

Jeb Blount

Inteligência Emocional em Vendas

Como os
supervendedores
utilizam a
**inteligência
emocional**
para fechar
mais negócios

autêntica
BUSINESS

O que as pessoas estão falando sobre *Inteligência Emocional em Vendas*

“*Inteligência Emocional em Vendas* reúne o que há de melhor e mais atual sobre os aspectos emocionais e cognitivos que envolvem o dia a dia de quem atua nessa área. Jeb conseguiu transportar para o livro toda a sua experiência e expertise em vendas através de uma leitura envolvente, prática e, acima de tudo, útil. Este livro deveria ser leitura obrigatória para todos os gestores e profissionais de vendas.”

– Marcelo Amaral, professor e consultor em Marketing e Vendas

“A tecnologia no mundo digital atual fez com que o controle e o poder de barganha do comprador aumentassem. Isso tornou o papel do vendedor ainda mais importante. Um bom conhecimento técnico do produto pode transformar o profissional em um bom vendedor. Porém, um excelente vendedor sabe conciliar não somente o conhecimento técnico, mas também o domínio da psicologia da venda. Nesta obra, Jeb Blount nos ajuda a diferenciar o bom vendedor do excelente vendedor.”

– Juliano Braz, sócio e diretor Comercial da Take

“*Inteligência Emocional em Vendas* surpreenderá o leitor. O livro apresenta um conjunto de fatos facilmente aplicáveis na prática e inverte velhas

visões de mundo e processos de vendas, com tópicos como “Comprar é humano”. *Inteligência Emocional em Vendas* o ajudará a compreender o novo padrão de vendas. Amei este livro. Compre-o. Ganhe dinheiro com ele.”

– Jeffrey Gitomer, autor de *The Little Red Book of Selling*

“As melhores técnicas, ferramentas e treinamentos de vendas não o levarão a lugar absolutamente algum... se você não complementá-los com *Inteligência Emocional em Vendas* para engajar os compradores. Jeb Blount vai direto ao núcleo do processo de vendas e explica como os vendedores podem entrar em sincronia com os compradores no nível da empatia entre humanos, que é o mais importante de todos os ingredientes.”

– Deb Calvert, autor de *DISCOVER Questions Get You Connected*

“Em *Inteligência Emocional em Vendas*, Jeb Blount conduz você em uma jornada inédita rumo ao que realmente importa para dominar vendas complexas. Prepare-se para mudar sua maneira de pensar sobre vendas.”

– Mark Hunter, autor de *High-Profit Prospecting*

“Verdade! Jeb Blount desenvolve o argumento brilhante e disruptivo de que *Inteligência Emocional em Vendas* supera todos os outros fatores, e, então, nos mostra como alcançar um alto desempenho em vendas, neste poderoso guia de mudanças das regras do jogo.”

– Mike Weinberg, autor de *New Sales. Simplified*
e *Sales Management. Simplified*

“Em *Inteligência Emocional em Vendas* Jeb Blount decifra o código do que realmente importa para alcançar um alto desempenho na profissão de vendas. Leitura obrigatória para qualquer vendedor.”

– Mark Roberge, Senior Lecturer, Harvard Business School; former CRO, HubSpot; e autor de *The Sales Acceleration Formula*

Inteligência Emocional em Vendas

Como os
supervendedores
utilizam a
**inteligência
emocional**
para fechar
mais negócios

Copyright © 2017 Jeb Blount.

Copyright © 2018 Editora Autêntica Business

Título original: *Sales EQ: how ultra high performers leverage sales-specific emotional intelligence to close the complex deal.*

Todos os direitos reservados. Esta tradução foi publicada mediante acordo com a editora original John Wiley & Sons, Inc.

Todos os direitos reservados pela Editora Autêntica Business. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, seja por meios mecânicos, eletrônicos, seja cópia xerográfica, sem autorização prévia da Editora.

EDITOR

Marcelo Amaral de Moraes

REVISÃO

Lúcia Assumpção

CAPA

Diogo Droschi

DIAGRAMAÇÃO

Larissa Carvalho Mazzoni

REVISÃO TÉCNICA

Marcelo Amaral de Moraes

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

Blount, Jeb

Inteligência Emocional em Vendas : como os supervendedores utilizam a inteligência emocional para fechar mais negócios / Jeb Blount ; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. -- 1. ed. -- São Paulo : Autêntica Business, 2018.

Título original: *Sales EQ: how ultra high performers leverage sales-specific emotional intelligence to close the complex deal.*

ISBN 978-85-513-0311-5

1. Inteligência emocional 2. Vendas 3. Psicologia de vendas 4. Negociação 5. Persuasão 6. Técnicas de vendas I. Título.

17-10973

CDD-658.85019

Índices para catálogo sistemático:

1. Vendas : Aspectos psicológicos 658.85019

A **AUTÊNTICA BUSINESS** É UMA EDITORA DO **GRUPO AUTÊNTICA** 

São Paulo

Av. Paulista, 2.073,
Conjunto Nacional, Horsa I
23º andar . Conj. 2310 - 2312.
Cerqueira César . 01311-940
São Paulo . SP
Tel.: (55 11) 3034 4468

Belo Horizonte

Rua Carlos Turner, 420,
Silveira . 31140-520
Belo Horizonte . MG
Tel.: (55 31) 3465 4500

Rio de Janeiro

Rua Debret, 23, sala 401
Centro . 20030-080
Rio de Janeiro . RJ
Tel.: (55 21) 3179 1975

www.grupoautentica.com.br

Jeb Blount

Inteligência Emocional em Vendas

Como os
supervendedores
utilizam a
**inteligência
emocional**
para fechar
mais negócios

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra

autêntica
BUSINESS

Para April, Brooke, Carrie e Keith.
O futuro é brilhante.

