

COMO SE TORNAR UM MESTRE NA ARTE

OBJEÇÕES

E NA CIÊNCIA DE SUPERAR UM **NÃO**



JEB BLOUNT



ALTA BOOKS

EDITORIA

Rio de Janeiro, 2019

Sumário

<i>Agradecimentos</i>	ix
<i>Sobre o Autor</i>	xi
<i>Prefácio: A Democracia das Objeções</i>	xiii
<i>Introdução: Não Era para Ser Este Livro</i>	1
Capítulo 1: Pedir: A Disciplina Mais Importante em Vendas	5
Capítulo 2: Como Pedir	13
Capítulo 3: As Quatro Objeções que Você Encontra em um Negócio	23
Capítulo 4: A Ciência da Resistência	29
Capítulo 5: Objeções Não São, mas Parecem Rejeições	51
Capítulo 6: A Ciência por Trás da Ferida	59
Capítulo 7: A Maldição da Rejeição	63
Capítulo 8: À Prova de Rejeição	69
Capítulo 9: Evitar a Objeção É Estúpido	89
Capítulo 10: Objeções de Prospecção	103
Capítulo 11: Há um Número para Se Chegar ao Sim	125
Capítulo 12: Pistas Falsas	135

Capítulo 13:	Objecções de Microcompromissos	153
Capítulo 14:	Objecções de Compromisso de Compra	167
Capítulo 15:	Virando a Probabilidade de Vitória a Seu Favor	191
Capítulo 16:	A Busca Incansável pelo <i>Sim</i>	203
<i>Notas</i>		211
<i>Índice</i>		217

1

Pedir: A Disciplina Mais Importante em Vendas

Busque o não.

— Andrea Waltz

Richard deixou 71 mensagens de voz pedindo uma reunião. Enviou 18 e-mails, me perseguiu no LinkedIn.

Ele conseguiu que eu atendesse ao telefone pelo menos três vezes, mas o dispensei em cada uma delas. Ele também ligou, escreveu e adicionou nas redes sociais cada uma das partes interessadas da minha organização.

Durante cinco meses, Richard pediu, e pediu, e pediu uma oportunidade de demonstrar sua solução de software. E, por cinco meses, ele não chegou a lugar algum — até que finalmente me pegou no momento certo. Foi em maio, cinco meses depois de sua primeira tentativa de marcar um encontro.

Quando atendi ao telefone, reconheci sua voz. Quase o dispensei novamente; mas, como eu não tinha mais nada agendado e ele tinha sido tão persistente, senti uma obrigação tácita de lhe dar uma chance.

Richard não perdeu tempo em me fazer concordar com uma demonstração. Sua solução de software como serviço (SaaS, na sigla em inglês) era impressionante, e resolvia um dos nossos problemas de entrega de treinamento. Fui sincero sobre o quanto gostei do que ele havia me mostrado. Menos de uma hora depois, ele pediu que eu me compromettesse com a compra.

Sem pensar, lancei uma objeção:

“Richard, parece um ótimo programa, e eu gostei. Mas vou precisar discutir com a minha equipe antes de me comprometer com alguma coisa. Sei que alguns deles já defenderam sua plataforma, mas minha agenda está lotada, e colocar todo mundo a par será uma distração em curto prazo. Quero ter certeza de que estamos todos alinhados antes de fazer este investimento, porque não quero comprar outro programa de software que todo mundo está animado para usar, mas ninguém o faz.”

Richard respondeu, entendendo minha situação e esclarecendo minha preocupação:

“Jeb, parece que você já se deu mal com várias assinaturas de SaaS que não foram usadas. Eu entendo! Parece que você está jogando dinheiro pelo ralo.”

“Se entendi corretamente, parece que suas preocupações principais são: a) será uma distração treinar todo mundo e b) se não atualizarmos todo mundo rápido, eles não usarão o sistema, e será um investimento à toa.”

“Eu entendi corretamente?”

Concordei que essas eram minhas principais preocupações. Me senti bem, porque ele realmente parecia entender minha questão.

“Além dessas duas questões, com o que mais temos que lidar?”

Eu respondi que nenhuma outra questão me preocupava. Então, ele minimizou minha preocupação:

“A melhor forma de sua equipe experimentar o poder da nossa plataforma é usando-a. E se eu tirasse o peso das suas costas e assumisse a responsabi-

lidade total por treinar sua equipe e me assegurar de que eles estão usando o software?”

