

A VENDA COMPORTAMENTAL

I – VENDA E COMPORTAMENTO

Antes de mais, convém chegar a acordo quanto ao significado da palavra comportamento e quanto aos princípios de uma teoria do comportamento aplicada às vendas.

I.1 – INTRODUÇÃO

As «atitudes» e os «comportamentos» do cliente na viagem (o que ele sente, o que nos diz, o que parece querer, desejar) são traduzidos pelas suas declarações (literais) e por gestos, posturas ou mímicas (comportamentos).

O «estado» (o acordo, o desacordo, as objecções, as queixas...) do cliente é geralmente apercebido essencialmente através do seu discurso oral.

O discurso oral que traduz o «mundo» das atitudes do cliente é hoje muito utilizado pelos responsáveis pela formação de vendedores e pelos vendedores. O que é dito ou aquilo que fazemos os clientes dizerem é entendido como verdade, como guia para desenvolver a relação vendedor / potencial cliente na acção de venda.

A venda «atitudinal» consiste assim em escutar, em fazer falar, em interpretar o que o cliente diz, a fim de «se ajustar», de propor e de argumentar sobre o produto ou a marca, para chegar à venda.

O bom vendedor «atitudinal», tal como um camaleão, deve fazer o seu cliente falar recorrendo a uma série de perguntas/respostas para que, através do discurso oral, possa compreender as expectativas e as necessidades e adaptar-se, com o objectivo de formular através de palavras, de frases, compreensíveis e aceitáveis pelo cliente, o seu produto, a sua marca.

Os comportamentos (gestos, mímicas faciais, do corpo, das mãos) contrariamente ao discurso oral são mensagens que geralmente não são tidas em conta na interpretação daquilo que o cliente sente, compreende ou deseja.

I.1.1 - A DIMENSÃO COMPORTAMENTAL DA VENDA

Os factos estão aí! Ainda hoje, interessamo-nos mais pelo que o cliente diz do que pelo que ele faz! Tudo o que se refere aos comportamentos dos clientes é afinal muito pouco conhecido, reconhecido e utilizado pelas empresas, nomeadamente na venda e na formação dos vendedores.

A força do conceito das atitudes é tal que falar de comportamento e de cliente surge apenas como uma outra forma, talvez mais sofisticada, mais moderna, de falar das «atitudes» e do consumidor. Este facto deve-se a várias razões:

- **Um problema de definição:**

Na linguagem corrente, não prestamos grande atenção a empregar de forma académica os termos «atitude» ou «comportamento». Empregamos um no lugar do outro e vice-versa. Dizemos, por exemplo, que o cliente tem um bom «comportamento» favorável às marcas quando diz tudo de bom que pensa acerca desta ou daquela companhia e que ele tem uma «atitude» muito marcada a favor das companhias *low cost* quando viaja nalguma delas. Fica aqui entendido que deveríamos falar da atitude do consumidor relativamente às grandes marcas e não do seu comportamento perante estas e do seu comportamento de compra relativamente às *low cost* e não da sua atitude perante as companhias *low cost*.

A atitude escuta-se, o comportamento observa-se.

- **O mundo do comportamento:**

O mundo do comportamento é de natureza muito diferente do das atitudes. Neste mundo, já não se fala, como fazia A. H. Maslow, do motor da acção ligado à necessidade de auto-realização, à necessidade de reconhecimento, de amor, de segurança, às necessidades fisiológicas, à necessidade de realizar o próprio potencial, etc. Fala-se simplesmente de «reações», quer dizer do conceito estímulo/resposta. O comportamento é a reacção a uma situação e a situação é apenas uma percepção. O comportamento, são-no Ivan P. Pavlov e Vladimir M. Bekhterev, apaixonados pelo condicionamento dos animais! Mas são também Edward C. Tolman, Clark L. Hull, e Burrhus F. Skinner, fundadores da psicologia reactiva, que puderam formular as suas próprias teorias da aprendizagem e do comportamento, baseando-se em experiências laboratoriais e não na introspecção freudiana.

O comportamento são, evidentemente – como deixar de citá-los? –, Rostan, Bourdieu, Konrad Lorenz e, mais genericamente, todos os etnólogos, antropólogos e sociólogos que permitiram formular as bases da ciência cognitiva.

- **A ausência de guia:**

Nas mensagens que tentam transmitir um vendedor ou um cliente, o que eles dizem, quer dizer, o texto (as ideias, as propostas, as perguntas, as respostas) representam 7%, o tom no qual as coisas são ditas representa 35%, os gestos dos olhos, das mãos, do corpo, a mímica, representam 58%. Se a maioria dos vendedores ou dos formadores aceitam esta ideia, não deixa de ser verdade que, aos seus olhos, existe uma falta cruel de guias, de referências, de grelhas de decodificação para utilizar esta teoria. A realidade é completamente distinta, mas é mal conhecida. Devemos a Ray Birdwistell (*The language of the body, Kinesics essays on body motion*), um antropólogo da Universidade de Toronto, assim como a Margaret Mead e a Edward Sapir o terem, a partir de 1950, lançado as bases de uma «antropologia da gestualidade». Com eles, e com outros como Ferdinand de Saussure e Bateson, a linguagem do corpo tornou-se um elemento essencial da ciência da comunicação.

Foram os estudos de Mead e Bateson que lhes mostraram o caminho. Em *Balinese Character*, os dois investigadores demonstram, com base em mais de 700 fotos de gestos, a importância do corpo e da gestualidade na inculcação dos modelos de cultura balineses. É através das suas experiências corporais que a criança balinesa se torna um membro da sua cultura. Ray Birdwhistell, por seu turno, estuda a gestualidade dos índios Kutenai. Eles têm a característica de serem bilingues. Ele apercebe-se de que a gestualidade dos índios muda quando eles passam do kutenai para o inglês. Interpreta essa mudança como uma imitação não voluntária do homem branco. Prossegue as suas pesquisas e realiza uma experiência com o político Fiorello La Guardia. Este último fala fluentemente o yiddish, o anglo-americano e, naturalmente, o italiano. Birdwhistell filma La Guardia e fá-lo falar estas três línguas em diferentes sequências. Mostra em seguida esses filmes a pessoas que conhecem as três culturas e toma a precaução de eliminar o som. Todos conseguem determinar qual a língua que La Guardia está a utilizar em cada momento. Os gestos de La Guardia são diferentes, consoante a linguagem que usa.