Sumário

Prefácio	
<i>Anthony Iannarino</i>	15
Capítulo 1: O misterioso saco pardo	17
Uma lição de vida	18
Assento na primeira fila da mente de um supervendedor	20
Capítulo 2: Tempestade perfeita em vendas	23
Conheça os supervisores de alto desempenho	24
Capítulo 3: O comprador irracional	27
Suspense de roer as unhas	27
A resposta	28
A razão	29
Comprar é humano	30
O ingrediente secreto	33
Aborde os compradores da maneira como eles compram	34
Capítulo 4: Formação de padrões, vieses cognitivos e heurística	36
Um monstro em padrões	37
Pintura de padrões	38
Atalhos mentais	39
As pessoas agem pelas emoções e justificam pela lógica	40
Capítulo 5: Os quatro níveis da inteligência em vendas	44
Inteligência inata	45
Inteligência adquirida	46
Sede de conhecimento	46
Inteligência tecnológica	48
Inteligência emocional	49
$QI + IA + IT + IE =$ uma combinação poderosa	50
Capítulo 6: Construindo a probabilidade de vitória	51
Poesia	51
Probabilidade de vitória é a primeira regra do alto desempenho em vendas	52
<i>Fanatical prospecting</i> (Prospecção sistemática)	54
A lei da substituição	55
Qualificação disciplinada	56
Mapeamento dos <i>stakeholders</i>	57
Alinhando os três processos de vendas	58
Inteligência Emocional em Vendas e modelos de persuasão humana	58

Capítulo 7: Processo duplo	60
A Inteligência Emocional em Vendas equilibra os pratos da balança	61
Os quatro pilares da inteligência emocional específica para vendas	62
Capítulo 8: Empatia	63
Fundamentos da Inteligência Emocional em Vendas	65
Escala da empatia	65
Empatia intencional	67
Regulando a empatia	69
Capítulo 9: Autoconsciência	71
A autoconsciência é a mãe da elevada Inteligência Emocional em Vendas	72
Avaliações psicométricas	73
Consiga um coach ou mentor	73
Peça <i>feedback</i>	75
Registre suas metas e planos	75
Análise 360 graus	75
Autorreflexão	77
Capítulo 10: Esforço de vendas	79
Desenvolvendo o esforço de vendas	81
Aptidão física	83
Desenvolvendo a resistência mental	86
Capítulo 11: Autocontrole	87
Gerenciando as emoções negativas	88
Gênese das emoções negativas	89
Luta ou fuga	92
Vieses cognitivos	94
Desenvolvendo o autocontrole	98
Erga-se acima das emoções e escolha seus comportamentos	108
Capítulo 12: Construir a probabilidade de vitória começa com a qualificação	110
Perseguindo negócios ruins	111
Defina a zona de <i>strike</i>	111
Metodologias e atalhos de qualificação	112
Matriz de qualificação de nove quadrantes	116
Avalie todos os <i>prospects</i> com base em seu perfil de <i>prospect</i> qualificado ideal	119
<i>Murder boarding</i> (pelotão de fuzilamento)	122
Capítulo 13: Engajamento e microcompromissos	124
Testando o engajamento	125
Sintonia com as emoções	126
Microcompromissos	128

Explorando o viés de valor e o princípio da consistência	129
Emaranhando-se nas emoções	129
Capítulo 14: Negócios estagnados e próximos passos	133
O flagelo dos departamentos de vendas	134
A regra fundamental das conversas de vendas	135
Superando as rejeições ao próximo passo	137
Recomponha-se	138
Surpreenda	138
Peça	140
Capítulo 15: Processo de vendas	143
Emoções negativas rompem o processo de vendas	144
Improvisação	145
A complexidade é inimiga da execução	147
Falta de processo de vendas	148
Alinhando os três processos de vendas	152
Capítulo 16: Processo de compras	153
Mapeando o processo de compras	153
O perigo de perder a sincronia	154
Os vendedores medíocres dançam	157
Formatando o processo de compras	157
Chegue primeiro	159
Explore uma vantagem	161
Os vendedores medíocres tornam-se marionetes no processo de compras	162
Capítulo 17: Os cinco <i>stakeholders</i> com que você lida em um negócio	164
Quanto mais altos os riscos, maior a quantidade de <i>stakeholders</i>	165
Conheça seu público	166
Corações antes das mentes	168
A pergunta que os supervendedores nunca fazem	171
Capítulo 18: Processo decisório	174
Influenciando o processo decisório	176
Alinhando os três processos de vendas	177
As cinco perguntas mais importantes em vendas	177
Alinhando a tomada de decisões com a prova social	178
Capítulo 19: Eu gosto de você?	180
A primeira impressão não dá segunda chance	181
Simpatia: o portal para conexões emocionais	182
Conecte-se	182
Disparando a ladainha	184
Dez chaves para ser mais simpático	185
Conexões são o portal para derrubar barreiras emocionais e fazer novas descobertas	187