“Com a sua bênção, agendarei uma ligação de treinamento com seus treinadores e coaches para lhes mostrar como usar a plataforma. Em seguida, vou monitorar seu uso e lhe reportar a cada semana, até termos integrado o uso na rotina deles. Dessa forma, ele não tomará qualquer tempo de sua atribulada agenda, e você terá paz de espírito sabendo que seu dinheiro está sendo bem gasto.”

“Como esse é um compromisso de longo prazo e você pode desistir a qualquer momento, se sua equipe não usar o software, podemos apertar as mãos e cada um irá para o seu lado. Não há muito para perder aqui, mas muito a ganhar, então por que não configuramos sua conta e você me deixa facilitar isso para você?”

Antes que me desse conta, ele já tinha o número do meu cartão corporativo AMEX, e a Sales Gravy era seu mais novo cliente.

A Disciplina de Pedir

Pedir é a disciplina mais importante em vendas. Você deve pedir o que quer, direta, presuntiva, assertiva e repetidamente. Pedir é a chave que destrava:

- Informação qualificada.
- Compromissos.
- Demonstrações.
- Nivelamento com os tomadores de decisão ou com os influenciadores.
- Informações e dados para construir seu caso de negócios.
- Próximos passos.
- Microcompromissos.
- Compromissos de compra.

Em vendas, pedir é tudo. Se você não consegue pedir, acaba carregando uma caixa cheia de coisas da sua mesa para o seu carro, a caminho da fila do seguro-desemprego. Sua renda sofre. Sua carreira sofre. Sua família sofre. Você sofre.

Quando erra no pedido, você fracassa.

Essa é a verdade, e essa verdade não mudará. Mas como minha fala favorita do filme *A Grande Aposto* diz: “A verdade é que nem poesia. E a maioria das pessoas odeia poesia.”

Você Não Está Conseguindo o que Quer Porque Não Está Pedindo o que Quer

Se você tem dificuldades em conseguir o próximo compromisso, chegar aos tomadores de decisão, conseguir informações de partes interessadas, nivelar-se com o grau mais alto da organização ou fechar o negócio, não é porque você não tem habilidades para prospectar ou fechar o negócio, as palavras certas ou as táticas para superar as objções inevitáveis.

Não, você não está conseguindo o que quer porque não está pedindo o que quer. Por quê? Nove em cada dez vezes, você age de forma insegura e passiva, porque tem medo de ouvir a palavra *não*.

Nesse estado, pedir de forma confiante e presuntiva é substituído por desejar, esperar e querer. Você hesita e usa palavras fracas e passivas. Seu tom de voz e linguagem corporal irradiam insegurança e desespero. Você espera que seu prospecto faça o trabalho por você e marque o encontro, defina o próximo passo ou feche o negócio por conta própria.

Mas eles não fazem isso.

Pelo contrário, eles resistem e retardam com objções. Eles o desencorajam, o dispensam, fazem com que você perca o interesse e, certas vezes, passam por cima de você. Seu comportamento passivo, inseguro e temeroso só serve para gerar mais resistência e rejeição.

Em vendas, a passividade não funciona. A insegurança não dá certo. Desejar e esperar não é uma estratégia viável.

Só pedir de forma direta, confiante e presuntiva faz você conseguir o que quer.

Conjurando o Mais Profundo e Sombrio Medo Humano

Pedir com confiança é uma das coisas mais difíceis para o ser humano fazer. O pedido presuntivo requer que você se exponha e assuma um risco emocional, sem garantias. Quando pede com confiança, você se torna instantaneamente vulnerável, sem lugar para correr. A vulnerabilidade, de acordo com a Dra. Brene Brown, autora de *Power of Vulnerability*, é criada na presença de incerteza, risco e exposição emocional. Essa vulnerabilidade conjura o mais profundo e sombrio dos medos humanos: a *rejeição*.

No caminho do seu *pedido*, tudo no seu corpo e mente grita para você *parar*, conforme a antecipação da rejeição cria esse sentido profundo de vulnerabilidade. A rejeição é um desmotivador doloroso e a gênese do medo enraizado.

O medo e o evitamento da dor emocional causada pela rejeição são o motivo pelo qual a maioria das pessoas busca a saída mais fácil. São a principal razão pela qual profissionais de vendas não conseguem alcançar seu verdadeiro potencial e renda. O medo da rejeição é a emoção mais traiçoeira e disruptiva para o profissional de vendas.

