

Só vai a jogo quem também treina competências funcionais



JOSÉ CARLOS F. PEREIRA
MBA pela ESADE
Business Expert & Developer

O mundo das vendas nunca esteve tão agitado e dinâmico como está hoje – o jogo é só mesmo para ser jogado por campeões se o objetivo for atingir resultados extraordinários. A explosão da tecnologia disponível, a automação e novas ferramentas, a Inteligência Artificial, os “Bots”, o “social selling” pelo meio, a integração efetiva do SMarketing (Sales + Marketing), e poderia continuar – o paradigma em parte mudou e vai mudar novamente, logo as competências funcionais passam a ser obrigatórias se o foco é a



so de informação de venda numa apresentação, quando quase tudo está à distância de um “googlar” por parte de quem compra quando quer saber mais sobre o nosso produto/serviço. E como contornar isto? Há formas de funcionalmente sermos melhores

seja, alguém com mais experiência em algum tema que os possa ajudar no processo de decisão, para que o mesmo seja mais eficiente e eficaz (comprar bem a um melhor preço). E é aqui que, na minha opinião, entra o vendedor dos nossos dias... um consultor de vendas!

Este novo vendedor cria facilmente relacionamentos, ajuda no processo de compra e encontra soluções para as “dores” do seu cliente. As competências interpessoais do passado não saíram do jogo, bem pelo contrário – investir na relação, fazer as perguntas certas e identificar com criatividade as soluções é fundamental para ter sucesso.

“As competências interpessoais do passado não saíram do jogo, bem pelo contrário – investir na relação, fazer as perguntas certas e identificar com criatividade as soluções é fundamental para ter sucesso.”

As técnicas tradicionais de treino em vendas continuam a ser válidas – formação em sala, ler um livro, webinars, etc. –; a questão é o tempo escasso que temos para investir na tipologia de treino tradicional em função da dinâmica atual. E como combater isto? Será possível trabalhar competências funcionais, do tipo ir ao ginásio todos os dias com boas práticas, para ganhar músculo em vendas sem estar preso um dia inteiro em formação?

No treino de vendas podemos procurar atividades nas quais já estamos envolvidos, como sessões práticas, para desenvolver competências em vendas. Já pensou nisto?

diferenciação, e é em parte isso que tento explorar neste artigo, com algumas boas práticas numa vertente funcional, de forma a provocar melhores resultados.

Há precisamente um ano, explorava algumas características de um vendedor Top performer. Aqui, neste desafio a mim mesmo, numa espécie de “note to self”, depois de amadurecer algumas ideias e práticas em várias equipas, com erros pelo meio, tento explorar algumas competências funcionais, dando especial importância à comunicação.

Já nem quero entrar no dilema da “old school” vs “new school” – no “martelão” das “cold calls” de prospeção que podem ser substituídas por marketing de automação; “surveys” obsoletos de análise quantitativa comparados com sistemas incríveis de Inteligência Artificial que procuram intenções de compra em redes sociais; ou mesmo excess-

que as máquinas? A automação pode ser melhorada? Existe diferenciação com novas (ou velhas) competências no novo mundo das vendas? Julgo que sim! Nunca colocando em causa tudo o que de bom as novas ferramentas nos trouxeram para estudar e entender a procura.

E que tal fazer do supostamente velho novo, novamente? Passo a explicar:

No novo jogo das vendas, os clientes em potencial continuam a precisar de alguém (humano) para os ajudar no caminho da compra, de forma a transformar conhecimento em algo útil para os seus negócios... embora reconheça que cada vez menos em processos rotineiros que não obriguem a intervenção humana, como por exemplo o ecommerce de produtos de grande rotatividade (e até outros). Ou

O treino funcional num ginásio depende de exercícios que imitam as ações em que nos podemos envolver durante o nosso dia-a-dia. Da mesma forma, no treino de vendas podemos procurar atividades nas quais já estamos envolvidos, como sessões práticas, para desenvolver competências em vendas. Já pensou nisto? Será que podemos, então, treinar interação para a relação, empatia para a “ligação”, criatividade para encontrar soluções e comunicação para ser mais eficaz?