Capítulo 20: Flexibilize-se para ajustar-se às quatro	
personalidades básicas dos <i>stakeholders</i>	189
Quatro personalidades predominantes de <i>stakeholders</i>	190
Diretor (equivalente na tipologia DISC: dominante)	190
Analista (equivalente na tipologia	
DISC: consciencioso/cuidadoso)	191
Socializante/energizante	
(equivalente na tipologia DISC: influente)	193
Construtor de consenso	
(equivalente na tipologia DISC: estabilizador)	194
Mudanças no estilo de personalidade	195
Capítulo 21: Modelo de agenda para reuniões de vendas	197
Cumprimentos	198
Objetivo da visita	200
Verifique a agenda do seu <i>stakeholder</i>	202
Estruture a conversa	206
Contágio emocional: as pessoas respondem	
de forma semelhante	207
Capítulo 22: Você está me escutando?	210
Por que as pessoas não escutam?	211
Quatro princípios das conversas de vendas eficazes	212
A bela arte de escutar	214
Escuta ativa	215
Escute em profundidade	216
Ativando o <i>loop</i> de autodescoberta	217
Capítulo 23: Descoberta: vendas é uma linguagem de perguntas	219
O tour	220
Alfa e ômega	222
Joe, o interrogador	223
Faça primeiro perguntas fáceis	226
O poder das perguntas abertas	228
Evite sugar e dar o bote	230
Processo de descoberta duplo e fluente	230
Desenvolvendo perguntas oportunas e espontâneas	233
Capítulo 24: Você faz com que eu me sinta importante?	237
A necessidade humana mais insaciável	238
Como fazer com que as pessoas se sintam importantes	239
A lei da reciprocidade	241
Obrigação e probabilidade de vitória	243
Capítulo 25: Você compreende minha	
situação e meus problemas?	244
Você não pode diferenciar-se quando	
tudo parece a mesma coisa	245

A era da transparência	246
Você me compreende?	248
As pessoas compram pelas razões delas, não pelas suas	249
O poder da linguagem	250
A mensagem é importante	252
O teste do cheiro “E daí?”	253
A bela arte de conciliar	254
Modelo de Conciliação de Três Passos	256
Capítulo 26: Pedir: a mais importante	
disciplina de vendas	260
Fechamento	261
Com medo de pedir	262
O pedido presuntivo	263
Cale-se	265
Capítulo 27: Revertendo as objeções	268
Como os vendedores criam objeções	269
Viés do <i>status quo</i> e por que os compradores objetam	270
Você não pode argumentar com os <i>stakeholders</i> contra uma objeção	273
Modelo de Cinco Passos para a Reversão da Objeção	273
Capítulo 28: Eu confio e acredito em você?	280
Bagagem emocional	281
Você está sempre no palco	282
Um tijolo de cada vez	283
Capítulo 29: Amache	285
Treinamento e Workshops	289
Sobre o autor	291
Agradecimentos	293
Índice	295

Prefácio

O coronel da Força Aérea americana John Boyd, o homem que popularizou o método observe, oriente, decida e aja (OODA) e, talvez o Sun Tzu dos Estados Unidos, advertiu o Departamento de Defesa americano, apaixonado pela tecnologia, que ordenasse as prioridades na sequência correta. Ele insistia em “Pessoas. Ideias. Tecnologia. Nessa ordem”.

Boyd acreditava com convicção que as pessoas vinham em primeiro lugar. A tecnologia, portanto, serve às pessoas e às ideias. A tecnologia não é e não pode ser substituída de seres humanos e de sua engenhosidade, criatividade e capacidade de forjar, reforçar e explorar relacionamentos.

Numa época em que a tecnologia está destruindo e desintermediando setores inteiros e mudando radicalmente a vida como a conhecemos, ainda restam algumas pessoas dispostas a lembrar você do que é mais importante – principalmente quando se trata de vendas e de relações comerciais.

Hoje, quando muitas empresas e gurus de tecnologia (em geral com motivos nem sempre claros) sugerem que “pessoas” já não são o principal fator para vencer ou perder no jogo das vendas e sustentam que a tecnologia é mais importante, Jeb Blount dá um passo à frente com *Inteligência Emocional em Vendas*. Esta mensagem extraordinária sobre inteligência emocional e relações humanas, no contexto de vendas, melhorará radicalmente os seus resultados e transformará a maneira como você encara vendas.

Depois de ler *Inteligência Emocional em Vendas*, você compreenderá com mais profundidade a psicologia humana e os modelos de persuasão. Você fará uma jornada em sua própria mente para compreender os

vieses cognitivos e as emoções que o emperram nos relacionamentos interpessoais e comprometem seus esforços para fazer negócios.