Não Há uma Bala Mágica Matadora de Objeções

Desde que os vendedores têm pedido aos compradores para assumir compromissos, estes têm emitido objeções; e, desde que os compradores vêm dizendo não, o profissional de vendas anseia pelos segredos para superar o *não*.

Vendedores são obcecados por atalhos e balas mágicas que milagrosamente produzirão o *sim* sem o risco da rejeição. Eis por que muitas

das questões a que respondo sobre como lidar com objeções começam com: “Qual é o truque para...”, “Pode me dizer o segredo para...” ou “Quais palavras devo usar para fazer eles responderem *sim*?”.

Os vendedores buscam técnicas para evitar o *não* da mesma forma que os jogadores de golfe perseguem o putt perfeito. E há uma fila incessante de pseudoexperts, gurus e curandeiros de inteligência artificial que apelam para as inseguranças profundas dos vendedores vulneráveis com afirmações falsas e perigosas de que têm o segredo para o mistério eternamente presente de como eliminar a rejeição.

Vamos entender isso do início: esses charlatões, a maioria dos quais não conseguiria fazer uma venda mais elementar, estão completamente errados.

- Não há putt perfeito que reduzirá o seu número de tacadas para 20 da noite para o dia.
- Não há um botão mágico que feche o negócio todas as vezes.
- Não existe pó de fada que remova a picada da rejeição.
- Não há palavras como a bala mágica, que matem objeções e submetam os clientes potenciais à sua vontade.
- Não há roteiros perfeitos que transformem o *não* em *sim*, em todas as oportunidades.
- A inteligência artificial e os programas de software não fecharão o negócio para você.
- Não há unicórnios.

Eis duas verdades inegáveis e brutais (e já sabemos como as pessoas se sentem sobre a verdade):

1. A *única* forma de eliminar a rejeição é *nunca pedir nada para ninguém. Nunca!*
2. Para ter sucesso em vendas, você precisa deixar os amuletos de lado e criar coragem.

Tudo em vendas começa com e depende da disciplina de *pedir*.

Nota do Autor

Ao longo do livro, uso os termos “parte interessada”, “cliente em potencial”, “potencial cliente”, “tomador de decisão” e “comprador” de forma alternada para descrever as várias pessoas que você encontra durante o processo de vendas. Essas são as pessoas que fazem objeções de vendas. Resolvi fazer desse jeito por várias razões. Primeiro, torna a escrita mais fácil de se digerir — torna-se chato e repetitivo usar os mesmos termos descritivos toda vez. Em segundo lugar, os profissionais e as organizações de vendas não usam, todos, os mesmos termos. Por fim, quero pontuar que as objeções não vêm sempre do tomador de decisão.

2

Como Pedir

Pedir é o primeiro passo para receber.

— Jim Rohn

Começando com a prospecção, enquanto sua negociação passa pelo processo de vendas, e continuando por todo o caminho até a fechar, você deve estar constantemente pedindo aquilo que quer. Para reduzir a resistência e obter o que quer, você deve pedir de forma confiante, concisa e assertiva, sem hesitação.

Há três segredos para pedir (veja a Figura 2.1):

1. Peça com confiança e assuma que conseguirá o que quer.
2. Cale a boca!
3. Esteja preparado para lidar com as objeções.

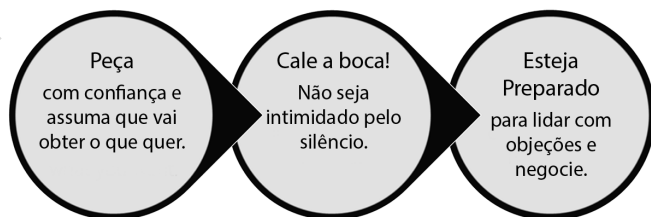


Figura 2.1 Os três segredos para pedir.

Contágio Emocional: As Pessoas Respondem na Mesma Moeda

Rastreamos milhares de interações de vendas em um grupo diverso de setores. Quando os vendedores demonstram confiança e pedem assertivamente o que querem — reuniões, próximos passos e compromissos de compra —, os prospectos dizem sim de 50% a 70% das vezes. Por outro lado, pedidos não assertivos, inseguros, do tipo “não quero parecer muito insistente”, têm uma taxa de sucesso de 10% a 30%.

Jeffrey Gitomer, autor de *O Livro Vermelho de Vendas*, diz que: “A posição presuntiva é a estratégia de venda mais poderosa do mundo.” Quando você alia uma demanda assertiva com excelência ao longo do processo de vendas, a probabilidade de obter um *sim* sobe ainda mais.

