

Coaching de Vendas para lidar com clientes que adoram comprar

Ana Conde, Coach e Membro ICF PT

As opiniões expressas neste artigo são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não representam necessariamente a opinião da ICF Portugal.

Um dia, Aldous Huxley, disse: “ Experiência não é o que acontece com um homem; é o que um homem faz com o que lhe acontece”.

Neste artigo de opinião, vou partilhar um pouco da minha experiência sobre um tema que ao longo dos anos continua a despertar a minha curiosidade – porque existem pessoas tão bem sucedidas nas vendas a tal ponto que a maioria dos seus clientes adora comprar? Compreender melhor o que está por detrás da arte das vendas e da atitude de quem é bem-sucedido nas vendas foi e continua a ser, um verdadeiro desafio para muitos.

Cedo me apercebi, e já lá vão mais de 25 anos de experiência na área comercial, que o estabelecimento da confiança entre as partes, o saber demonstrar integridade, honestidade e sinceridade, são alguns dos pilares de vendas bem-sucedidas.

Paralelamente, fui reforçando a crença de que, assumir o controlo da conversa e do processo, passava na maior parte das vezes, pela capacidade de fazer as perguntas certas, no momento certo e por desencadear determinadas emoções e reações no cliente.

Tal como fazemos com os nossos coachees, em vendas, estabelecemos um acordo claro e coerente com as nossas promessas, oferecemos um produto ou serviço que responda ou se possível que supere as necessidades do cliente. Mas será que, o que o cliente compra na realidade, é algo tangível ou são meras emoções, sentimentos, sensações ou até mesmo desejos?

E como vendemos? No atual contexto em que muitas vezes dialogamos e negociamos, frequentemente entre pessoas de diferentes países, diferentes culturas, diferentes hábitos, diferentes tipos de linguagem, como fazer? Uma abordagem transversal e idêntica para cada um, ou levar em conta se se trata de uma cultura de alta observância (por ex. as culturas árabes, francesas, japonesas mediterrânicas) ou de baixa observância (como por ex. a cultura alemã, escandinava, suíça ou mesmo a americana) e por isso, vamos tomar em linha de conta as particularidades de quem é o nosso cliente?

Negociadores internacionais, devem colocar-se no papel do cliente estrangeiro, tendo em conta os seus valores, a sua cultura, a sua linguagem e isso implica fazer um esforço para compreender e ser compreendido, ser tolerante e respeitar as diferenças. Por exemplo, negociar com alguém de “sangue latino”, como um italiano ou um brasileiro é diferente de lidar com a expressão mais fria de um russo, que poderá não significar desinteresse mas somente, pouca familiaridade com a situação; O “pois não” de um brasileiro pode significar concordância enquanto para um português, tem uma conotação negativa; curiosamente, também o “sim” de um japonês pode significar “não”, pois embora compreenda o que está a ser apresentado, discorda.

A maioria das convicções é formada por palavras e também pode ser mudada por elas.

A maioria das pessoas faz opções inconscientes nas palavras que utiliza e raramente compreende que as palavras habitualmente utilizadas afetam o resultado final.

Nas vendas e numa negociação em geral, tal numa como sessão de coaching, a observação e a escuta ativa são palavras mestras.

Não se conhece o significado da palavra não (o não pode significar “talvez” ou “ainda não sei”) e por isso deve-se decifrar o comportamento e a atitude do cliente, aceitar as diferenças culturais e não cair na tentação de emitir julgamentos. Tudo isto respeitando os padrões de ética, jamais prometendo o que não pode ser cumprido ou enganando o cliente, qualquer que seja a forma.

Os clientes fazem negócios com empresas e pessoas em quem podem confiar. Também no Coaching, inspirar confiança ao coachee é a base para um relacionamento sólido.

Então como começar a criar esse relacionamento com o cliente, fundamental para que o cliente se sinta emocionalmente seguro (tal como o coachee, à medida que as sessões se desenvolvem)?