Mais importante, Jeb não o deixa preso à teoria. Ele oferece a receita para explorar a inteligência emocional específica para vendas (Inteligência Emocional em Vendas), a fim de alcançar um alto desempenho e o mais alto patamar de remuneração na profissão de vendas.

Jeb acredita, com toda razão, que o alto desempenho em vendas começa com o controle das emoções e com o domínio da psicologia da persuasão, no escopo dos processos de vendas e compras. Vendas tem a ver com influenciar a mudança, e isso começa com mudar a si próprio e, então, ajudar os clientes a irem além do *status quo*.

Ao se aprofundar em *Inteligência Emocional em Vendas*, você compreenderá por que a psicologia é tão mais importante que a tecnologia. Você terá *insights* sobre por que seus *prospects* agem de determinada maneira – ou se recusam a fazer certas coisas – e sobre como influenciar com eficácia seus comportamentos e como aumentar a probabilidade de fechar o negócio.

Este é um dos livros mais importantes sobre vendas das últimas duas décadas, e nenhum outro autor o teria escrito tão bem. Jeb é um praticante. O que ele ensina aqui não é teoria, embora ele exponha as pesquisas mais recentes em neurociência e psicologia humana.

O que se encontra entre as capas deste livro só pode ser a criação de alguém que vendeu e venceu como profissional de alto desempenho, e de alguém que ajuda as pessoas e as áreas de vendas a acelerar e a melhorar os resultados, por meio de aumento em grande escala na produtividade de vendas.

Se você já se perguntou por que os vendedores de alto desempenho produzem resultados tão melhores do que os seus pares, você está com todas as respostas em suas mãos. Se você está buscando a verdadeira vantagem competitiva que o destacará na profissão de vendas, siga com atenção as orientações de Jeb, e logo você terá seu lugar entre os supervendedores.

Anthony Iannarino, autor de
The Only Sales Guide You'll Ever Need
e editor de *The Sales Blog*

Não devemos ter a pretensão de compreender o mundo apenas com o intelecto. Os juízos do intelecto são apenas parte da verdade.

Carl Jung

Não há dúvida de que os supervendedores são indivíduos inteligentes, observadores argutos e curiosos insaciáveis. Eles também se destacam pela capacidade e talento inatos de associar ideias, dados e padrões díspares, e, então, usar esses mosaicos de informações para oferecer *insights* e resolver problemas.

A boa notícia é que, provavelmente, seu QI é acima da média. Assim suponho porque, estatisticamente, pessoas com QI acima da média são mais propensas a ler livros e a buscar novos conhecimentos.

A má notícia é que QI alto não é suficiente. O alto desempenho exige capacidade intelectual inata combinada com inteligência adquirida, inteligência tecnológica e inteligência emocional *específica para vendas*. Esses são os quatro tipos de inteligência que abrem a porta para o alto desempenho em vendas:

- ① Inteligência inata (QI).
- ② Inteligência adquirida (IA).
- ③ Inteligência tecnológica (IT).
- ④ Inteligência emocional (IE).

Inteligência inata

O seu quociente de inteligência (QI) é um indicador do seu nível de inteligência. A inteligência inata faz parte do seu DNA. É um talento não diferente do atletismo. Você nasce com certo QI como nasce com pendores para o atletismo.

O QI não muda. Em outras palavras, você é tão inteligente quanto sempre foi e será.

A velocidade e a complexidade do mercado moderno são domínios da agilidade intelectual. Numa batalha entre QI baixo e QI alto aposto sem sombra de dúvida na pessoa de QI alto. É quase impossível ser um profissional de alto desempenho em vendas, ou em qualquer outra carreira, se você não for inteligente.

As pessoas com QI acima da média tendem a ser curiosas, a assimilar e a aprender com rapidez, a ter mentalidade estratégica e a ver o panorama geral, a impor-se altos padrões e a cultivar habilidades de raciocínio superiores.

Também percebem relações entre objetos, ideias ou fatos aparentemente díspares e desenvolvem soluções singulares e originais para os problemas, com base nessas associações – competência crítica em vendas, para descobrir, desafiar o *status quo*, e desenvolver soluções e recomendações únicas.

Essas competências (e outras) explicam por que os profissionais de vendas com QI acima da média prosperam mais que os outros. Mas há um lado escuro. Como as pessoas de QI alto tendem a pensar, a falar e a associar ideias díspares com mais rapidez e com mais racionalidade que outras pessoas, elas tendem a comprometer relacionamentos:

- Agindo com impulsividade.
- Demonstrando impaciência.
- Humilhando as pessoas.
- Falando mal dos outros.
- Não ouvindo as ideias alheias.
- Não tendo empatia pelo próximo.
- Criando dificuldades com soluções complexas para problemas banais.

Para efetivamente cultivar os relacionamentos e influenciar as emoções alheias, é necessário aprimorar e complementar a capacidade intelectual inata com a inteligência emocional. Em vendas, onde as

emoções, mais do que a racionalidade, são decisivas, o QI é apenas um componente da equação.