Chega à conclusão de que o homem muda de linguagem corporal quando muda de língua, quer dizer, de situação.

II - RUMO A UMA NOVA FORMA DE ABORDAR A VENDA

II.1 – RECORDAR OS PRINCÍPIOS DA VENDA CLÁSSICA

O princípio da venda clássica assenta no facto de que o vendedor deve ser formado na interpretação das atitudes, das necessidades, das expectativas do seu candidato a cliente para melhor o convencer através de uma estratégia convincente, seleccionada e apropriada. É o motivo pelo qual esta venda clássica é frequentemente qualificada como venda «atitudinal».

A iniciativa da venda clássica assenta geralmente em três pilares: qualquer vendedor deve ter formação para:

1. **Compreender** as expectativas, as necessidades, os desejos, aquilo que trava o potencial cliente. Por outras palavras, através de perguntas e da escuta das respostas, é necessário, mediante uma introspecção sistemática e inteligente, determinar a ZIR (zona de interesse real do cliente) e a ZI (zona interdita), onde não se deverá argumentar. Isto apenas pode ser feito se o vendedor souber ajustar-se ao seu potencial cliente.
2. **Convencer** o potencial cliente, recorrendo ao seu conhecimento, à sua experiência e através da sua interpretação da fase de compreensão do potencial cliente, a fim de encontrar os argumentos impactantes que irão provocar a vontade de comprar. Isto far-se-á tanto mais facilmente quanto mais o vendedor souber valorizar o seu interlocutor e a sua oferta.
3. **Concluir** a venda, controlando as objecções do cliente, utilizando as técnicas apropriadas, ousando, quer dizer sabendo aproveitar as iniciativas para vender e sabendo gerir as emoções.

Note-se que em muitas compras, o vendedor deve interpretar as necessidades, as expectativas e as objecções não apenas de um potencial cliente mas com frequência de um casal ou de uma família, o que torna a tarefa do vendedor mais difícil, tanto ao nível da compreensão como ao nível da convicção ou da conclusão. A coisa torna-se ainda mais delicada quando, muitas vezes, o potencial cliente é apenas o porta-voz de uma família, de um grupo que pode ter pertenças tipológicas muito diferentes, para não dizer opostas.

II. 2 – OS NOVOS PRINCÍPIOS DA VENDA COMPORTAMENTAL

A venda comportamental não consiste apenas, como temos demasiada tendência para acreditar, em fornecer ao vendedor (ao balcão ou ao telefone) as grelhas de descodificação da comunicação verbal e não verbal do cliente ou a ensinar-lhe a controlar os seus próprios gestos e o tom da sua voz para melhor se ajustar, para valorizar o seu produto ou serviço ou ainda para mais facilmente concluir e ousar tomar iniciativas novas para vender mais ou melhor.

A apreciação pelo vendedor dos comportamentos do potencial cliente, ou seja a descodificação das suas reacções aquando do ajustamento, da valorização ou da conclusão, é naturalmente essencial e leva a que se verifiquem progressos. Contudo, ela apenas exprime a ponta visível do iceberg da nova teoria da venda comportamental.

Partindo do princípio de que o comportamento é a reacção a uma situação (estímulo/resposta) e que a situação é uma percepção, os comportamentos de compra dos potenciais clientes, quer dizer, o que eles fazem:

- compro (mais, menos, mais caro, menos caro)!
- não compro!
- não compro hoje, espero!
- contraio um empréstimo

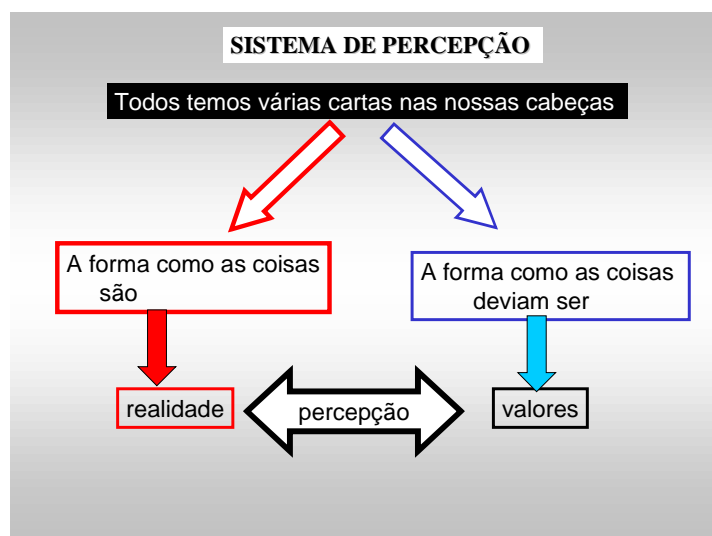
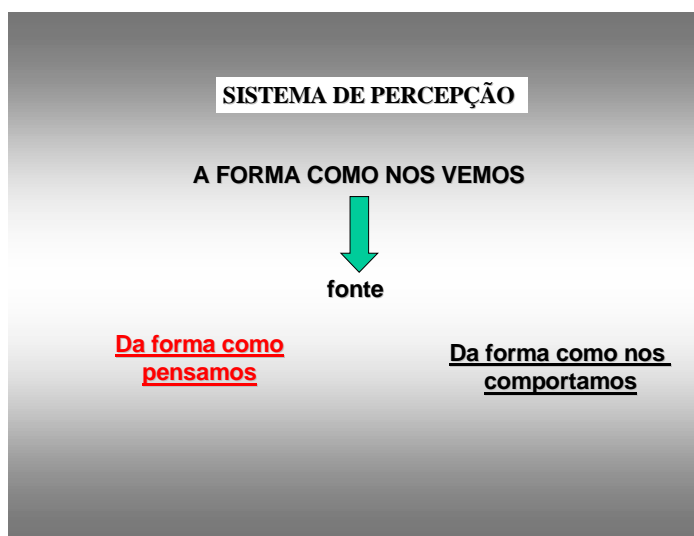
são, para os comportamentalistas (behavioristas), o fruto de uma série de reacções ligadas aos princípios da percepção e dos mecanismos produzidos pelos efeitos estímulo/resposta.