Por um lado há que mostrar respeito pelas perceções e pela maneira de ser do cliente, demonstrar apoio contínuo antes, durante e depois da venda. Por outro lado, é importante desafiar os pressupostos e as perspetivas do cliente para provocar novas ideias e encontrar novas soluções, comemorar sucessos do cliente e capacidades de crescimento futuro,

Atualmente, os maiores desafios dos chefes de vendas e dos líderes das empresas, consistem por um lado, em encorajar esforços e ultrapassar desafios ambiciosos e por outro, na motivação das suas equipas de vendas por forma a continuarem a apresentar resultados positivos e crescimento sustentado.

Mais do que nunca, as equipas de vendas deparam-se com *leads* não qualificados, falham objetivos de vendas e perdem oportunidades. Uma boa parte dos colaboradores fica acomodado e sente-se sem incentivos para mudar. Desmotivados e com baixos níveis de energia, comprometem os resultados da empresa e não contribuem para a rentabilidade da organização.

Vemos com frequência, chefias de vendas sem o tempo necessário para treinar em pleno a sua equipa, sem certezas sobre o que é suposto fazerem, sem acesso a ferramentas e recursos que podem ajudá-los a obter o máximo desse treino e gastando muito do seu tempo a “apagar incêndios”.

Diversas empresas reconhecem o valor de treinar a sua força de vendas, mas muitos ainda não compreendem a real importância do desenvolvimento de competências específicas das suas chefias, assumindo que bons comerciais de vendas podem facilmente passar de uma posição operacional de vendas para uma posição de gestão.

Até há bem pouco tempo atrás, a maioria dos chefes de vendas aprendia a gerir através da experiência *on-the-job*. Eram antigos comerciais com excelentes desempenhos, promovidos a cargos de gestão com pouca ou nenhuma formação em gestão de equipas de vendas, sem terem a real noção que gerir uma equipa de vendas é provavelmente a posição mais desafiadora em qualquer empresa e que exige um conjunto exclusivo de competências - planeamento estratégico e gestão de um *pipeline* de vendas, treinar e motivar a sua equipa, gerir um budget, gerir clientes especiais, contratar novos comerciais...

Mas as competências exigidas a um Chefe de Vendas são claramente diferentes das competências exigidas a um representante comercial.

Por ex. a uma chefia, exigimos que tenha competências de Liderança, saiba motivar e definir objetivos para a equipa, dar feedback construtivo, estabelecer prioridades, fazer o recrutamento e a seleção de novos elementos, gerir os resultados das vendas, gerir o tempo da equipa, tenha conhecimentos sobre a Indústria, o mercado em que se insere e as tendências, e idealmente, que tenha competências de Coaching.

Por outro lado, do comercial, espera-se que tenha boas competências de prospecção, vendas e comunicação; que saiba questionar e ouvir o seu cliente, assuma compromissos, saiba gerir a sua agenda e tenha bons conhecimentos do produto e do mercado.

Temos hoje consciência que a formação específica destas chefias produz um elevado retorno sobre o investimento e é claramente um elemento crítico de sucesso de vendas. Cada vez mais, os líderes das empresas e de vendas encontram no coaching, uma solução e um caminho para explicar aos colaboradores que é possível continuar a crescer mesmo em período de deflação ou retração da economia.

De acordo com o Corporate Executive Board, um treino de vendas eficaz, seja ele estratégico ou tático, pode potencialmente aumentar o volume de vendas até 20%. Não é por acaso que, inúmeras companhias onde as vendas são essenciais, recomendam que as suas chefias utilizem cerca de 25 a 45% do seu tempo em Coaching de Vendas.

E o que faz e como faz, um Coach de Vendas? O processo é simples. O Planeamento do processo de coaching a que vai dar início, inicia-se com um diagnóstico das competências e dos pontos fortes do comercial assim como das suas necessidades de desenvolvimento. O passo seguinte é definir claramente os objetivos em função das áreas de intervenção de maior impacto.