Muitas pessoas extremamente inteligentes fracassam na profissão de vendas por serem incapazes de influenciar o comportamento de outras pessoas. Da mesma maneira, pessoas com IE acima da média e QI médio ou abaixo da média prosperam em vendas e em todos os aspectos da vida por serem cativantes com as pessoas.

O que sei com certeza é que ser inteligente lhe dá uma vantagem competitiva, mas é apenas parte de quem você é. A inteligência inata torna-se relevante, útil e poderosa quando combinada com a inteligência adquirida, com a inteligência tecnológica e com a inteligência emocional.

Inteligência adquirida

Um gerente de vendas me pediu, como favor pessoal, para eu passar algum tempo com um de seus vendedores, enquanto eu estava no local, prestando serviços de consultoria. De acordo com o gerente, o representante de vendas tinha muito potencial, mas estava fracassando.

Conversei com ele na sala de descanso. Depois de ouvir sua longa lista de desculpas, culpando a tudo e a todos, e não a si próprio, por suas deficiências, sugeri-lhe um livro e dois *podcasts* que talvez o ajudassem, ao que ele respondeu: “Não gosto de ler, e *podcasts* não são para mim”.

Uma semana depois, eu promovi um seminário sobre Inteligência Emocional em Vendas numa empresa cliente. No primeiro dia, percebi que dois participantes estavam desligados. Os demais membros do grupo de umas 20 pessoas demonstravam interesse e entusiasmo. Esses dois, porém, pareciam quase hostis.

Durante o almoço, perguntei ao líder de vendas se estava acontecendo alguma coisa. Ele explicou que todos estavam vibrando com o treinamento, exceto aqueles dois, que se queixaram de ter de retornar à sala de aula. “Eles acham que sabem tudo, mas, acredite, esses dois são os que mais precisam disso, porque eles estão tendo dificuldade em cumprir as metas.”

Vendedores medíocres, que supõem saber tudo – vejo isso todos os dias.

Sede de conhecimento

A capacidade intelectual inata de pouco adianta sozinha. Ela deve ser desenvolvida e lapidada por meio do aprendizado, do exercício

e da experiência. Ao contrário da inteligência inata, a inteligência adquirida (IA) não é estática.

Independentemente do seu QI, você precisa cultivar a inteligência adquirida, com escolaridade, treinamento, leitura e outras formas de aprendizado, além da prática, da adversidade e da vivência. A inteligência adquirida torna o QI relevante e proveitoso.

O que leva uma pessoa a investir intensamente no aprendizado, enquanto outras dizem: “O aprendizado é perda de tempo”?

Grande parte da explicação consiste no que os neurocientistas denominam *locus* de controle. As pessoas que desenvolvem *locus* de controle interno acreditam que exercem controle sobre a própria vida, ações e situações. As pessoas que têm *locus* de controle externo acreditam que estão à mercê de forças exteriores, da sorte e das chances. Na opinião delas, nada do que fazem mudará a situação.

O *locus* de controle interno é indicador-chave de alta inteligência emocional. Os supervendedores têm sede insaciável de conhecimento. Eles:

- Exploram todas as oportunidades de aprendizado.
- São receptivos ao treinamento personalizado.
- Recebem de bom grado qualquer *feedback*.
- Aproveitam as adversidades como fontes de conhecimento.

Os supervendedores se julgam capazes de formatar e influenciar a probabilidade de vitória, investindo em si próprios e tornando-se melhores, por meio do aprendizado e do treinamento. Eles acreditam que uma das chaves para vencer é ter mais conhecimento sobre a profissão de vendas, sobre o setor e sobre os produtos e serviços do que qualquer concorrente.

Os supervendedores estudam todos os movimentos dos concorrentes. Eles se orgulham de saber mais sobre os concorrentes do que os concorrentes sabem sobre eles próprios. Os supervendedores investem tempo em conhecer os produtos, as táticas de vendas, as estratégias de preços, o marketing, os pontos fortes e os pontos fracos, e até o nome dos vendedores dos concorrentes. Os supervendedores não se deixam intimidar pelos concorrentes; ao contrário, eles intimidam os concorrentes.

Não tenho muita paciência com o pessoal de vendas que não investe em autodesenvolvimento. Quando você decide não investir em si próprio, está fazendo a escolha consciente de limitar seu crescimento e sua renda.

Inteligência tecnológica

A inteligência tecnológica (IT) é a capacidade de interagir com a tecnologia e de entrelaçá-la, sem costuras, em sua vida diária. Quem não desenvolve essa capacidade ou reluta em desenvolvê-la ficará para trás.

De acordo com Thomas Baumgartner, Homayoun Hatami e Maria Valdivieso, no artigo “Why Salespeople Need to Develop Machine Intelligence” [Por que o pessoal de vendas precisa desenvolver a inteligência de máquina], publicado na *Harvard Business Review*, é essencial que o pessoal de vendas se adapte rapidamente a trabalhar com máquinas. “Além de suas competências de relacionamento, os representantes de vendas serão bem-sucedidos com base em sua capacidade de compreender e de interpretar dados, de trabalhar eficazmente com IA e de movimentar-se rapidamente em relação às oportunidades.¹²”

À medida que tecnologia – sobretudo a inteligência artificial (IA) – converte-se em componente onipresente da vida diária, os humanos com IT alta prosperarão com muito mais exuberância do que os humanos com IT baixa.