Sim, com um foco intencional e um pouco de planeamento no treino para desenvolver estas “skills” todos os dias. Como é meu hábito, pois também sou um homem de rotinas (acredito profundamente que somos aquilo que repetidamente fazemos), num formato de “copos telegráficos”, aqui estão seis competências funcionais que podem, eventualmente, ser desenvolvidas diariamente:

1 Descobrir os problemas e desafios do cliente – A capacidade de entender os problemas dos clientes com potencial de compra é uma competência crítica nas vendas. A tecnologia e automação assumem, e bem, as vendas de simples transações, enquanto os vendedores de hoje podem trabalhar esclarecimentos de problemas reais que os clientes estão a enfrentar nas vendas de soluções e projetos mais elaborados. Saber fazer perguntas é uma arte, embora não seja suficiente. Hoje, o papel é quase o do detetive, demonstrando conforto no “caminho de compra” com proximidade e conectividade. Duas dicas práticas podem ser estas: ir para um evento profissional (workshop ou seminário) e comprometer-se consigo mesmo a falar o mínimo possível – do tipo de, quando sentir vontade de fazer uma intervenção, fazer apenas e só uma pergunta; ao ouvir os profissionais dos programas favoritos de jornalismo (na TV, rádio ou podcasts), prestar atenção a como eles fazem perguntas para que as pessoas se abram e sintam confortáveis. Experimente, pois a mim custou-me muito fazer, mas provocou bons resultados com algum treino.

2 Criar empatia com os clientes – Já pensou que, ironicamente, quanto mais tecnologia se insere em determinados dispositivos mais a interação

humana se torna importante? Um algoritmo pode, eventualmente, ser melhor para descobrir as necessidades de um cliente em potencial, mas não pode substituir a interação empática entre duas pessoas (comprador e vendedor). A empatia é uma habilidade humana, acredito que em parte inata, embora possa ser melhorada com a prática. Como estamos sempre rodeados de pessoas, ficam aqui duas sugestões para serem repetidas diariamente: contacto visual com todas as pessoas com que se cruze no seu dia-a-dia, cumprimentando-as pelo nome sempre que possível (quando identificadas); quando estiver com um grupo de amigos, perguntar sobre um desafio atual do outro, extraprofissional, e não fazer nada mais senão ouvir o

dos. A concorrência é um bom e saudável estímulo, até para nos podermos comparar com alguém em algumas métricas, num mundo competitivo, dinâmico e desafiante. E se essa competitividade, para que o mercado discrimine a nosso favor amanhã, pudesse ser trabalhada como um músculo? Logo, quanto mais usar a competição, mais eficaz vai ficar em bater metas, e, como a mim próprio recorde sempre, no limite “o maior desafio somos nós mesmos com o que conseguimos melhorar hoje sobre os resultados de ontem”. Uma sugestão simples para cultivar esta competência funcional: definir metas, sejam elas semanais ou mensais em algumas atividades extraprofissionais (exemplos: tempo de permanência no gi-



outro. Lembre-se – a venda é um processo de ouvir o outro, bem mais do que falar. Quando ouvimos, estamos, à partida, sempre a receber algo que não sabemos ainda!

“Um algoritmo pode, eventualmente, ser melhor para descobrir as necessidades de um cliente em potencial, mas não pode substituir a interação empática entre duas pessoas.”

3 Ser competitivo e ambicioso (de forma sadia) – Só consigo conceber o jogo das vendas com objetivos bem definidos e recompensas pelo seu atingimento, visto que são essas recompensas (e reconhecimento) o desafio e a energia que alimentam os bons resulta-

nário ou a fazer exercício físico, número de livros lidos ou “x” páginas de um livro, chegar mais cedo a um determinado horário de entrada no escritório, etc.) e acompanhe medindo os progressos. Registe os resultados de atividades dentro e fora do trabalho, não se restringindo ao extraprofissional (exemplo: indicadores e objetivos de vendas, etc.), em função do período de análise definido e supere-se. Isto é uma prática simples para ganhar músculo na função competição.

4 Exercer o poder de influência em quem queremos atingir – As conversas ou reuniões “one to one” são importantes e normalmente não intimidam ninguém (julgo que uma maioria é forte neste modelo). A questão é quando o processo de uma proposta que apresentamos avança e mais à frente temos de

nos apresentar para um grupo de pessoas que vai ter intervenção direta na decisão de compra. Não chego ao limite do “public speaking”, a que me obrigo quase semanalmente em diferentes intervenções que faço, falo apenas de praticar falar para públicos mais restritos. É possível praticar esta competência funcional? É, e ficam aqui umas pequenas sugestões: assistir a vídeos no youtube de grandes oradores em termos de comunicação e tentar sele-

com a parte criativa muito activa! Eu tento autoestimular-me da seguinte forma: hoje em dia, ouço muitos “podcasts” e tento seguir algumas mentes criativas e entrevistadas aos mesmos, de forma a entender qual a origem das suas ideias; outro formato é assistir a alguns vídeos fora da minha zona profissional ou mesmo de temas que apelam ao meu pensamento contraditório, esperando que o meu cérebro por vezes se auto-estimele a pensar de forma