Os mecanismos da percepção – O efeito de aterragem

Os mecanismos do «percebido», quer dizer, as definições dos contornos das situações, descodificadas pelo consumidor, são hoje bastante bem conhecidos.

- Primeiro, o consumidor apercebe-se naturalmente por intermédio dos seus diferentes sentidos, de quando está em contacto com o objecto, a coisa, o momento, o acontecimento, o lugar, o catálogo, o correspondente de uma *hot line*. Ele ouve, toca, vê, cheira, prova também consoante a situação em que se encontra. O consumidor carrega o seu cérebro com a publicidade que lhe é feita sobre o produto, com o que lhe dizem os seus amigos, os *media*, etc. Ele forja naturalmente uma imagem ideal do produto que deseja. Como está na sua fase de procura, fantasia talvez sobre as formas, as cores, a utilidade, os desempenhos, o preço, a qualidade do produto ou do serviço.
- Seguidamente, em função da sua educação, da sua idade, da sua experiência, da sua condição, da sua pertença tipológica, ele interpreta aquilo de que se apercebe.
- Finalmente, o seu cérebro faz uma comparação no momento da acção de compra entre aquilo que interpreta e de que se apercebe efectivamente (realidade) e aquilo que desejaria ou ainda o que deveria ser para ele como ideal o produto, o serviço, que deseja comprar (valor). Produz-se então uma percepção, portanto uma situação, que se convencionou chamar o efeito de

aterragem.



O caso da viagem

No caso da viagem, o esquema de percepção é bem conhecido. O potencial cliente tem quer uma visão idealizada muito precisa daquilo que quer para as suas férias, quer uma ideia também ideal daquilo que desejaria sem o ter formulado plenamente ou especificado no seu cérebro.

Ao chegar ao ponto de venda, ele toma conhecimento das opções «viagem» que lhe são propostas. Inconscientemente, o seu cérebro vai traçar o caminho, determinar a distância que existe entre a imagem que ele tinha da estada, dos serviços, da marca (valor) antes da sua vinda e a sua percepção do ponto de venda, do vendedor e do ambiente (realidade) quando começa a acção de venda.

Terá lugar a criação daquilo a que se convencionou chamar um «efeito de aterragem».

Por outras palavras, a percepção da eventual compra do cliente vai fazer «aterrar» o «valor, o imaginário» na «realidade daquilo que lhe é proposto».

Essa aterragem vai criar uma percepção, portanto uma nova situação e conseqüentemente um novo comportamento ilustrado por uma série de gestos, de mímicas, que serão outras tantas mensagens enviadas ao vendedor.

O «apercebido» do cliente situa-se então entre estes dois pólos, quer dizer, entre a realidade e os valores. Os seus comportamentos vão assim ser conduzidos por esta nova situação «de aterragem».

Evidentemente, cada consumidor, de acordo com a sua cultura, a sua pertença social, a sua idade, terá uma determinada ideia da forma como as coisas são (realidade) e de como deveriam ser (valores).

Situações e comportamentos de aterragem

É claro que se houver uma distância muito grande entre o valor do imaginário e a realidade apercebida, o potencial cliente reagirá de diferentes maneiras. Ele poderá mostrar que está:

- Frustrado
- Decepcionado
- Agressivo
- Decidido a terminar a reunião e a não comprar
- Pronto para ir ver noutra local

O que o levará a desenvolver uma série de comportamentos, de mímicas (estímulo/resposta) que o vendedor deverá interpretar para corrigir o seu próprio discurso verbal e não verbal.

Inversamente, se a distância entre o valor e a realidade for curta ou inexistente, o potencial cliente poderá mostrar que está:

- A ouvir
- Favorável à compra
- Entusiasmado
- Pronto a comprar rapidamente para não deixar passar a boa oportunidade que o vendedor lhe irá oferecer

Esta situação irá levá-lo a exprimir uma série de mímicas que traduzirão o seu comportamento positivo. O vendedor poderá aproveitar estes sinais para vender produtos de uma gama mais alta, por exemplo.

Ocorrência do efeito de aterragem

O efeito de aterragem verifica-se, em primeiro lugar, pela diferença entre o valor e a realidade.

A realidade será definida pela percepção que o potencial cliente tem do vendedor. Podemos encontrar diferentes tipos de percepção, segundo os vendedores e os seus comportamentos. Teremos assim:

A percepção negativa do vendedor

- «Esperava melhor! Não simpatizei com ele! Não gosto da sua forma de impingir o produto. Não percebeu nada do meu problema, daquilo que procuro. Não me apresentou uma solução que me sirva. Não é convincente. Não acredita naquilo que me está a dizer. Tem uma maneira esquisita de olhar para mim, de falar comigo. Está vestido de uma forma estúpida. Tem um olhar fugidio. Não gosto do tom da sua voz. Está sempre atrás do computador. Tem demasiada familiaridade. Não quer perceber aquilo de que estou à procura, etc.».