O pessoal de vendas já não pode alegar que “não é safo em tecnologia”. Não dominar computadores, dispositivos móveis e aplicativos enquadra-o no grupo abaixo da média. Se você não se tornar habilidoso em tecnologia, e rápido, logo ficará para trás e, talvez, até desempregado.

Os supervendedores usam os três As em suas abordagens à tecnologia:

- **Adote:** os supervendedores adotam, como usuários pioneiros, as novas tecnologias de vanguarda e as exploram em proveito próprio, para conquistar vantagem competitiva capaz de virar o jogo. Eles investem neles mesmos com recursos próprios.
- **Adapte:** os supervendedores adaptam as novas tecnologias às suas situações singulares. Eles usam a tecnologia para automatizar tarefas de baixo valor, de modo a ter mais tempo para focar em interações humanas e em atividades estratégicas de alto valor.

¹² BAUMGARTNER, Thomas; HATAMI, Homayoun; VALDIVIESO, Maria. Why Salespeople Need to Develop Machine Intelligence. *Harvard Business Review*, jun. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/06/why-salespeople-need-to-develop-machine-intelligence>>. Acesso em: 5 dez. 2017.

- **Agilize:** os supervendedores rapidamente agilizam o próprio desempenho integrando as tecnologias no dia a dia de suas atividades de vendas e tornando-se hábeis em suas aplicações, não porque tenham competências especiais, mas sim porque estão abertos às inovações, têm coragem de experimentar e aprender, e buscam recursos de aprendizado sob demanda.

No futuro, haverá dois tipos de vendedor. O primeiro grupo dirá às máquinas o que fazer. O segundo grupo ouvirá das máquinas o que fazer. Confie em mim, você quer pertencer ao primeiro grupo.

Inteligência emocional

A capacidade de perceber, de interpretar corretamente, de responder e de gerenciar com eficácia as próprias emoções e de influenciar as emoções alheias é denominada inteligência emocional (IE).

Há 20 anos sou obcecado pela inteligência emocional e pelo comportamento humano no ambiente de trabalho. No meu caso, tudo começou com o livro de Daniel Goleman, *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Este livro desbravador tirou a inteligência emocional da obscuridade das academias e a introduziu na sabedoria convencional.

Hoje, o impacto da inteligência emocional *específica para vendas* no desempenho em vendas já não pode ser ignorado. Os compradores estão ansiosos por interações humanas autênticas. Em nossa sociedade dominada pela tecnologia, as competências interpessoais (captar as emoções alheias, respondendo a elas e gerenciando-as) e as competências intrapessoais (gerenciar as próprias emoções) são mais essenciais para o sucesso em vendas do que em qualquer outra época.

A inteligência emocional é a chave que destrava o alto desempenho. A Inteligência Emocional compensa deficiências em outros tipos de inteligências. A conscientização quanto aos modelos de persuasão humana e a compreensão de seu funcionamento, juntamente com a capacidade de gerenciar as próprias emoções fortes, é o combustível de foguetes para turbinar o desempenho em vendas.

Os profissionais de vendas que investem no desenvolvimento e no aprimoramento da Inteligência Emocional conquistam vantagem competitiva decisiva no mercado global hipercompetitivo.

QI + IA + IT + IE = uma combinação poderosa

O certo é que os quatro tipos de inteligência estão estreitamente entrelaçados, em intensa e constante interação, conectados entre si e influenciando e reforçando uns aos outros. Revisando:

- QI – o seu nível de inteligência – é fixo. Está impresso em seu DNA.
- IA – o seu nível de conhecimento – torna o QI relevante.
- IT – a rapidez com que você assimila e explora em proveito próprio a tecnologia em tarefas de baixo valor – libera o seu tempo para relações humanas.
- IE – sua acuidade em lidar com as emoções – amplia o impacto do QI, da IA e da IT porque lhe permite relacionar-se com outros seres humanos, respondendo às suas demandas, influenciando-os e persuadindo-os.

As pessoas que combinam alto QI, IA e IT com alta IE dominam qualquer campo ou disciplina a que se dediquem. Nos negócios e na vida, as pessoas de “alta I” situam-se bem no topo da cadeia alimentar, enquanto as de “baixa I” mal sobrevivem às mais aptas na luta pela vida.

Amazon.com.br <https://goo.gl/XmZkgj>

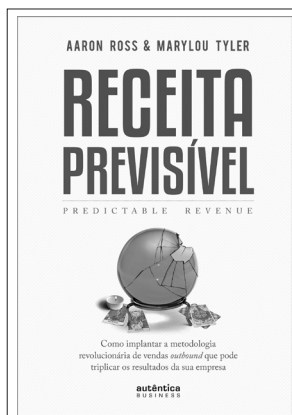
Livraria Cultura <https://goo.gl/coa2iU>

Livraria da Folha <https://goo.gl/uNJDR9>

Livraria da Travessa <https://goo.gl/fWVjFx>

Saraiva <https://goo.gl/NnejfW>

LEIA TAMBÉM



RECEITA PREVISÍVEL

Aaron Ross & Marylou Tyler

TRADUÇÃO Celina Pedrina Siqueira Amaral

Toda empresa precisa vender, isso é inquestionável. No entanto, a maior parte delas permanece refém do acaso, sobrevivendo à base de resultados pífijs, insuficientes e imprevisíveis. *Receita Previsível (Predictable Revenue)* é uma provocação a empresas, gestores, empreendedores e todos aqueles que lidam com vendas, para que saiam da posição de vítimas passivas

da demanda de mercado e passem a protagonistas dos resultados.

