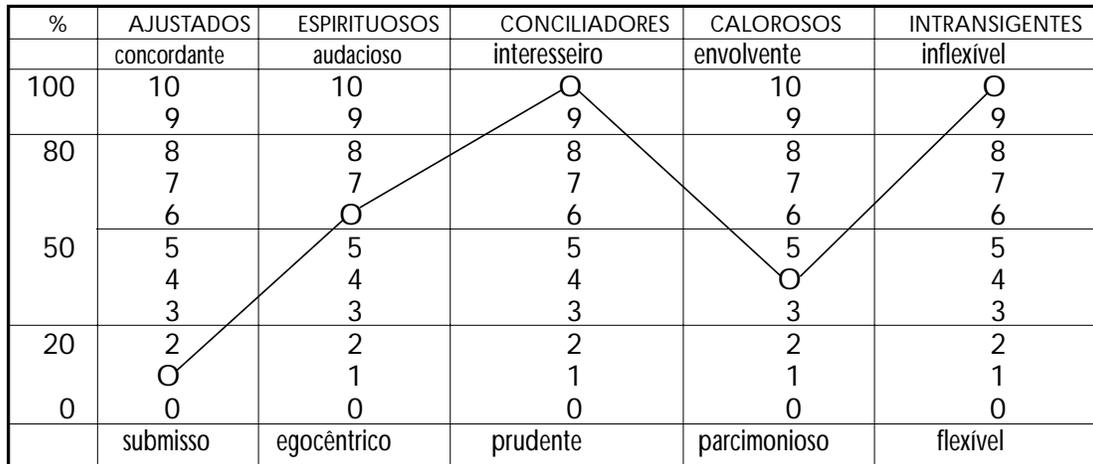


Figura 52

Pessoa cujas análises se confundem com críticas. Um tipo representativo é o *francês*. A referência da comunicação é o seu quadro de crenças e valores. Seu raciocínio não é imparcial, está sempre contaminado pela sua opinião.

Pontos positivos: Possui senso de direção e é analítico.

Pontos negativos: Tende a confundir análises com opinião.

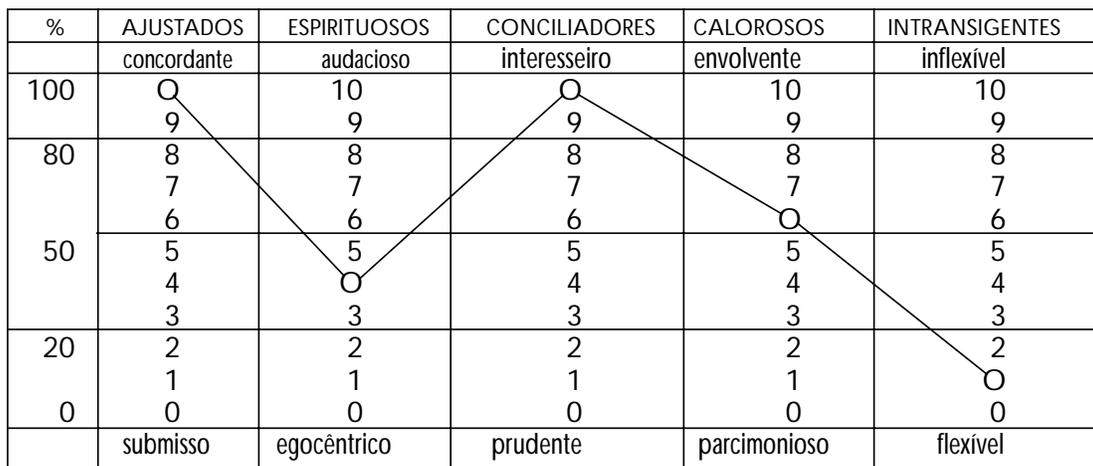


Figura 53

Sente-se confortável quando trabalha em um mundo em que tem conhecimento. Difícilmente se arrisca e está sempre procurando fazer algo desde que esteja em sua área de conforto. Segue parâmetros definidos. Como povo, poderíamos, aqui, situar o *sueco*.

Pontos positivos: Pessoa previsível e coerente dentro dos seus paradigmas.

Pontos negativos: Insensível às necessidades dos outros, repetitiva nas suas ações.

O perfil interessante

Classifico de perfil interessante, porque não há um perfil ideal. É o perfil mais interessante porque em vendas e em negociação é quem obtém os melhores resultados e consegue relacionar-se com todo o tipo de clientes. Essa também é a média dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas, daqueles profissionais de alto desempenho.

Média dos resultados:

É importante que os pontos fiquem nas linhas intermediárias:

a) Coluna *conciliadores*. O ponto superior deve situar-se em 80%; o que significa nível de energia aplicada no processo relacional.

b) Coluna *ajustados*. O ponto deve situar-se próximo a 20%; que é a menor energia aplicada.

c) Coluna *intransigentes*. A posição igualmente mencionada na letra b.

d) Coluna *calorosos*. O ponto adequado é em torno de 50% de nível de energia, logo abaixo do ponto conciliadores.

e) Coluna *espirituosos*. A mesma posição (50%) que o *calorosos*, mencionado na letra d.

Comportamento pessoal e profissional

Com o perfil de comportamento levantado e conhecendo as características do profissional de vendas de alto desempenho, podemos cruzar os dois gráficos e entender o comportamento e analisá-lo para empreender mudanças e obter resultados extremamente positivos.