A percepção positiva do vendedor

- «Ah, ele percebeu logo. É simpático. É assim que eu o imaginava. Podemos confiar nele. Dá a impressão de conhecer bem o seu trabalho. Ouve-me. Aconselhou-me bem. Gosto do seu olhar, do seu sorriso, inspira-me confiança. A sua voz é calorosa, leva-me a sério. Dispõe do seu tempo para me esclarecer e encontrar o que me convém, etc.».

Seguidamente, o efeito de aterragem é consequência da percepção que o potencial cliente tem do ponto de venda em que se encontra! Temos assim:

A percepção negativa do ponto de venda

- «Não é agradável, estou decepcionado. Há demasiado barulho. Estamos mal sentados. Está muito calor. Há já dez minutos que estou à espera e ninguém me atende. O ambiente é desagradável e eles têm um ar exasperado. O chefe deles não deve ser fácil».

A percepção positiva do ponto de venda

- «É fantástico, até parece que já estamos em férias. Eles têm ar de se entenderem bem. Era assim que eu imaginava as coisas. Têm uma música formidável. Os vendedores estão bem vestidos. Estão à vontade».

Finalmente, o efeito de aterragem criará raízes na percepção que o potencial cliente tem dos outros potenciais clientes, dos acompanhantes, da sua própria problemática, da qual tomará consciência na sequência do encontro (o tempo de que dispõe, as suas possibilidades financeiras, as diferentes possibilidades que tem em mente).

II.3 – OBJECTIVOS DA VENDA COMPORTAMENTAL

Na venda comportamental, como em qualquer venda, o vendedor deverá:

- compreender,
- convencer,
- concluir.

Para compreender, terá de se ajustar; para convencer, terá de valorizar a sua oferta; para concluir, terá de ser ousado.

O que muda é que todas estas etapas estarão unicamente ao serviço da compreensão, da gestão do efeito de aterragem e das situações, portanto dos comportamentos induzidos pela diferença entre o valor e o real.

O vendedor deve, ao longo da venda, compreender onde se encontra o ideal do potencial cliente e ter os reflexos para se ajustar à situação criada pela diferença

entre esse «valor» e o «percebido». Com efeito, a experiência mostra que muito frequentemente o ideal na viagem é tal que os efeitos de aterragem são sempre delicados.

Ele deverá portanto:

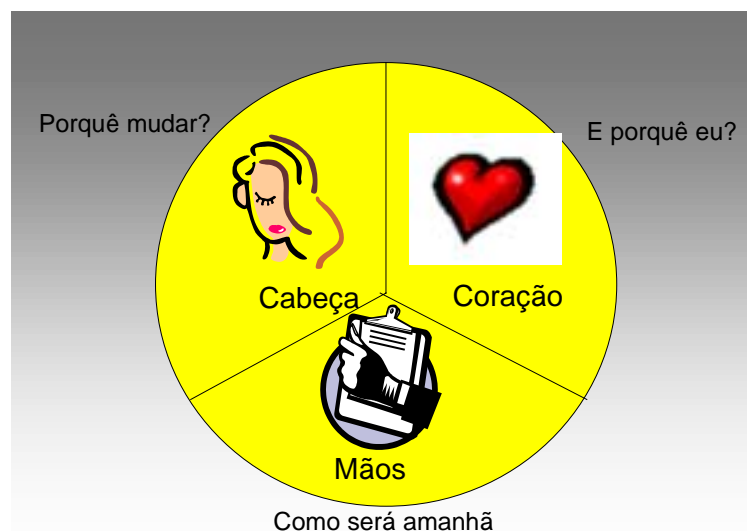
1. Compreender através de uma série de perguntas/respostas e da observação dos estímulos e das respostas verbais e não verbais do potencial cliente, o que este imaginou, como concebeu o seu sonho de férias, para continuarmos com o exemplo das viagens, como é que ele interiorizou a situação ideal e em que situação se encontra ao chegar ao ponto de venda.
2. Ajustar-se a essa situação e assumir aceitá-la e agir de forma que, na sua apresentação da realidade, não crie uma situação de ruptura e não provoque por isso comportamentos hostis, negativos, irreversíveis.
3. Certificar-se, através dos estímulos que envia e das respostas do seu potencial cliente, de que o efeito de aterragem não conduza ao «acidente»!
4. Convencer o potencial cliente por palavras, por gestos, pelo tom de voz, que a realidade que está a propor através da sua oferta é coerente com a percepção que este tinha antes de entrar no ponto de venda.
5. Valorizar habilmente a sua oferta dando à realidade da estada os atributos do «valor» esperado pelo potencial cliente. Procurar o *Kiss landing* (aterragem perfeita) do efeito de aterragem. Persuadir-se de que o potencial cliente pode encontrar na concorrência efeitos de aterragem que valorize.
6. Concluir e correr o risco de afirmar que a escolha que está a propor é mesmo aquela que convém mais à diferença entre o valor e a realidade e que é única, autêntica.
7. Tentar ir mais longe na venda e fazer do seu cliente um prosélito, um evangelista da marca.

III – FORMAÇÃO PARA A VENDA COMPORTAMENTAL

A experiência mostra que, se por um lado os vendedores e o seu enquadramento compreendem e aceitam com naturalidade os princípios da venda comportamental e a noção de efeito de aterragem, por outro na altura de agir é-lhes extremamente difícil mudarem os seus hábitos de venda, passarem à acção e aderirem a uma alteração radical na sua forma de abordar a relação com os potenciais clientes.