Com a revolucionária metodologia *Cold Calling 2.0*, sua empresa nunca mais perderá tempo e dinheiro com processos de prospecção ultrapassados e ineficazes, e você assumirá o controle da receita, tornando-a completamente previsível.

De forma objetiva e com *cases* reais implantados pelos próprios autores – Aaron Ross e Marylou Tyler –, você aprenderá, passo a passo, como colocar em prática o processo de vendas *outbound*, que levou empresas como a Salesforce.com e a HyperQuality a aumentarem em mais de 300% suas receitas e a obterem milhões de dólares em receitas futuras. Sem milagres ou fórmulas mágicas, você será capaz de estruturar uma verdadeira máquina de vendas na sua empresa, sem grandes investimentos em marketing, utilizando apenas método, pessoas e disciplina para obter resultados incríveis.

Considerado a bíblia de vendas do Vale do Silício, *Receita Previsível* é um livro instigante, mas acima de tudo útil, como uma consultoria do mais alto nível.



PETER DRUCKER: MELHORES PRÁTICAS

Como aplicar os métodos de gestão do maior consultor de todos os tempos para alavancar os resultados do seu negócio.

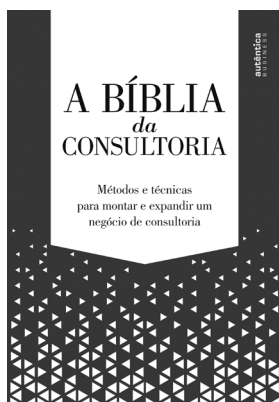
William A. Cohen, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Celina Pedrina Siqueira Amaral

Mundialmente conhecido como o pai da administração moderna, Peter Drucker (1909–2005) também foi um dos mais renomados e bem-sucedidos consultores de gestão de

todos os tempos, tendo atuado em centenas de organizações públicas e privadas de vários países. Em *Peter Drucker: melhores práticas*, William A. Cohen, o primeiro aluno graduado no PhD executivo criado por Drucker, detalha as práticas mais efetivas de gestão adotadas pelo fenômeno da administração que ajudaram empresas como a General Eletric (GE) a chegarem ao topo. Esta obra pode ser considerada uma enciclopédia das práticas de Drucker, além de orientar sobre como e quando aplicá-las. Enquanto consultores de gestão encontrarão um guia completo com as melhores técnicas e metodologias para serem aplicadas em projetos de intervenção organizacional, executivos, gestores e empreendedores poderão ter em mãos uma verdadeira bússola para examinarem seus negócios e organizações, por meio de perspectiva pragmática – que reforça a influência e o impacto do pensamento e das metodologias de Drucker sobre as organizações até os dias atuais.



A BÍBLIA DA CONSULTORIA

Métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria

Alan Weiss, PhD

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Se você já atua ou pretende ingressar no mercado de consultoria, precisa ler este livro. Alan Weiss é um dos mais notáveis consultores independentes de todo o mundo. Com cerca de 40 livros publicados e mais de 500 clientes atendidos em 55 países, o autor é referência quando o assunto é consultoria.

Com a consistência de quem pratica o que diz, Alan discorre, ao longo de 15 capítulos, sobre seus métodos e técnicas, indo desde a estratégia e o posicionamento do serviço de consultoria até questões mais operacionais sobre como elaborar propostas ou como lidar com questões administrativas, tecnológicas e de pessoal.

Para aqueles que já estão nesse ramo há algum tempo, Alan dá dicas e orientações valiosas sobre como lidar com clientes, como cobrar honorários mais elevados e como expandir seu negócio por meio de licenciamento, *franchising* e desenvolvimento de processos patenteados que possam se tornar fontes de receita.

Se tornar-se um consultor ainda é apenas uma possibilidade, este livro pode ajudá-lo a tomar a decisão mais acertada, porque expõe de forma verdadeira, clara e objetiva o que constitui a rotina de um profissional da área.