ção que preferem e como adaptar a nossa estratégia de comunicação ao seu estilo. Então, antes de identificar ou emergir nas “buyers personas”, nos estudos de caso e no conteúdo de marketing, a minha sugestão passa por praticar estas competências: a atenção ao outro e a escuta ativa; estudar e praticar linguagem corporal (a nossa e a deles); perceber tudo aquilo que não é dito com empatia, provocando uma forte conectividade; ser persistente na comuni-

Hoje o marketing e as vendas devem ter por base oferecer produtos/serviços com histórias que se partilham, por pessoas e marcas memoráveis que ficam retidas no “top of the mind” de quem em potencial pode comprar

cionar e seguir aqueles que mais impacto têm nas suas plateias. Repetir a visualização de alguns vídeos muitas vezes, pois numa primeira visualização estará apenas atento ao conteúdo, na segunda à sua linguagem não verbal (aos seus gestos em sintonia, ou não, com as suas palavras) e, numa terceira visualização, já vai ser possível aprender, registar e praticar o que eles estão a fazer; outra sugestão são os “toastmasters” locais, pois uma das formas de melhorar o falar em público é praticar sobre um modelo e repetir muitas vezes até se tornar “natural”; no limite, praticar em frente ao espelho ou mesmo grupo de amigos, mesmo com conteúdos de comédia ou num registo de anedotas.

5 Encontrar soluções criativas para as “dores” do cliente – como estamos a falar de músculos e treino funcional nas vendas, os maiores especialistas em criatividade dizem que a mesma não é um “bicho de 7 cabeças” e pode ser estimulada. Na prática, a criatividade é a capacidade de combinar informação e conhecimento que já existe, de duas áreas distintas, em algo novo que não existia com aplicação no nosso negócio em específico. E é exatamente isso que os vendedores precisam de fazer para acrescentar valor aos seus clientes. Praticar a criatividade do modelo de abordagem fora do registo profissional pode ter um impacto positivo no trabalho, mesmo não sendo um artista



diferente. E por vezes, felizmente, surgem boas ideias ou diferentes perspetivas para olhar sobre o mesmo assunto.

6 Ser um “expert” a comunicar - um dos fatores críticos de sucesso em vendas é a capacidade de recolher e fornecer informações num formato tal que o cliente, em potencial, deseje fazer negócios connosco, porque simplesmente reconhece a nossa autoridade no tema/indústria. A nossa proposta de valor, o preço e os benefícios do que oferecemos como produto/serviço são relevantes, mas nada disto importa, a menos que consigamos comunicar e nos façamos ouvir por quem compra (de que serve comunicar quando não atingimos quem queremos atingir?). Logo, temos de estar incrivelmente sintonizados (“rapport”) com o potencial comprador e entender o que ele quer efetivamente quando nos diz algo, ou quando mesmo nada nos disser (por vezes, ler aquilo que não é dito é relevante)! Precisamos de saber como eles se movimentam no processo de decisão, com o que eles realmente se importam da nossa proposta de valor, qual o estilo de comunica-

ção de atração e não intrusivo; e gerir e estar confortável com as pausas e os silêncios.

Acredito profundamente que hoje o marketing e as vendas devem ter por base **oferecer produtos/serviços com histórias que se partilham**, por pessoas e marcas memoráveis que ficam retidas no “top of the mind” de quem em potencial pode comprar. E estes 6 bons hábitos, com sugestões de prática, julgo poderem contribuir para melhores resultados, fazendo regressar algo supostamente velho (a relação e interação homem/homem) ao novo mundo das vendas com mais tecnologia incorporada.

As competências funcionais são, para mim, fatores críticos de sucesso nas vendas. Sugiro, então, que dedique um pouco do seu tempo a praticar as mesmas para que amanhã estejam mais musculadas e com força para derrotar algumas automações na “viagem de quem compra” – ou, simplesmente, talvez o melhor modelo para mim, trabalhe melhor com todas as automações e ferramentas digitais disponíveis, como complemento e soma ao que já faz bem, para potenciar resultados extraordinários amanhã!