Depois, obter o compromisso do comercial face aos objetivos acordados, fazer um briefing antes do acompanhamento se realizar, estabelecer os comportamentos a serem analisados e acordar o papel que cada um vai desempenhar durante a visita (a chefia deve adotar uma postura de observador e não mostrar a sua vasta experiência e conhecimento). Após esse momento fazer o *debriefing* sobre o que se passou no momento da venda, relativamente aos objetivos acordados para essa visita. Manter a posição de observador, sem estar envolvido na visita, ajuda a melhor analisar a situação. Apenas deve intervir se o comercial referir alguma imprecisão, fizer algo que possa prejudicar o curso da venda ou estrategicamente o relacionamento. O desenvolvimento do comercial e o superior interesse da organização devem ser os pontos de orientação major.

Para conduzir a sessão de coaching, utilize formatos diferentes e reforços positivos para fortalecer comportamentos e atitudes bem-sucedidas.

As conversas são únicas e estabelecidas à medida de cada um. É bom ter presente que Coaching de Vendas não é Treino de Vendas. O treino, geralmente em sala, pressupõe receção de instrução, onde teoricamente, todos aprendem o mesmo e ao mesmo tempo. Por seu lado, Coaching é um processo de um para um e decorre ao longo de vários meses, em que o principal motor é o foco. Num processo de Coaching de Vendas promovemos o crescimento individual, o saber ultrapassar obstáculos, criar alternativas e encontrar as suas próprias soluções, a autonomia, e desta forma, reduzimos drasticamente o número de e-mails e telefonemas com pedidos que podem ser satisfeitos sem a nossa intervenção.

Se cada comercial melhorar uma área de atuação, isso refletir-se-á num enorme impacto no desempenho global e na organização.

Deixe o seu comercial analisar a visita de vendas realizada e coloque questões que lhe permitam descobrir pontos fortes e pontos a melhorar – por ex. “o que poderia melhorar na sua próxima visita?”. “Se a sua venda não foi bem-sucedida, pergunte a si próprio: O que posso aprender com essa situação? Como posso aproveitar essa lição?” Estas são algumas perguntas simples que conduzem à reflexão e à entrada em ação, implementando melhorias contínuas.

Convide à descoberta de novas metodologias tendo em vista as sugestões de melhoria apontadas e peça feedback para se certificar que a mensagem foi bem compreendida. Procure obter o compromisso do seu comercial para que da próxima visita ele vá utilizar a nova metodologia. Posteriormente, estabeleça

um mecanismo de follow-up que assegure que as sugestões assinaladas são implementadas e crie em conjunto, um Plano de Desenvolvimento Pessoal onde vão registando os pontos fortes e comportamentos positivos e simultaneamente, um plano de ação com datas claras, onde destaca uma ou duas áreas que precisa de desenvolver.

Pela minha experiência, desde 2002 no mundo do Coaching, tive a felicidade e a oportunidade de ser Coach interna numa multinacional farmacêutica durante 6 anos, e poder contribuir para inúmeros processos individuais de desenvolvimento na área de Vendas, quer a nível dos delegados de informação médica, quer das chefias de vendas. Constatei que pouco mais de 20% dos comerciais parou para aprender, refletir, praticar e fazer alguns ajustes quer na atitude quer no comportamento. E foram precisamente estes 20% que ao longo do tempo foram responsáveis por 80% da faturação da empresa. Todo o investimento feito em Coaching revelou-se uma aposta ganha. A implementação de uma cultura de Coaching fez toda a diferença nos resultados globais.

Basicamente alguns dos passos seguidos, passavam por:

1. **Ajudar os comerciais a definir metas e estratégias** adequadas que conduziam ao aumento do foco, compromisso, energia e auto estima.

Sabemos que, se os comerciais sentirem um desejo suficientemente forte para realizarem os seus objetivos, esse propósito vai catapultá-los para alcançarem o seu pleno potencial.

Quando um Coach é capaz de identificar a motivação de um vendedor, o coachee dedica-se aos planos de ação e mantém-se perseverante face aos obstáculos.