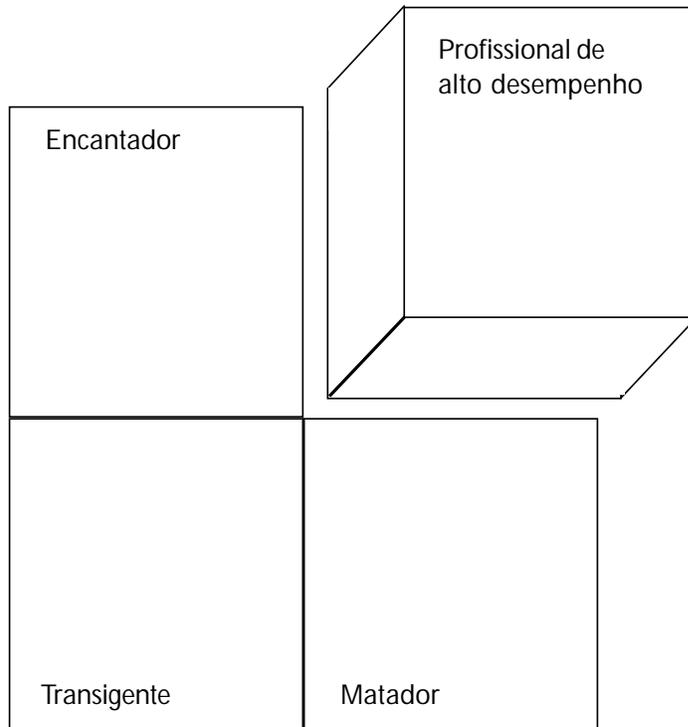


Figura 54: Cruzamento de gráficos

Exercício

Dê uma olhada nos perfis egográficos (figuras 44 e 53). Procure encaixar, de acordo com a interpretação e com as características, cada um desses perfis nos tipos de profissionais no gráfico da Figura 54.

1. Onde se encaixam os *intransigentes*?
2. E os *calorosos*?
3. Os perfis *ajustados* e *espirituosos* se encaixam onde?
4. Onde se encaixam os *conciliadores*?

Os demais estados de comportamento, como já dissemos anteriormente, são combinações cuja interpretação deve ser o ponto mais elevado do gráfico, combinado com o segundo ponto. Leia as interpretações mesclando as características de cada perfil de comportamento.

Se você fez o encaixe no exercício anterior, como na figura que vem a seguir, você entendeu a tese que lhe apresentei neste livro.

Você vai entender também porque, na prática, adotamos certos comportamentos profissionais: são conseqüências do nosso compor-

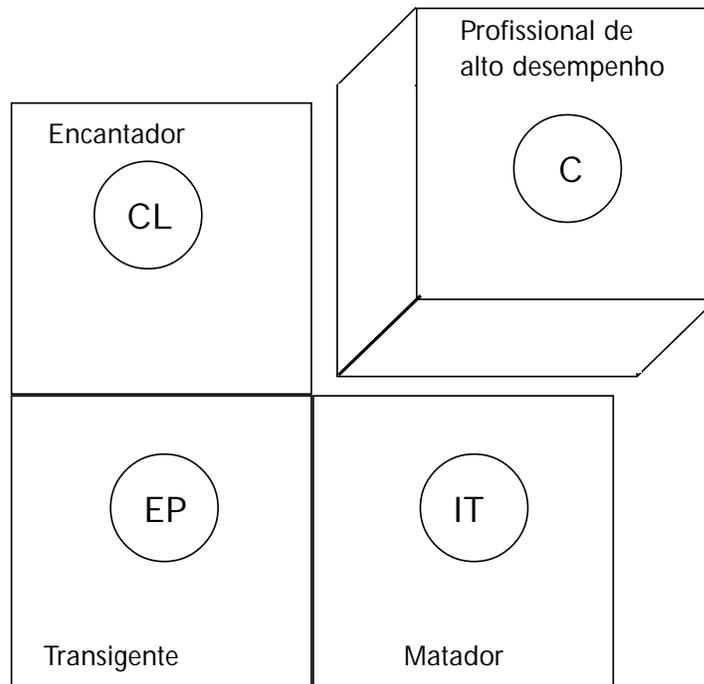


Figura 55: Perfil profissional e de comportamento

C = conciliadores; CL = calorosos; IT = intransigentes; EP = espirituosos

tamento pessoal. Assim, as pessoas que tiveram criação, orientação e educação rígidas transformaram-se em *vendedores matadores*. Aqueles que tiveram a predominância de criação, orientação e educação mais calorosa e envolvimento com outras pessoas, transformaram-se em *vendedores encantadores*.

Os que foram mais livres e não tiveram rigidez como parâmetros transformaram-se em *vendedores transigentes*, ou infantis. As pessoas que tiveram as suas próprias experiências de exploração do mundo, que experimentaram a evolução a partir de situações vivificadas e que chegaram a adotar comportamento reflexivo, transformaram-se em *profissionais de alto desempenho*.

Autonomia e capacitação pessoal e profissional

Quando há um desenvolvimento de forma natural e de maneira saudável na vida das pessoas, elas atingem o nível de autonomia e por conseqüência a sua capacitação profissional. Quando isso ocorre, há um equilíbrio na sua personalidade com a característica *conciliadora*, seguida pelos dois pontos: *calorosos* e *espirituosos*. As características menos marcantes serão: *intransigentes* e *ajustados*.

Capacitação emocional

De acordo com os trabalhos dos psicólogos Reuven Bar-On, Peter Slovey e John Mayer, e a contribuição mais recente de Daniel Coleman, a competência se dá pela equilíbrio das inteligências emocionais, resultando no equilíbrio entre as habilidades *intrapessoal* — autoconsciência, administração das emoções e automotivação — e *interpessoal* — empatia e relacionamento — e isso faz o sucesso do profissional de alto desempenho.

A *autoconsciência* ou autopercepção nos faz captar os estímulos em um determinado momento e processá-los mentalmente, mediante uma avaliação a partir de um conjunto de sentimentos e atitudes próprias, para orientar as nossas decisões.