Você deve chegar ao ponto direta, rápida e concisamente. Pedir diretamente o que você quer torna mais fácil para o seu prospecto dizer *sim*. Quando está confiante com seu pedido e assume que terá o que quer, as partes interessadas respondem na mesma moeda e lhe atendem.

Quando você soa e aparenta estar assustado, ou quando transmite insegurança, transfere esse medo para seu prospecto e cria resistência onde não havia. Em um estranho paradoxo, uma abordagem mais passiva, preocupada em ser insistente demais, desmotiva seus possíveis compradores, fazendo com que se tornem ainda mais resistentes a seus pedidos e gerando objeções.

Uma das verdades sobre o comportamento humano é que as pessoas tendem a responder na mesma moeda. “As pessoas são extremamente boas em sacar as emoções — negativas e positivas — das outras inconscientemente”, diz Shirley Wang em seu artigo “Comportamento Contagioso”.¹

O *contágio emocional* é, antes de tudo, uma resposta automática do subconsciente, que faz com que os seres humanos espelhem ou repitam os comportamentos e emoções dos que estão próximos. Ele torna muito fácil sentir o que os outros estão sentindo e transferir emoções para

outras pessoas. Saber como obter vantagem do contágio emocional é uma habilidade poderosa para influenciar o comportamento humano.

Quando você está relaxado, confiante e presuntivo, transfere essas emoções para os contatos, reduzindo a resistência e as objeções. Assim, você tem mais vitórias, que fazem sua confiança crescer.

O Pedido Presuntivo

Presumir, quando pede, que você conseguirá o que quer é adotar uma filosofia de expectativa positiva. Essa filosofia se manifesta em uma linguagem corporal expansiva, inflexão e tom de voz, e nas palavras que escolhe. Seu sistema de crenças e a conversa consigo mesmo são a base do pedido presuntivo. Quando você diz a si próprio que ganhará e continua a dizer, isso reforça sua confiança e expectativa de sucesso.

Os vendedores de desempenho ultraelevado acreditam que vão e que devem ganhar. Eles irradiam confiança, e essa confiança se transfere para os compradores em potencial, compelindo-os a concordar com os pedidos.

Eu passei grande parte da minha vida entre cavalos. Eles possuem a habilidade inata de perceber hesitação e medo. Eles testam novos cavaleiros e se aproveitam deles no momento em que percebem que a pessoa está com medo ou que lhe falta confiança. Os cavalos possuem dez vezes o peso e tamanho de uma pessoa mediana. Se o cavalo não acreditar que você está no comando, ele pode e vai derrubá-lo.

As partes interessadas não são diferentes. Suas emoções influenciam as emoções delas. Se elas percebem medo, fraqueza, modo defensivo ou falta de confiança, vão se fechar ou passar por cima de você. Por essa razão, quando pessoas ou cavalos o desafiam, não importa que emoções sinta, você deve responder com um comportamento não complementar — um comportamento que se oponha e interrompa a agressão.

Quando você pede o que quer, a confiança e o entusiasmo são as duas mensagens não verbais mais persuasivas. Quando lhe falta confiança em si próprio, os outros tendem a ter menos confiança em você.

Você precisa desenvolver e praticar técnicas para construir e demonstrar confiança descontraída e entusiasmo intencional, mesmo quando você sentir exatamente o oposto. Mesmo se precisar fingir, porque está tremendo por dentro, você deve aparentar relaxado, preparado e confiante.

Isso começa com o gerenciamento de sua comunicação não verbal para controlar o que o outro vê e ouve de forma consciente, e percebe inconscientemente (veja a Tabela 2.1), incluindo:

- Tom, inflexão, altura e velocidade da fala.
- Linguagem corporal e expressões faciais.
- A forma como se veste e sua aparência. Uma imagem vale mais que mil palavras, e estar bem-vestido envia uma mensagem poderosa, interna e externamente. É por isso que mesmo os vendedores que trabalham em escritório devem se vestir de forma que transmita confiança.

As pessoas também avaliam subconscientemente o significado de suas palavras, tom de voz e linguagem corporal. Mensagens confiantes aumentam a probabilidade de obter um *sim*. Seja no telefone, pessoalmente, via e-mail ou mídia social, as palavras que você usa e como as estrutura mandam, em alto e bom som, uma mensagem de que você presume que ouvirá um *sim* ou um *não* (veja a Tabela 2.2).