2. **Executar:** O Coach, trabalhando em conjunto a par e passo, ajuda o Coachee a desenvolver hábitos que lhes permitam compreender o que fazer para alcançar os seus objetivos e rentabilizar o seu tempo, devido ao foco nos planos de ação traçados.

Sabemos que mudar hábitos, requer por vezes, um esforço bastante considerável. Por isso, quando sabem que o seu comportamento está sob observação, focam-se ainda mais na tarefa.

3. **Desenvolver:** O Coach desafia o Coachee a avaliar as suas competências atuais, as necessidades de desenvolvimento de atributos, e encoraja o desenvolvimento do seu próprio potencial sempre que ele se consegue projetar na nova realidade, onde estaria se atingisse o seu potencial.
4. **Aconselhar:** O Coach, recorrendo a perguntas abertas, exploratórias e poderosas ajuda o Coachee a encontrar as suas próprias respostas e caminhos, podendo em situações pontuais dar alguma orientação.
5. **Motivar:** O Coach procura entender as motivações subjacentes a cada Coachee, Sabemos que nem sempre um bom plano de incentivos é suficiente para motivar, e que existem muitos outros fatores para além do dinheiro. Cabe pois ao Coach saber accionar esse “gatilho” para que se consigam atingir mais e melhores resultados.

Os comerciais que se sentem motivados e reconhecidos, que desenvolvem relacionamentos confiáveis com os outros, envolvem-se mais com a empresa, geram melhor relacionamento entre si e conseqüentemente melhor ambiente, sabem lidar melhor com o *stress* do dia-a-dia e com os recursos à sua disposição.

De acordo com a International Coach Federation, uma empresa pode, em média, esperar um retorno de 7 vezes, o investimento inicial em coaching.

Keith Rosen afirmou: “O treino desenvolve pessoas das vendas; o Coaching desenvolve campeões de vendas“. Não há dúvidas... Vendas de excelência só estão ao alcance de alguns!

Ana Conde
Coach de Executivos e de Negócios

Sobre a Autora:



Ana Conde é Coach de Executivos e Facilitadora de Mudança com mais de 25 anos de experiência profissional, em mercados altamente competitivos, em Portugal e Angola, em sectores tão distintos como o cinema, vídeo, imprensa escrita, imobiliário, hotelaria e indústria farmacêutica.

Iniciou a sua carreira como Coach em 2002, como Coach interna, numa das maiores multinacionais farmacêuticas. Aí desenvolveu carreira durante 18 anos, implementou uma cultura de Coaching e foi responsável por uma Força de Vendas com cerca de 350 colaboradores, incluindo chefias intermédias. Desde 2009, dedica-se ao desenvolvimento de pessoas e empresas na área do Coaching e Formação comportamental, como agente de mudança nas áreas de Liderança, Comunicação e Mudança, na Indústria farmacêutica, petróleo, telecomunicações, área industrial, IT, educação e serviços.

É licenciada em Gestão Hoteleira (Univ. Internacional), com formação pós-graduada em Gestão (ISCTE) e em Marketing (Univ. Católica), Certificação Internacional em Coaching (ICL), Practitioner em Programação Neurolinguística (ICL), Formadora certificada (CCP) e com Learning Innovative Certification–Train the Trainers (APG). É Membro ICF e PCG.

Participou em programas de rádio e livros sobre Coaching. Tem diversos artigos publicados em jornais e revistas. Tem sido oradora convidada em conferências e congressos tendo apresentado diversas comunicações na área de Liderança, Comunicação, “Empowerment”, Gestão da Mudança, Gestão de Conflitos e Coaching.

Participou no Projeto Europeu GREAT uma metodologia inovadora que contribuiu para a discussão na Europa sobre o uso dos jogos na aprendizagem e o conceito de GBL (Game Based Learning).

No seu percurso na área comercial, numa das maiores farmacêuticas mundiais, foi distinguida 5 vezes consecutivas com o prémio internacional “Winner of the GSK Allstars European Sales & MKT Awards”.

Contactos: anaconde.coach@gmail.com / <https://pt.linkedin.com/in/anaconde1>