A *administração das emoções* leva-nos a sermos conscientes na lida das emoções, evitando que interfira em nosso processo de escolha e tomada de decisão, mantendo o equilíbrio frente às mais diversas oscilações dos estímulos percebidos.

A *automotivação* para trabalhar na busca dos objetivos, traçando e atingindo metas para nos impulsionar a tomarmos iniciativas e aproximar-nos dos resultados desejados.

A *empatia* que nos faz perceber o que o outro deseja, a entender seus anseios e a trocar de posição, no momento do relacionamento, entendendo o seu ponto de vista e assim atendê-lo melhor.

E o *relacionamento* completando o processo social de troca de pensamentos e emoções, levando ao entendimento, solucionando as diferenças e conciliando os interesses.

Como atingir um comportamento profissional adequado?

O primeiro passo é o autoquestionamento. Pergunte-se sempre nas situações sobre aquela atitude que vai tomar ou que tomou: “revelelou-se intransigente?”; ou foi “ajustado?”; foi “calorosa?”; ou então foi “espirituosa?”; “qual seria a atitude conciliadora nesse caso?” Uma maneira prática e imediata para começar a mudança é:

1. Pegar o resultado do perfil de comportamento.
2. Analisar o ponto na coluna *conciliador*. Se estiver mais alto é o executivo do seu comportamento.
3. Se for o ponto na coluna *intransigente* o mais alto, questione-se de acordo com as respostas que deu, assinalando cada palavra.

Se assinalou mais palavras nessa coluna que em outras, analise cada uma delas: "Por que eu penso assim?"; "por que eu ajo assim?"; "será que não tem outra forma de pensar ou agir, que seja melhor?"

4. Faça o mesmo com a coluna *ajustados*. Questione-se em cada uma das palavras assinaladas.

À medida que questionar os extremos do perfil de comportamento, estará mudando. Veja o exemplo a seguir.

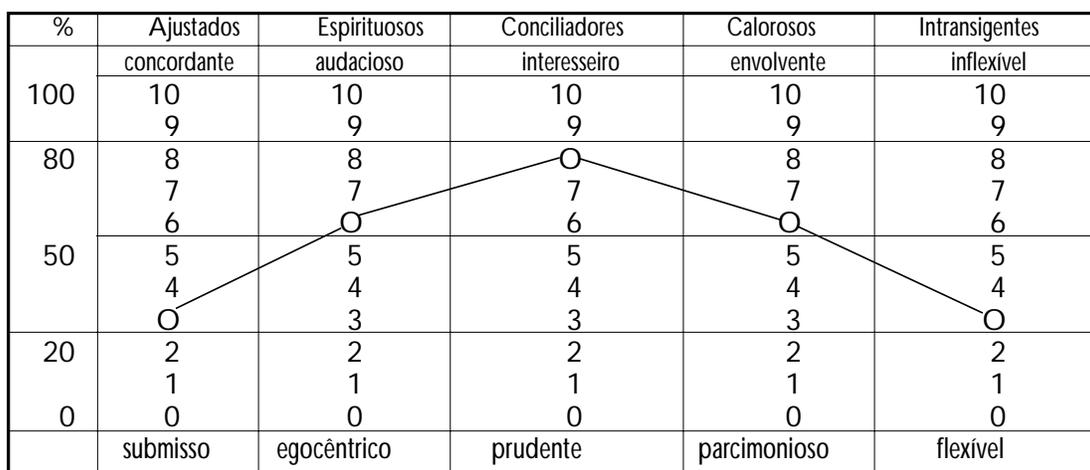


Figura 56: Mudança

Questionando seu lado *intransigente* e o *ajustado* dará autonomia para o seu lado *conciliador*. É simples assim? Não, apenas o caminho referencial. Responder às perguntas ao contrário do gráfico não irá mudar ninguém. A mudança é interna e a pergunta a si próprio, um guia. Deve trabalhar os seus constructos psicológicos que são as programações mentais feitas ao longo dos anos de sua vida. O mais importante é que descubra esse instrumento.

Leia sobre o assunto (veja a bibliografia); freqüente cursos, procure profissionais (psicólogos, psicanalistas) se necessário, para obter orientações mais precisas. Seja o agente de sua vida.

Transforme-se buscando a consciência plena de si mesmo. Atinja o alto desempenho pessoal e profissional.



Sexta parte
Motivação em vendas

Motivação em vendas

*“Não há vento favorável para aquele marujo
que não sabe em que porto quer chegar.”*
Sêneca

Gana e saber como fazer

Em uma oportunidade, um amigo meu fez comentários sobre um livro que leu em que o autor fazia uma analogia entre o homem primitivo e o homem atual. O homem primitivo saía à caça para sua subsistência, com uma lança na mão. Com esse instrumento e a destreza em utilizá-lo, trazia o resultado do seu dia de caça para a tribo.

O homem atual continua agindo da mesma forma apesar de toda a evolução. Sai à caça com seu instrumento (maleta) e com a sua preparação para o trabalho, traz para casa o resultado da sua caça de negócios.

É claro que a maleta traz um aparato de tecnologia, tão poderoso quanto a força do homem primitivo e o poder de penetração da lança. A força do homem atual tem conhecimento e treinamento para manusear esse aparato tecnológico: *notebook* com agenda, planilhas, processador de textos, *fax modem* e acesso à Internet.

O princípio ilustrado por esse comentário é o mesmo de sempre: do homem primitivo ao atual é preciso ter vontade para o trabalho e também é necessária a preparação.

Foi abordado em duas partes deste livro, o fator motivacional ligado à necessidade. A necessidade dá ao homem a energia indispensável para a busca de condições para saciá-las. Todo o conteúdo do livro fala de preparação pessoal, uso de recursos técnicos, habilidades e comportamento. Conclui-se assim, que o binômio para o sucesso é: vontade e técnica; gana e saber como fazer.