III.1 PRINCÍPIO PEDAGÓGICO

Por experiência, para que um vendedor aceite a mudança são necessárias três condições:

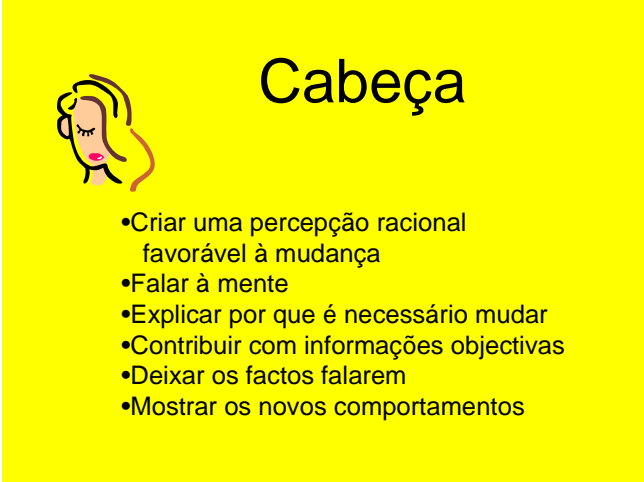


1. O vendedor deve ser convencido por argumentos racionais da necessidade da mudança.
2. O vendedor deve ser convencido pela experiência de uma emoção forte do interesse que tem para si mudar.
3. O vendedor deve finalmente encontrar-se com procedimentos facilmente aplicáveis.

Para que estas três condições ganhem sentido, é necessário ao mesmo tempo introduzir elementos pedagógicos e fazer sentir, por intermédio de situações reais, a importância da mudança.

1. O vendedor deve ser convencido por argumentos racionais

Não pode haver mudanças no comportamento de um vendedor, quer dizer na sua forma de actuar, se este não estiver previamente convencido das justificações para a sua empresa e para si daquilo que desejamos ensinar-lhe.



Cabeça


- Criar uma percepção racional favorável à mudança
- Falar à mente
- Explicar por que é necessário mudar
- Contribuir com informações objectivas
- Deixar os factos falarem
- Mostrar os novos comportamentos

É necessário, num primeiro momento:

- Criar uma percepção racional favorável à mudança.
O vendedor deve ser convencido de que a mudança é indispensável tanto para a empresa como para si.
Apenas a análise de exemplos reais da relação «potencial cliente / vendedor» durante a acção de venda pode permitir ao vendedor tomar consciência da importância da mudança.
- A partir de vídeos de acções de venda reais, os vendedores em formação analisam com o seu formador uma série de acções de venda, para compreenderem e apreciarem a importância do efeito de aterragem. Para o fazer, o potencial cliente, objecto do vídeo, é entrevistado antes e depois da acção de venda. Os vendedores dão a sua opinião sobre a acção de venda e só depois lhes são mostradas e comentadas as entrevistas anterior e posterior do potencial cliente. Deste modo, os vendedores em formação vão poder avaliar a distância que existe entre o que eles percebem do comportamento do potencial cliente aquando da acção de venda e a realidade que experimenta e percebe este último na sua aterragem. Este exercício tem por finalidade criar uma situação tal que os vendedores sejam levados a mudar os seus comportamentos.

2. O vendedor deve ser convencido, pela experiência de uma emoção forte, do interesse que tem para si mudar

O coração



- Criar uma percepção motivadora da mudança
- Responder às frustrações, às ansiedades
- Escolher e Partilhar uma frustração em conjunto
- Alterar as motivações, fazer com que os novos comportamentos sejam aceites

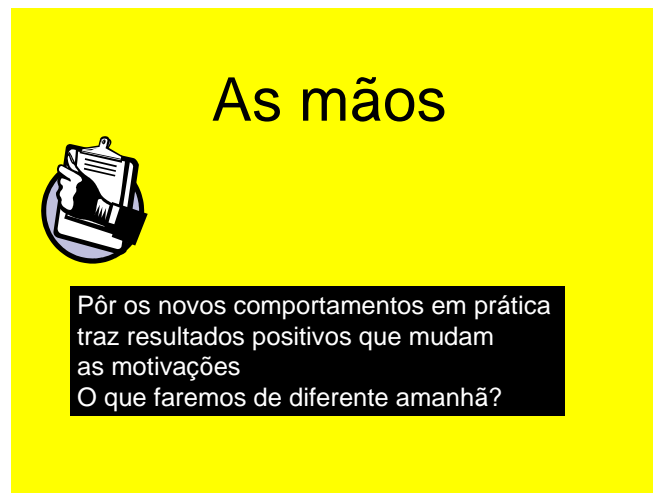
A experiência mostra que os vendedores são muito receptivos aos vídeos que lhes são mostrados e comentados. A percepção é ainda mais motivante e intensa quando as entrevistas de clientes após a acção de compra estão lá para mostrarem como o cliente avalia, aprecia o trabalho do vendedor.

Se queremos criar um sentimento forte da parte daqueles que estão em formação, é absolutamente necessário, para além do trabalho sobre estes vídeos, agir também e, além disso, em directo.

Venda em directo

- Durante a formação, os vendedores, após terem tomado consciência do efeito de aterragem, irão ter de, durante o seminário, vender em directo a clientes verdadeiros (quer se trate de venda ao balcão ou por telefone). Esta fase é essencial para que os vendedores sintam a tensão do directo. O grupo em formação deverá portanto preparar-se para essas vendas «ao vivo». A motivação será ainda mais forte se, após a venda, os potenciais clientes forem entrevistados em directo e transmitirem o seu ponto de vista sobre a venda, «o efeito de aterragem», os pontos forte e fracos da acção de venda. O grupo em formação deverá então analisar essas vendas bem como o ponto de vista dos potenciais clientes. Trabalhando dessa forma em algumas acções de venda, os formadores poderão apontar as frustrações, observar e apreender as dos seus potenciais clientes e compreender a importância do desafio.

3. O vendedor deve encontrar-se com procedimentos facilmente aplicáveis



Depois de ter compreendido o interesse da venda comportamental e de ter experimentado uma nova motivação na vontade de mudar, o vendedor deve apoiar-se em técnicas e princípios rigorosos para poder agir eficazmente.