Deixar para trás as emoções que rompem a confiança está entre os maiores desafios dos profissionais de vendas. É normal se sentir intimidado quando você encontra executivos do topo da linha, ter sua confiança reduzida depois de experimentar uma perda ou fracasso, ou se desesperar com o final do trimestre, quando há riscos de não bater sua meta.

Tabela 2.1 Comunicação Não Verbal

Demonstra Falta de Confiança, Insegurança e Medo	Demonstra uma Postura Relaxada e Confiante
Falar em tom agudo.	Falar com inflexão normal e tom mais grave.
Falar rápido (quando você fala muito rápido, parece não confiável).	Falar em um ritmo relaxado, com pausas adequadas.
Tom de voz tenso ou defensivo.	Tom amigável — tranquilidade na voz e sorriso no rosto.
Falar muito alto ou muito suave.	Modulação de voz apropriada para a ênfase emocional nas palavras e frases certas.
Tom de voz frágil ou nervoso, com muitas interjeições, “hm”, “ah” e pausas constrangedoras.	Tom direto, intencional e com ritmo adequado, que vai direto ao ponto.
Falta de contato visual — desviar o olhar. (Nada diz mais “Não sou confiável” e “Não sou confiante” como pouco contato visual.)	Contato visual direto e apropriado.
Mãos nos bolsos.	Mãos ao lado do corpo ou na sua frente enquanto fala. (Pode ser desconfortável, mas faz você parecer poderoso e confiante.)
Gesticular ou movimentar as mãos descontroladamente.	Gesticular de maneira calma e controlada.
Tocar seu rosto, nariz ou colocar os dedos na boca — um sinal claro de que está nervoso ou inseguro.	Mãos em posição de poder — ao lado do corpo ou na sua frente, de forma controlada e não intimidante.

Tabela 2.1 (Continuação)

Demonstra Falta de Confiança, Insegurança e Medo	Demonstra uma Postura Relaxada e Confiante
Curvado, cabeça baixa, braços cruzados.	Postura ativa, queixo para o alto, ombros retos e para trás. (Essa postura também fará você se sentir mais confiante.)
Balançar para frente e para trás ou para os lados.	Ficar parado em uma postura natural de poder.
Postura rígida, corpo tenso.	Postura natural e relaxada.
Mandíbula contraída, olhar tenso no rosto.	Sorriso relaxado. (O sorriso é um sinal não verbal universal que diz: “Sou amigável e confiável.”)
Aperto de mão fraco, frouxo e com a palma suada.	Aperto de mão firme e confiante, junto com o contato visual.

Tabela 2.2 Conteúdo da Mensagem

Fechado, Passivo e Fraco	Presuntivo e Confiante
“Estou só fazendo contato.”	“A razão da ligação é...”
“Eu estava pensando (esperando) se...”	“Me diga quem/como/quando/onde/o quê...”
“Eu só queria falar com você para ver...”	“O propósito da minha ligação é...”
“Tenho o dia inteiro livre.”	“Estou superocupado com novos clientes, mas tenho uma folga às 11h.”
“O que acha?”	“Por que não vamos em frente e marcamos a primeira entrega para a próxima segunda?”

Tabela 2.2 (Continuação)

Fechado, Passivo e Fraco	Aberto e Confiante
“Qual é a melhor hora para você?”	“Vou visitar um cliente não muito longe do seu escritório na segunda. Posso buscá-lo para almoçar.”
“Eu meio que, tipo, estava pensando se, quem sabe, você tivesse um tempo para responder a umas questões, se estiver tudo bem...”	“Muitos dos meus clientes têm me relatado problemas com XYZ. Qual é o seu maior desafio?”
“Seria uma boa hora para você?”	“Que tal nos encontrarmos de novo na próxima quinta, às 14h?”
“Eu queria saber...”	“Quem mais precisamos incluir?”
“O que acha até o momento?”	“Com base em tudo o que você me disse sobre sua situação atual, acho que faz sentido irmos em frente e fazermos uma demonstração na próxima quarta. Quem de sua equipe devemos convidar?”
“O que você acha?”	“Preciso apenas de sua assinatura no contrato para começar o processo de implementação.”
“Quantos assentos você estava considerando?”	“Recomendo começar com nosso pacote de 20 assentos. Preciso apenas dos endereços de e-mail de cada pessoa de sua equipe para preparar tudo.”

Mesmo nessas, e em outras situações emocionalmente desgastantes, você deve se disciplinar para se manter consciente de suas emoções e de