Caçador solitário

As empresas estão sempre buscando novas fórmulas para motivar seus colaboradores e durante muito tempo vêm investindo em treinamento. Em algumas funções administrativas, torna-se fácil motivar e treinar. Porém, em vendas não é tão simples. Primeiro, porque é o profissional que está a maior parte do tempo fora da organização e, assim, o vínculo com a empresa fica tênue. Segundo, é o profissional que mais sente diretamente os reversos do seu trabalho sendo que o sucesso e o insucesso estão muito próximos. Terceiro, porque não tem uma constância nos resultados e esses dependem de uma série de fatores: econômicos, sazonalidade do mercado, organização da empresa em que trabalha, apoios dos superiores etc. Enfim, é o profissional mais solitário numa estrutura organizacional, que se autogerencia e assim deve possuir o próprio dínamo de energia motivacional.

Deve possuir a energia de um caçador solitário. É o empresário de si próprio, que estabelece as suas estratégias, traduzindo-as em táticas e operacionalizando-as. É portanto, o diretor, gerente e vendedor que transforma os recursos: material, financeiro e a si próprio (humano) em resultados. Portanto, a forma de obter sucesso é automotivar-se e exercitar-se na utilização dos próprios recursos pessoais e profissionais.

Como automotivar-se?

Como o jogador de futebol que sabe onde é o gol, e necessita de energia para chegar até lá. Se quiser correr com a bola em direção ao gol, não vai faltar adversário para arrancá-la do seu pé. Assim, se faz necessário jogar tendo uma visão mais à frente. Deve levantar a cabeça e lançar a bola num vazio, onde não há adversário. Como só você

sabe da jogada, sai correndo num esforço muito grande para pegar novamente a bola e agora de frente para o gol, chutá-la.

O profissional de vendas/negociação deve agir assim: com gana, com técnica, fazer as próprias jogadas. Lançar para si mesmo lá na frente. Pegar a bola e marcar gol. Quando não tiver a bola, antecipe-se à jogada do adversário. Procure antever (ele vai telegrafar) a sua jogada. Se estiver jogando em equipe não espere que passem a bola para você. Jogue sem bola. Esteja sempre nas melhores posições para ser lançado. Esteja livre de marcação. Será a posição natural das jogadas.

Traduzindo o que estou querendo dizer: busque energia em si mesmo. Faça seus próprios projetos. Levante a cabeça e anteveja os espaços que tem no futuro, estabelecendo objetivos. Lance sua energia em direção a esses objetivos e atinja as metas projetadas. Utilize bem os seus recursos pessoais e profissionais. Faça do recurso "tempo" o seu grande aliado.

Tempo — o recurso precioso da vida

Temos um único recurso precioso na vida e somente dele depende a obtenção do nosso sucesso. Esse recurso é o tempo. Se você souber usá-lo, terá sucesso. Se não souber usá-lo, você terá dificuldade na realização de seus recursos e assim deixará de realizar coisas preciosas na sua vida.

Desde que nascemos, vivemos um processo de preenchimento do tempo. Na verdade, preenchemos o tempo desde o nascimento até a morte. O processo da vida é, na verdade, um processo de preencher tempo. Você pode despender esse tempo de maneira proveitosa ou de maneira ruim. Vamos traçar um gráfico mostrando a linha da vida.

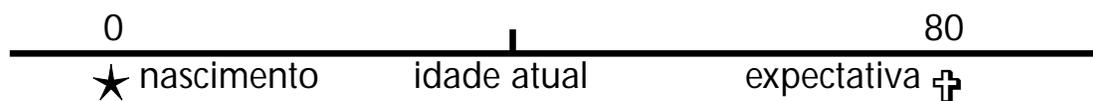


Figura 57: Linha da vida

Na primeira etapa vamos colocar uma estrela, nosso nascimento e, no final da linha, uma cruz, a nossa expectativa. Na estrela, vamos colocar o número zero: zero ano. No final da linha, vamos pensar na nossa expectativa de vida.

Qual é a expectativa da sua vida? 60, 70, 80, 90, 100 anos, não importa, coloque a sua expectativa de vida. Você poderá dizer, *puxa, mas eu não sei nada a respeito disso, eu, na verdade, não quero morrer*. A grande verdade é que o tempo na nossa vida é finito. Deixaremos essa vida em algum momento, nós não somos senhores do tempo. O nosso tempo é aquele que preenchemos durante a nossa vida.

Coloque nessa linha, a idade que você tem agora. Se tiver 20 anos, vai colocar 20 anos, 25, 30, 35 anos, cada um colocará a sua idade.

Preenchimento do tempo

Nós temos algumas formas de preencher o tempo. A primeira forma de preencher o tempo é com atividades.

Atividade é o trabalho, é tudo aquilo que se faz de maneira produtiva, algo que você está fazendo e que vai aproveitar no momento seguinte, pode ser o seu trabalho, uma leitura, um curso. A leitura deste livro é uma atividade, você está lendo coisas que poderá aproveitar no momento seguinte.

A outra forma de você preencher o tempo é o da intimidade.

Intimidade você terá quando preencher o tempo de forma clara, sincera, franca; quando não tiver máscaras, quando for autêntico. Intimidade, preenchida desta forma, é estar se relacionando com as pessoas sem reservas; quando você é aquilo que você é. A forma de maior qualidade no preenchimento do tempo é a da intimidade.

Preenchemos o tempo também com o isolamento.