Essas técnicas organizam-se em redor:

- dos elementos relativos ao vendedor, cujo objectivo consiste em agir de forma a que este último se sinta plenamente confiante e domine o seu problema;
- dos elementos relativos às perguntas e respostas que o vendedor deve formular a fim de realizar melhor a entrevista ao potencial cliente e de actuar por forma a que surjam claramente as informações respeitantes ao «efeito de aterragem»;
- dos elementos relativos à interpretação da coerência entre o discurso, o tom da voz, os gestos (rosto, corpo) do potencial cliente;
- dos elementos destinados a permitir ao vendedor persuadir o seu potencial cliente e controlar os seus comportamentos (tom da voz, gestual, reacções aos estímulos recebidos).

a) Elementos relativos ao vendedor

Antes de começar a sua abordagem ao potencial cliente, o vendedor ao telefone ou ao balcão deve esvaziar a sua «caixa negra»!

A caixa negra de um vendedor é:

- o que ele guarda no fundo de si mesmo,
- as objecções que foram levantadas pelos clientes desde que ele vende,
- as dificuldades de marketing, as dificuldades da garantia, dos preços, da disponibilidade...
- o que diz a concorrência
- tudo aquilo que tememos ouvir dizer.

Como o vendedor teme ouvir mencionar um destes pontos , acaba por se antecipar e induzir, sem querer, perguntas e respostas que irão parasitar a venda.

Convém por isso que o vendedor aprenda a desimpedir, a esvaziar a sua caixa negra e a evitar os reflexos habituais, que são:

- A minimização: «oh, há um pequeno problema com os stocks»
- A pergunta pré-codificada: «é por causa dos preços que está a hesitar?»
- A advertência: «saliento que não é bem o que deseja»
- A cavaqueira que não interessa para nada

Depois de ter tomado consciência das manifestações que são relativas ao produto, o vendedor deve aprender a decidir-se por uma solução para eliminar as manifestações da caixa negra. Ao fazê-lo, o vendedor encontrar-se-á numa boa situação de venda e terá uma percepção mais simples da sua venda.

Para iniciar a sua abordagem, o vendedor deverá compreender ou recordar-se dos princípios da assertividade, quer dizer:

1. ter o seu objectivo de informação e de acção e ater-se a ele
2. defender as qualidades do seu produto
 - saber dizer não (contraponto)
 - recusar as afirmações falsas
3. ter o direito de pedir ao cliente aquilo que se quer (Pedido de compromisso) sabendo que ele tem o direito de dizer que não
4. recusar o jogo do cliente (má-fé)

b) Elementos relativos às perguntas e respostas para que surjam as informações relativas ao efeito de aterragem

Para delimitar qual é a situação do potencial cliente, os elementos que definem a sua visão de «valor», preparar o terreno para o seguimento da acção de venda e compreender bem a situação em que se encontra, o vendedor deve possuir:

- ❖ uma técnica de entrevista
- ❖ uma bateria de perguntas específicas para a procura do efeito de aterragem.

❖ Uma técnica de entrevista:

A técnica de entrevista necessária para a procura do efeito de aterragem provém de uma vontade de fazer o potencial cliente projectar o que deseja, quer, imagina, crê. Na sua entrevista, o vendedor, em busca da informação mais objectiva que poderá guiá-lo na sua proposta, deve deixar o potencial cliente exprimir-se sem nenhuma contenção. Trata-se de fazer com que se «abra» essa pessoa que vem ao balcão ou que telefona para obter uma informação.

O vendedor deve portanto ser formado nas técnicas do «Socratic Talk». Ele deve aprender a deixar o potencial cliente exprimir-se num mínimo de tempo e com um máximo de pormenores sem se esquecer de recolher informações que irão alimentar a sua posterior proposta.

Isso deverá permitir-lhe definir:

- a que tipologia pertence o potencial cliente,
- a que grafo de consumo pertence o potencial cliente (quem, entre a mulher e as crianças, tem a tipologia dominante para a compra),
- os contornos da situação e da percepção ideal do cliente,
- o seu histórico de «viagens de férias», para retomar o exemplo das viagens, a sua vivência positiva, negativa, as situações que lhe são favoráveis, aquelas que lhe são desfavoráveis,
- a caixa negra do cliente,
- os obstáculos prováveis ao efeito de aterragem (pontos duros) ou ainda a distância permitida entre o valor e a realidade (situações de pânico),
- A importância dos critérios objectivos e subjectivos na decisão de compra, a importância objectiva e subjectiva do preço na decisão.

❖ Uma bateria de perguntas:

Para realizar o seu «Socratic Talk», o vendedor deve dispor de perguntas para:

- SABER
- CONTROLAR
- PROVOCAR
- INFLUENCIAR

Estas perguntas são definidas especificamente para a empresa:

- pelo tipo de produto,
- pela nacionalidade dos potenciais clientes
- pela tipologia dos potenciais clientes
- pela composição do grupo familiar ou de amigos que consomem o produto em questão (grafo de consumo)
- acompanhando o facto de que o potencial cliente é: muito preciso na sua compra, muito aproximativo, aparentemente sem ideias pré-concebidas
- quer a empresa esteja em concorrência ou não

- o histórico de «viagens» do cliente com ou sem a empresa ou o agente de viagens, por exemplo
- a imagem da empresa para o cliente.

O vendedor poderá utilizar, se o desejar, uma série de ferramentas «Puzzle» colocadas à sua disposição sob a forma de retratos robô do *produto* ideal, permitindo-lhe com imagens pequenas representar o produto procurado pelo seu potencial cliente no quadro do *Socratic Talk*.

c) Elementos relativos à interpretação da coerência entre o discurso, o tom da voz e os gestos (rosto, corpo) do potencial cliente

Aquando do seu «Socratic Talk», o vendedor vai poder observar o seu potencial cliente ao nível:

- do seu vocabulário e/ou «verbatim»
- do tom da sua voz
- dos seus gestos e mímicas

Essa observação vai permitir-lhe apreender o comportamento do seu potencial cliente, quer dizer, a situação deste último antes da argumentação de venda. O que os vendedores devem aprender é a coerência que deve existir entre o dizer, o tom da voz e os gestos.