Com uma linguagem didática e bem fundamentada, *A Bíblia da Consultoria* é um guia prático, tanto para prestar o serviço de consultoria em si quanto para gerir um negócio com excelência técnica e resultados financeiros.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Repensando o seu negócio para a era digital

David L. Rogers

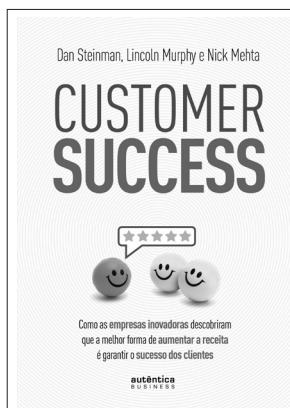
TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

Como podemos adaptar nosso negócio à era digital? Essa é a pergunta que vem tirando o sono de muitos CEOs, dirigentes e gestores de empresas diante da quantidade e profundidade das mudanças no ambiente de negócios nos últimos anos. Especialmente

para negócios estabelecidos antes da virada do milênio, esse cenário tem se mostrado bastante desafiador. Migramos do mundo analógico para o digital, em que o ritmo é bem mais frenético, e os resultados, incertos. A comunicação entre pessoas e empresas se dava por telefone, correio ou, no máximo, e-mail. Não se podia prever a dimensão que as redes sociais, as mensagens virtuais, o comércio eletrônico e o marketing digital alcançariam. Basta lembrar que algumas empresas gigantes da atualidade, como Amazon, Google, Facebook, YouTube e Netflix, têm pouco mais de 10 anos de existência.

Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital é um caminho para ajudar empresas de todos os portes e segmentos a refletirem sobre esse universo que se impõe e a encontrarem alternativas estratégicas para se ajustarem aos novos tempos. Com a autoridade de quem vem ajudando empresas como GE, Google, Toyota, Visa, SAP e IBM a fazerem sua transformação digital, e com o conhecimento de quem dirige os programas executivos de Digital Business Strategy e Digital Marketing da renomada Columbia Business School, David L. Rogers propõe uma análise profunda do que denomina “os cinco domínios da transformação digital: clientes, competição, dados, inovação e valor”. Com esse *framework*, o autor consegue organizar o raciocínio em torno do tema e pavimentar o acesso à sua implementação.

Parafraseando o próprio Rogers, transformação digital não se trata de uma questão de tecnologia, mas sim de estratégia.



CUSTOMER SUCCESS

Como as empresas inovadoras descobririam que a melhor forma de aumentar a receita é garantir o sucesso dos clientes

Dan Steinman, Lincoln Murphy e Nick Mehta

TRADUÇÃO Afonso Celso da Cunha Serra,

De onde virá a receita do seu negócio no futuro? Sua empresa ainda é daquelas que têm de “matar um leão por dia” para fechar o mês? Já ouviu falar em receita recorrente? Acha que *customer success* é assunto apenas para empresas

de tecnologia ou startups?

Se esses e outros questionamentos já lhe foram feitos, você precisa ler *Customer Success* para descobrir que, mais que um neologismo, trata-se de uma nova estratégia para lidar com os modelos de negócio fundamentados em serviços em vez de produtos, no uso em vez da propriedade. Seja qual for o segmento em que atua, direta ou indiretamente, você será impactado por esse fenômeno.

Customer success tem a ver com a geração de receita por meio da criação de drivers de retenção ativa de clientes, de redução do *churn* e estratégias de *upselling* para maximizar o valor do cliente ao longo do seu ciclo de vida, o *Lifetime value* (LTV). Muito além da satisfação dos clientes, *customer success* é saber que a sobrevivência da sua empresa depende do sucesso do negócio do seu cliente e, a partir daí, adequar estruturas e processos para crescer de forma rentável e contínua.

Este livro foi composto com tipografia Bembo e impresso
em papel Off-White 90 g/m² na Assahi.

“

A tecnologia no mundo digital atual fez com que o controle e o poder de barganha do comprador aumentassem. Isso tornou o papel do vendedor ainda mais importante. Um bom conhecimento técnico do produto pode transformar o profissional em um bom vendedor. Porém, um excelente vendedor sabe conciliar não somente o conhecimento técnico, mas também o domínio da psicologia da venda. Nesta obra, Jeb Blount nos ajuda a diferenciar o bom vendedor do excelente vendedor.

Juliano Braz

Sócio e Diretor Comercial da Take

Inteligência Emocional em Vendas reúne o que há de melhor e mais atual sobre os aspectos emocionais e cognitivos que envolvem o dia a dia de quem atua nessa área. Jeb conseguiu transportar para o livro toda a sua experiência e expertise em vendas através de uma leitura envolvente, prática e, acima de tudo, útil. Este livro deveria ser leitura obrigatória para todos os gestores e profissionais de vendas.

Marcelo Amaral

Professor e Consultor em Marketing e Vendas

Em *Inteligência Emocional em Vendas*, Jeb Blount decifra o código do que realmente importa para alcançar um alto desempenho na profissão de vendas. Leitura obrigatória para qualquer vendedor.

Mark Roberge

Senior Lecturer, Harvard Business School; former CRO, HubSpot;
e autor de *The Sales Acceleration Formula*

As melhores técnicas, ferramentas e treinamentos de vendas não o levarão a lugar absolutamente algum... se você não complementá-los com *Inteligência Emocional em Vendas*, para engajar os compradores. Jeb Blount vai direto ao núcleo do processo de vendas e explica como os vendedores podem entrar em sincronia com os compradores no nível da empatia entre humanos, que é o mais importante de todos os ingredientes.

Deb Calvert

Autor de *DISCOVER Questions Get You Connected*



autêntica
BUSINESS

”