Isolamento quando você se isola para uma leitura, está exercendo uma atividade; o isolamento quando você o procura para uma reflexão é também uma atividade. O isolamento só é problemático quando você tem o hábito de se isolar porque não quer contato com as pessoas, principalmente naqueles momentos em que você briga com alguém e se retira. Se retira para o seu quarto, bate a porta e não quer conversar com ninguém, esse é o momento de isolamento problemático; está isolando o contato e o relacionamento com as pessoas. Quando você faz isso de maneira sistemática, significa que tem um problema psicológico. Sempre que, durante um processo de resolver problemas, numa atividade, você se retrai, se isola, significa que está com um problema. Será preciso analisar isso.

A outra forma de você preencher o tempo é com o passatempo.

Como a própria palavra diz, *passatempo* é passar o tempo. São aquelas conversas infundáveis que você tem sobre algum assunto, que não tem final, que não tem conseqüência alguma. Passatempo, por exemplo, pode ser falar sobre mulheres, falar sobre carros, as mulheres falarem sobre homens, sobre os maridos, sobre novelas, o homem falando sobre futebol, sobre as suas conquistas; essas são formas de passatempo. Quando você está numa atividade esportiva, está jogando vôlei, futebol, na verdade, não está num passatempo e sim numa atividade. Aquilo que você faz para recarregar a sua bateria; a fim de estar preparado para o momento seguinte; para produzir de forma adequada, é uma atividade. Passatempo é quando não faz nada, é quando você deixa o tempo passar, como nas tardes de domingo em que fica sentado no sofá, com aquela cara de brócolis, assistindo ao Faustão.

Está, na verdade, passando o tempo, está deixando o tempo passar enquanto outro está lá numa atividade ganhando dinheiro à sua custa, e você simplesmente jogando fora um tempo precioso da sua vida, envelhecendo sem fazer nada.

Outra forma de você preencher o tempo é com o ritual, com a cerimônia.

Cerimônia, isto é, quando você faz alguma coisa com o tempo de maneira estruturada, só que não está concentrado naquilo que faz. Está simplesmente fazendo alguma coisa repetitiva que não exige uma participação intelectual sua no processo. Por exemplo, quando vai à Igreja, a uma cerimônia religiosa. As pessoas estão lá na frente, num ritual, e você é um mero espectador, não participa daquele processo. Isso é um ritual ou cerimônia. Ou então quando cumprimenta alguém:

— Como vai, tudo bem?

— Tudo bem, e você, como é que está?

— Ah, estou indo.

— Pois é, rapaz, esse tempo, quando muda?

— Parece que vai chover.

— Pois é, amigo, você sabe que quando o tempo vai mudar, me dá uma dor aqui do lado...

— É companheiro, sabe que me dá dor no joelho também.

— Pois é, rapaz, o tempo é fogo, né?!

— Mas e aí como é que vai, tudo bem?

— Tudo bem, e você?

Isso é um ritual. Um ritual pode ser também aquele momento em que a garota está se preparando para se encontrar com o namorado.

Uma hora antes ela começa o ritual de beleza em que ela se prepara, embelezando-se, para poder então encontrar a pessoa que ela ama. Temos diversas formas de ritual.

Outra forma de preencher o tempo é quando você está em jogos, jogos psicológicos.

Jogos psicológicos representam o que o ser humano mais sabe fazer. *Jogos* são aqueles momentos em que a pessoa está em lances como num passatempo, mas eles têm um final. Está pretendendo um lance final em que vai levar vantagem de alguma forma ou vai pegar alguém de alguma forma. Um jogo, por exemplo, é quando o pai chega em casa e o filho está deitado no sofá e em vez de ele dizer simplesmente, de forma objetiva, com intimidade, franco, sincero: "Filho, não está na hora de você estudar?" Ele diz, geralmente para uma terceira pessoa, no caso a mãe: "Esse vagabundo não estuda mais, não é?" E dá sinal para o garoto que está deitado no sofá. Aí segue-se um bate-boca e nesse bate-boca o resultado geralmente é o *isolamento*, cada um vai para um canto e fica sem conversar, gastando um tempão da vida jogando esse tempo precioso fora.

Ou, por exemplo, no trabalho, o chefe, ao invés de dizer, franca e abertamente para a pessoa: "Você pode atender esse cliente? Ele diz assim: "Não vou lhe dar esse cliente porque acho que você não vai conseguir resolver o problema dele". Está jogando, está passando uma mensagem dizendo que você é incompetente, ou que você não tem capacidade para fazer aquele trabalho. Ou então um colega com o outro, (aprontando uma armadilha): "Olha, o chefe tá doido para conversar com você. Se eu fosse você, eu não falaria com ele hoje, ele tá uma pilha de nervos". Você acredita e não fala com o chefe, vai embora. No dia seguinte, então sim, o chefe estará realmente bravo, porque precisava ter falado com você e não falou. Vai pensar que você usou de descaso, que não tem interesse no trabalho. O seu colega de trabalho, preparou uma armadilha, e essa armadilha é um jogo psicológico.

Outro jogo comum da esposa com o marido: o marido, em casa, procura suas meias na gaveta do armário, em vez de ele dizer objetivamente: "Você pode me ajudar a encontrar as meias?" Ele nunca diz assim, geralmente ele diz num tom de voz mais alto, como se estivesse condenando a esposa: "Eu nunca sei onde você 'enfia' as meias!" E aí ela responde dizendo onde as enfia. E segue-se um bate-boca, cada um vai para o seu lado, ficam em *isolamento*, durante semanas, até que a necessidade aperte e voltam à *intimidade* novamente.

Consciência do uso do tempo

Tendo consciência de como preenchemos o tempo, devemos na linha de vida, estabelecer nossos *objetivos*. Vocês colocaram a sua idade. Vamos trabalhar a idade hipotética de 30 anos. Coloquem como objetivo, o que você quer, o que você pretende, aos 35, aos 40, aos 45. Coloquem idades e objetivos. Procurem nessas idades e objetivos projetar, ver aquilo que vocês gostariam de conquistar, nos seus níveis pessoais e nos seus níveis profissionais.