Essa diligência é ainda mais importante na medida em que o vendedor vai poder avaliar a partir desse ponto zero:

- A forma como o potencial cliente aceita o vendedor (ou a sua voz, no quadro de uma venda telefónica)
- A forma como o vendedor julga ou aceita o seu cliente
- A apetência da empresa pelo potencial cliente
- O nível de intenção de compra do potencial cliente
- O nível e a importância de certos critérios que constituem obstáculos
- A coerência verbal / não verbal

Para se orientar, o vendedor disporá de um «guia dos comportamentos» que lhe dará indicações precisas, não apenas sobre a psico-morfologia do cliente mas também sobre a relação «situação / comportamento» e sobre a realidade das coerências da mensagem e da informação não verbal.

Um manual simples de gestos, mímicas e tons de voz em função das situações será explicado e dado aos vendedores na forma de um pequeno livro de comportamentos, com um DVD com pequenas encenações «Potencial cliente / Vendedor».

d) Elementos que permitam ao vendedor persuadir o seu potencial cliente

A entrevista ao cliente, a observação dos seus comportamentos, ou seja, tudo o que compõe a fase de ajustamento da etapa inicial da acção de venda, vai permitir ao vendedor fazer a sua opção e estabelecer a sua estratégia de venda.

❖ Estratégia de venda

Na sua vontade de convencer e na preparação da fase final de conclusão, o vendedor deve apoiar-se numa estratégia de venda claramente definida.

Partindo do estado do seu potencial cliente e do seu ideal (valor), o vendedor tem de tomar decisões sobre o efeito de aterragem e definir então, de algum modo, o terreno, a direcção do vento, o comprimento da pista, as turbulências possíveis e a adequação que pode existir entre o potencial cliente e o terreno. Durante a formação, o vendedor deve aprender a:

- formular estratégias que lhe permitam passar da fase «compreender, ajustar-se» à fase «convencer, valorizar»
- identificar os tipos de estratégias que se repetem na profissão
- formular, utilizar, desenvolver no momento as estratégias

Situa-se aí uma parte importante da formação, uma vez que a estratégia vai condicionar a fase final de conclusão e levar o vendedor a ousar correr o risco de fazer a sua proposta.

Para abordar a sua conclusão, o vendedor deve conhecer todas as figuras da dialéctica comercial e saber definir através da tese (ponto de vista do potencial cliente) e da antítese da empresa (os constrangimentos de todos os tipos) a síntese, quer dizer, a proposta que defenderá com as suas palavras, o tom da sua voz e os gestos adequados à situação e à personalidade do seu potencial cliente.

❖ Procedimentos da persuasão

Na fase de conclusão, o vendedor deve ter previamente:

- Escolhido uma estratégia após ter feito o ponto da situação do seu potencial cliente
- Tomado uma decisão de síntese para minimizar os efeitos contrários ao efeito de aterragem.

Feito isto, ele deve agora fazer passar a sua mensagem e concluir para obter a encomenda, a compra!

A experiência mostra que mesmo que toda a preparação da venda tenha sido bem feita, é necessário que no espaço de alguns instantes o vendedor ganhe a venda. O potencial cliente, mesmo que esteja convencido, pode mostrar uma última resistência, uma última dúvida, sobretudo se não for o único a decidir sobre a compra!

O vendedor deve por isso aprender a embelezar o seu discurso com frases, com palavras que irão apoiar a proposta e criar as condições para a sua «persuasão». Essas palavras, essas frases persuasivas inscrevem-se em sete esquemas que o vendedor deve aprender a utilizar sem dificuldade.

Os 7 esquemas de influência

Os atalhos fáceis

O princípio da reciprocidade

O princípio do macaco de imitação

A regra da amizade

O princípio da punição

A regra da exceção

Ser coerente consigo próprio

Cada esquema de influência deve ser explicado, demonstrado, utilizado durante a formação, a fim de que os automatismos surjam na acção de venda.

IV – FORMAÇÃO PROPRIAMENTE DITA

Temos duas formações diferentes a considerar:

- uma formação respeitante à venda por telefone
- uma formação respeitante à venda ao balcão

Em ambos os casos, os princípios, procedimentos e técnicas são semelhantes, com excepção de que, no caso da venda por telefone, o vendedor apenas disporá do discurso oral, do tom da voz, dos silêncios do seu potencial cliente para se orientar e das suas próprias entoações para convencer, enquanto que na venda ao balcão o vendedor terá, para além de tudo isso, os gestos do rosto e do corpo do seu potencial cliente para compreender e os seus gestos para, entre outras coisas, convencer, seduzir, influenciar. Parece-nos pois desejável dissociar estas duas formações, pelo menos na abordagem pedagógica.

IV.1 INTRODUÇÃO PEDAGÓGICA

Quer se trate da formação de vendedores ao balcão ou ao telefone, parece importante especificar o ponto de vista do gabinete sobre os princípios pedagógicos e nomeadamente sobre:

- Os jogos de desempenho de papéis
- O método e os princípios pedagógicos para a formação de um grupo e, depois, para a formação dos formadores
- O ambiente da formação

Os jogos de desempenho de papéis

Se aceitarmos dizer que o comportamento é a reacção a uma situação e que a situação é uma percepção, parece então difícil admitir que, seleccionado um participante num grupo para desempenhar o papel de vendedor e outro para ser o cliente, se obtenha um resultado interessante. O participante potencial cliente, mesmo se for dotado para o teatro, será visto pelo grupo em formação como um participante que é mais ou menos bom ou mau actor. O participante vendedor será encarado como uma vítima se o participante potencial cliente for demasiado longe. Numa formação comportamental, não se utilizam jogos de desempenho de papéis no sentido em que habitualmente os entendemos. Apenas podemos lidar com casos reais de clientes, sob a forma de exercícios.