Eu gostaria, por exemplo, de com 35 anos estar como gerente, estar com a minha casa, com carro zero quilômetro, de tal marca, uma casa na praia etc., etc., etc. Coloque esse objetivo, procure imaginar você nessa idade, projete a imagem de você vivendo esse dia e você já tendo isso, a casa, o carro, tudo aquilo que objetivara.



Figura 58: Idades objetivos

Projeto de vida

Você está montando um projeto de vida.

Tem o *objetivo* — o que pretende na idade.

Tem o *método* — como chegar lá, por meio de leituras de livros como este; de cursos e da experiência própria.

Tem a *energia* — a gana, a vontade de atingir o seu objetivo.

Tem a criatividade — para superar os obstáculos, criar novos recursos, utilizá-los mesmo que pequenos transformando em novas *oportunidades*.

Idade Objetivo	O que quero conquistar	Como chegar lá (os primeiros passos da caminhada)
	• • • • • • • • • •	• • • • • • • • • •

Quadro 30: Projeto de vida

Está preparado, dessa forma, para as *oportunidades* que a vida oferecer.

Sêneca disse, na antiga Roma, que “não há vento favorável para aquele marujo que não sabe a que porto chegar”. Sabe o que quis dizer? Se você não tiver objetivos (portos) não chegará a lugar nenhum. Ficarà à deriva no mar, para lá e para cá, batem os ventos de *oportunidades* e não aproveita nenhum. Mais que *objetivos*, precisa saber como manusear as velas do barco, o *método*. Mais que objetivos, métodos têm que ter *energia*, entusiasmo, gana. Se não a tiver, o vento da oportunidade bate nas velas e aquele sem energia dirá: “Ah! À tarde o vento será mais forte”. Chega a tarde, quando bate novo vento: “Amanhã cedo vai estar mais fresquinho”. Bate o vento no dia seguinte de manhã: “Este vento está muito fraco”.

Vai deixando passar os *ventos das oportunidades* porque não tem *energia*, mesmo tendo objetivo e método. Bate o vento da oportunidade e vai ficando para trás enquanto outros barcos passam por ele.

Precisamos de energia para levantar cedo, pegar nossa pasta e sair em busca de *oportunidades*, elas não cairão em nossos colos se ficarmos sentados, esperando.

Precisamos também de criatividade, como eu disse, para superar os obstáculos. Com *criatividade*, contornamos os arrecifes. Com criatividade aproveitamos o vento de oportunidades por mais fracos que sejam, mesmo soprando em outra direção.

Manuseando a vela com *método*, *energia* e *criatividade* atingimos nossos objetivos pessoais e profissionais e assim obteremos sucesso.

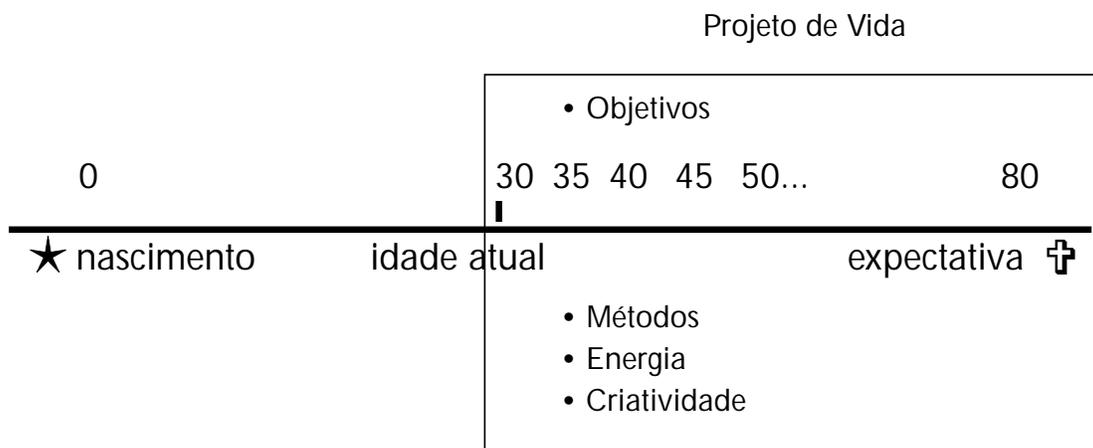


Figura 59: Projeto de vida

Objetivos pessoais e profissionais

Nossos objetivos pessoais nos levam a atingir os objetivos profissionais. Precisamos da empresa, do produto/serviço que vendemos/negociamos, para atingir nossos objetivos pessoais. Dedicando-nos ao trabalho, atingimos nossos objetivos profissionais. Assim como precisamos da empresa em que trabalhamos, ela também precisa de nós para atingir os seus objetivos: lucros.

Não somos concorrentes. Somos parceiros do mesmo projeto. Fazendo bem o nosso trabalho para desenvolver o nosso projeto pessoal, teremos mais oportunidades junto à empresa e assim estaremos mais próximos do sucesso.

Aconteceu comigo, pode acontecer com você

Seja o senhor da sua própria vida. Projete o que quiser e realize-o. É só ter o propósito e a energia. O conhecimento você adquire; a criatividade você exercita.

Quando dos encerramentos dos meus cursos, seminários e palestras, digo aos participantes que o maior prazer que tenho é receber *feedbacks* de pessoas que me assistiram e que quando me encontram, dizem: "*Limão, valeu!*"

É o que gostaria de receber como retorno deste livro, já que o meu propósito foi passar meus conhecimentos, minhas experiências e minha energia.

Este livro faz parte dos meus objetivos de vida pessoal e profissional, que compartilho com você.

Desejo-lhe muito sucesso.

Obrigado e até uma oportunidade bem próxima.