No seu exercício, o vendedor ao telefone ou ao balcão deve ser confrontado com a realidade. Deve praticar com um cliente verdadeiro. Isto irá colocá-lo em condições de trabalho verdadeiras. Os participantes na formação vão acreditar naquilo que vêem e, por esse facto, reagir naturalmente.

Para os exercícios, devemos portanto trabalhar em condições reais.

- No caso da venda telefónica, o vendedor deve lidar com uma chamada telefónica

- No caso da venda ao balcão, será necessário, aqui também, encontrar a forma de fazer participar os clientes.

Nota: No caso da venda telefónica, devido a condições de localização do seminário e de logística, pode-se, se for impossível ter clientes ao vivo, ou desviar uma chamada do centro de atendimento, ou fazer desempenhar o papel de cliente por um actor, que reproduzirá à letra um caso real previamente gravado, observado e analisado. No caso da venda ao balcão, se por razões de logística não for possível fazer intervir verdadeiros potenciais clientes, utilizar-se-ão actores que copiarão de muito perto um caso real. Será assim possível fazer trabalhar vários vendedores no mesmo caso e efectuar comparações.

Métodos e princípios pedagógicos

A maioria dos participantes na formação em vendas tem já anos de prática. Sabem muitas coisas. Têm uma experiência da relação com clientes através da qual forjaram as suas ideias, as suas práticas, e têm sucesso com os seus métodos. Formaram-se no terreno, com tudo o que isso tem de positivo, mas também de negativo.

Para que os vendedores aceitem um novo posicionamento do seu produto, da sua marca e uma nova forma de vender, para que apliquem as novas técnicas, é necessário antes de mais nada criar uma situação que os pressione e os leve a aceitarem uma outra forma de ver e de fazer as coisas.

Isto passa por uma pedagogia que se baseia na vontade de primeiro «deformar» ou deitar abaixo, para em seguida «reformatar» e construir um novo modelo.

«Deformar» um vendedor é um acto delicado, para não dizer difícil. O discurso, os exemplos destilados por um animador, por melhor que este seja, não desmantelam total e duradouramente o «mapa mental dos hábitos» do participante. Ele vai ouvir, julgar, fazer a triagem entre o que ele acredita e aquilo que lhe mostramos como sendo verdade. Por muito motivado que esteja, por muito boa que seja a qualidade do pedagogo, terá na maior parte dos casos um comportamento de observador, de árbitro, de espectador. Na melhor das hipóteses, acrescentará conhecimentos ao seu saber, mas o seu comportamento de base permanecerá o mesmo.

Para «deformar» os participantes em formação de vendas, a melhor solução consiste em colocar os vendedores numa situação que naturalmente os levará a porem-se em causa. Os discursos, os esquemas, sendo úteis, não substituem a exposição à realidade, ao vivido. É necessário mostrar aos participantes acções reais de venda previamente filmadas.

Comentar e fazer comentar essas acções de venda, mostrar num vídeo como o cliente, após a acção de venda, julga o vendedor, são as formas de criar uma situação, uma emoção, uma percepção que fará reagir os participantes. A introdução de técnicas e de métodos poderá então ser feita de forma frutífera.

«Deformar, deitar abaixo» é uma coisa; «reformatar» é outra.

Após a fase de colocação em causa e de tomada de consciência, é necessário reconstruir, dar contributos e verificar se estes são bem compreendidos e utilizáveis.

A Venda Comportamental

Quando os participantes compreendem a necessidade de se colocarem no lugar dos seus clientes, eles querem então saber como fazer para venderem de certeza. A experiência mostra que eles estão sedentos de novos conhecimentos.

Eles devem então integrar as formas, os métodos e os esquemas que lhes permitirão fazer passar a sua mensagem.

Tudo isto apenas ficará inscrito nas memórias e nos factos se a prova da acção de venda real concluir o seminário. A pessoa em formação deve preparar-se para um confronto real com o cliente durante todo o seminário.

Qualquer seminário deve terminar por uma prova verdadeira. Os participantes devem participar numa acção de venda real perante clientes verdadeiros que, após a acção de venda, darão a sua opinião sobre a experiência que viveram. É nesta condição que as mensagens pedagógicas serão integradas pelos participantes! Nem sempre será fácil implementar uma tal iniciativa. Entretanto, é necessário ter este rigor se queremos «deformar» para «reformatar».

As jornadas de seminários serão portanto marcadas por exercícios em situação real.

Trabalhos de grupo

A experiência mostra que durante a acção de venda de um dos participantes, o resto do grupo em formação se coloca frequentemente em «stand by». Para evitar este defeito natural, os participantes devem ter um papel durante essas acções de venda. A utilização da máquina de voto permite, por exemplo, durante a acção de venda, colocar perguntas às quais os participantes respondem, a fim de, seguidamente, discutirem os seus pontos de vista sobre a acção de venda do colega. A classificação do vendedor pelo grupo, por um lado, e a entrevista dos clientes após a acção de venda, por outro, cria uma dinâmica pedagógica sem comparação.

O ambiente de formação: A Selling Village

A experiência do nosso gabinete em matéria de formação comportamental, e mais particularmente nas formações prestadas aos delegados de informação médica, permite-nos avançar que o ambiente, a dinâmica de uma formação, é essencial para que os participantes adiram a novas ideias.

Princípio do Selling Village

Todas as pessoas em formação se encontram no mesmo local. Nesse local encontram-se as salas de formação e pontos de venda ou recriações de *call-centers*. Nos pontos de venda ou *call-centers* reconstituídos os participantes entrarão em contacto com clientes para uma acção de venda.

Uma rede de retransmissão vídeo liga esses pontos de venda reconstituídos às salas de formação, a fim de que os participantes acompanhem e classifiquem as vendas dos seus colegas.