Meu projeto de vida pessoal e profissional

Em 1981/82, eu morava em Curitiba, e dirigia o marketing da Incepa. Nessa ocasião aprendi o que estou transmitindo a vocês. Naquela oportunidade tinha 31 anos de idade e fiz um projeto de vida para quando tivesse 45 (idade-objetivo), estaria de volta à São Paulo,

com minha própria empresa, fazendo aquilo de que gosto: Assessoria de Marketing & Treinamento. Queria pôr em prática o que vinha aprendendo ao longo da minha experiência profissional: planejamento estratégico de marketing; planejamento de vendas; de comunicação; estruturação da área de vendas e programas de treinamento.

A partir desse projeto de vida, dei os primeiros passos (como chegar lá) na direção objetivada, por meio de um plano de leituras, de cursos, de contatos com colegas que já estavam nessa área, com entidades e empresas.

O projeto aconteceu antes do esperado.

Aos 39 anos já iniciava os primeiros trabalhos nessa área, com um programa de treinamento no Banco do Brasil — (Marketing no Atendimento) quando iniciou a modificação de banco de fomento para comercial, por ocasião da inclusão do produto: seguro. Cada empresa do *pool* de seguradoras participou do curso.

É meu cliente até hoje, juntamente com a Companhia Paulista de Seguros. Depois seguiram-se os outros clientes.

Aconteceu muito antes do que eu esperava, não porque me atirei como louco nessa direção. Mas porque havia planejado: passo após passo e como estava naquele foco, houve concentração de energia e tudo foi acontecendo mais rápido do que esperava.

Hoje faço aquilo de que gosto e para o que me preparei a vida toda. É muito agradável trabalhar assim. Você faz o seu trabalho sem estresse.

Mesmo trabalhando muito, em fins de semana, viajando por todos os cantos do Brasil e pelo exterior. Conhecendo pessoas e lugares novos o tempo todo. Passando conhecimentos e recebendo energia positiva daqueles com quem tenho contato. Aprendendo sempre, de tanto ensinar, adaptando os dizeres de um amigo meu.

Conclusão

Coerência: o verdadeiro trabalho de um homem.

Dediquei este livro à coerência de pessoas que foram meus orientadores e parceiros ao longo da minha vida. Quero, nestas palavras finais, estendê-lo a todas aquelas pessoas coerentes com seus propósitos e ações que encontrei durante a minha vivência profissional e que foram meus referenciais.

O verdadeiro trabalho de um homem não é ter um filho, plantar uma árvore ou escrever um livro, mas sim, a coerência que deve ter para educar um filho, para cultivar uma árvore e desenvolver uma tese.

Ter um filho para continuar a sua espécie não é o verdadeiro trabalho de um homem. O verdadeiro trabalho é criar um filho, passar o tempo todo ao seu lado, nos melhores e piores momentos, orientando-o e educando-o, utilizando mais do que palavras, o exemplo.

Plantar uma árvore, lançar a semente à sorte não é o verdadeiro trabalho de um homem. O verdadeiro trabalho é preparar o solo, deitar a semente, adubar, regar, proteger a planta quando tenra e, à medida que ela cresce, cuidar para que não se quebre no primeiro vento ou chuva forte, e assim se fortaleça, produza sombra e frutos e novas sementes para reproduzir em outras plantas.

Da mesma forma, escrever um livro, lançar simplesmente idéias no papel ou no teclado do computador não é o verdadeiro trabalho de um homem. O verdadeiro trabalho é desenvolver uma tese, pensar sobre o conteúdo, testar sua validade, criar uma forma de transmitir, ilustrar por meio de exemplos que sejam aplicáveis.

Tudo o que você faz na vida precisa ser legitimado, assim, criar um filho, cultivar uma planta e escrever um livro tem uma palavra que legitima e, de modo claro, define muito bem o verdadeiro trabalho de um homem, a *coerência*.

Mais do que ter um filho, é necessário muita *coerência* para criá-lo e orientá-lo para a vida; mais que plantar a semente, é necessário muita coerência, trabalho árduo para cultivá-la; mais que escrever um livro é

necessário coerência e muito trabalho de horas e horas para pensar, criar, testar, escrever, reescrever, formatar, revisar até a finalização.

Da mesma forma, um profissional de vendas não faz o seu verdadeiro trabalho quando visita um cliente ou atende na loja. O verdadeiro trabalho de um profissional de vendas é a coerência. A coerência está no desejo de ser o melhor profissional; e a disciplina para realizar e atingir o seu objetivo. Não é tão fácil ser coerente, exige muito da pessoa, necessita chegar junto e precisa de muito esforço.

Tenho convivido com muitos profissionais de vendas, experientes e iniciantes. Poucos obtêm sucesso, porque falta-lhes a coerência de que estou falando. Quando conseguem ganhar dinheiro, esquecem de continuar se reciclando, aprender novas técnicas e habilidades, moldar seu comportamento para se tornarem profissionais de alto desempenho. Vão se acomodando e adquirindo um comportamento de "vendedorzão". Aquele profissional limitado, com aquela conversa enlatada e com as mesmas piadas. Tais pessoas deixam de evoluir, de crescer como profissionais e até como pessoas.

Ninguém se deve limitar porque já tem uma profissão ou por estar ganhando dinheiro. É muito pouco por tudo que se pode realizar na vida. Venda é uma excelente profissão e uma das melhores maneiras de ganhar dinheiro, obter respeito profissional, empreender, ter conforto e dar conforto às pessoas queridas e ainda ajudar àqueles que precisam.

Só podemos ajudar se nós tivermos o que dar. Quem deseja pouco e não realiza muito, tem pouco para dar. Quer seja material ou espiritual. Seja um multiplicador coerente da carreira de vendas. Use a sua experiência e some às suas ações o conteúdo deste livro.



Aconteceu comigo, pode acontecer com você

Apêndice I

Palestras, seminários e cursos de
A. J. Limão Ervilha

A . J. Limão Ervilha apresenta em suas palestras, seminários e cursos motivacionais e de vendas, as técnicas e metodologias descritas neste livro, produzindo nos participantes, além de conhecimento, entusiasmo e inspiração.

1. *Motivação.* As palestras motivacionais provocam (*balançam*) os velhos conceitos de vendas e estimulam o profissional vendedor a incorporar mudanças no seu comportamento pessoal e profissional, em busca da produtividade e competitividade.

Motiva o vendedor despertando a sua gana (garra) para obter resultados por meio da sua energia interior, aproveitando os seus recursos: tempo, instrumentos de vendas, entusiasmo e estratégias de ação para atingir as suas metas.

2. *Vendas.* Os seminários e cursos são bem-humorados, estimulando a participação intensa pela aplicação de didática avançada, utilizando as técnicas do livro, com exemplos práticos e recursos de fácil memorização. É um refinamento das técnicas e habilidades de vendas, ampliando o horizonte de conhecimento do profissional vendedor.

As estratégias transmitidas energizam o participante e são comprovadas mediante os resultados obtidos pelos seus clientes já de longo relacionamento.

A . J. Limão Ervilha
(11) 4238-5053
E-mail: ajlimao@uol.com.br

Apêndice II

Planejamento, projetos e programas desenvolvidos e que são citados no livro.

Os trabalhos mencionados no livro foram desenvolvidos e aplicados sob a direção de

A . J. Limão Ervilha, em sua empresa de consultoria, a MTI – Marketing & Treinamento Integrados, que continuamente, aplica projetos de estruturação e reestruturação da área de vendas, além de Planejamento Estratégico de Marketing.

Elabora programas especiais de Incentivos de Vendas; Endomarketing e Formação de Equipes de vendedores: Recrutamento, Seleção; Treinamento; Motivação; Supervisão e Gerência.

Implementa e acompanha com sua equipe os programas que desenvolve, tendo como foco os resultados.

Alguns projetos desenvolvidos pela MTI:

Descobrir Novos Talentos em Vendas

Formação de Equipe de Vendas

Desenvolvimento da Produtividade e Competitividade da equipe de Vendas

Campanhas de Incentivo e Motivação de Equipes de Vendas

Implantação de Projeto de Excelência no Atendimento

TQCA - Qualidade Total no Atendimento

Sistema de Atendimento em Vendas

Formação de Multiplicadores de Treinamento

Database Marketing (business to business e business to consumer)

Alguns programas desenvolvidos pela MTI:

Motivacional: Despertando o Tigre; Descobrir-se para o Sucesso.

Vendas: O Que Você Precisa Saber Sobre Vendas; As Mais Modernas Técnicas de Vendas; Neurolingüística: A Vantagem Competitiva em Vendas.

QIE - Inteligência Emocional Aplicada a Vendas

Negociação: Estratégias e Táticas; Como Negociar; Negociação e Persuasão.

Marketing: Análise e Decisões de Marketing; Marketing Oriented; Promoção & Merchandising; Formação de Promotores(as) e Demonstradores(as)

Atendimento: Aplicação de Inteligência Emocional no Atendimento

Gerencial: Liderança de Pessoas e de Equipes; Desenvolvimento (capacitação) Gerencial; Tomada de Decisão; Uso do Tempo; Gerência de Vendas; Supervisão de Vendas.

MTI – Marketing & Treinamento Integrados S/C Ltda.

Av. Papa João XXIII, 129 – Jardim São Caetano

S. C. Sul – SP

(011) 4232-3748

ajlimao@uol.com.br

Bibliografia

BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane Srygley. *Grid para excelência em vendas. Marcas de nível para excelência em vendas*. Título original: *The Grid for Sales Excellence*. Editora Atlas, 1970.

COHEN, Herb. *Você pode negociar qualquer coisa*. Título original: *You Can Negotiate Anything*. Editora Distribuidora Record de Serviços de Imprensa, 1980.

CULLER, Jonathan. *As idéias de Saussure*. Título original: *Saussure*, Editora: Cultrix, 1976.

BLACK, George. *Vendas técnicas. Como preparar pessoas com grau universitário, engenheiros, para a profissão emergente de vendedor técnico*. Título original: *Sales Engineering — an Emerging Profession*. Editora Makron Books do Brasil, 1973.

CARREW, Jack. *Você nunca receberá um não como resposta. Treinamento profissional em vendas*. Título Original: *You'll Never Get No For An Answer*. Editora Nobel, 1987.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores. A teoria e as técnicas da liderança situacional*. Editora Pedagógica e Universitária, 1982.

JAMES, Muriel & JONGEWARD, Dorothy. *Nascido para vencer Análise transacional com experiências Gestalt*. Editora Brasiliense, 1975.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing Análise, Planejamento e Controle nº1, 2 e 3*. Título original: *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Editora Atlas, 1967.

LAURENT, Louis. *Como conduzir discussões e negociações*. Título original: *Comment mener adroitement discussions et négociations*. Editora Nobel, 1987.

MORTELL, Art. *O vendedor bem-sucedido. Como transformar a adversidade em sucesso*. Editora Campus, 1991.

PACKARD, Vance. *Nova técnica de convencer — Persuasão oculta/ Domínio do público pelo subconsciente/ Sugestão sublimar*. Título original: *The Hidden Persuaders*. Editora IBRASA — Instituição Brasileira de Difusão Cultural, 1972.

PICKENS, James W. *A arte de fechar qualquer negócio*. Título original: *The art of Closing any Deal*. Editora Record, 1989.

WEIL, Pierre & TOMPAKOW, Roland. *O corpo fala. A linguagem silenciosa da comunicação não-verbal*. Editora Vozes, 1973.