



O perfil dos grandes vendedores

Todo bom profissional de vendas reúne 25 qualidades básicas, que passam pelo conhecimento do produto, da empresa, do cliente e da história da marca, mas vão bastante além

Por Tom Peters

Vou direto ao assunto: o que diferencia os grandes vendedores dos vendedores medianos?

1. Eles conhecem seu produto. É óbvio, mas nem por isso se deve deixar de reafirmar: você tem de conhecer barbaridade o que está vendendo! O “segredo” para fazer isso é mais do que só assistir a umas aulas, ler um pouquinho aqui, um pouquinho ali. O negócio mesmo é buscar na Internet e em fontes externas – e descobrir todo tipo de comentário editorial sobre o produto ou serviço de sua empresa. Rebater as “objeções” com base, por exemplo, em alguma avaliação popular do produto é de suma importância.

É também uma boa razão para começar a desenvolver sua rede interna: faça amizade com o pessoal do departamento de desenvolvimento de produtos; encoraje-o a compartilhar com você “a história real por trás do produto” – e várias características significativas. O “conhecimento direto” é um ponto de apoio, mas nada mais do que isso. Mais. Mais. Mais. Essa é a (única) saída. Pense nisto: “Vença quem tem o maior apetite por conhecimento”.

2. Eles conhecem sua empresa! Você está vendendo sua empresa tanto quanto seu produto/serviço. Você precisa entender seus procedimentos –finanças, por exemplo– de cabo a rabo. (De novo: esteja preparado para lidar –com conhecimento de causa– com quaisquer “objeções”.) O que você realmente precisa é de uma rede fabulosa de informações –guias e mentores em toda parte crítica da empresa que lhe ensinem.

3. Eles conhecem o cliente! Mais uma vez, você deve pesquisar todas as fontes possíveis, inclusive os relatórios dos analistas sobre desempenho financeiro, para conhecer melhor a organização do cliente. Além disso, talvez você consiga encontrar pessoas em sua empresa que tenham trabalhado para

Sinopse

O grande vendedor precisa “amar” fazer política, entendendo esse conceito como a forma com que as pessoas tratam umas às outras para conseguir as coisas. Ele despreza os colegas que acreditam que “tudo é uma questão de preço”, criticando-os por sua imaginação curta. Num texto característico, repleto de provocações, irreverência, bom humor, palavras fortes e exclamações, o guru Tom Peters mostra esses e outros diferenciais de um grande vendedor.

O grande vendedor nunca promete demais para o cliente, ainda que isso lhe custe o emprego. Só vende algo quando isso for resolver problemas específicos do cliente ou lhe criar oportunidades lucrativas identificáveis. Ele tem um mantra: “Os idiotas vendem Rolex. Os gênios vendem o estilo de vida Rolex”.

O grande vendedor assume toda a responsabilidade por fazer o pacote completo de venda e serviços e até por coordenar toda a rede de pessoas envolvidas no negócio, como se fosse um maestro. Une-se até a inimigos se for para melhorar as coisas para o cliente. E uma característica especialmente interessante: ele procura clientes arrojados, com os quais possa crescer junto.

Um vendedor aumenta as chances de realizar determinada venda se puder “utilizar” todos os talentos de sua empresa e também os dos fornecedores mais importantes

a empresa do cliente –ou pessoas em uma das operações de seu fornecedor que trabalharam para a empresa do cliente. Telefone para um antigo colega de faculdade que trabalhe ou tenha trabalhado lá. A meta: conhecer o “jeitão”/“a cultura corporativa” da empresa do cliente. Esse processo de aprendizado nunca pára! Você precisa conhecer –mesmo– a “política” da estrutura decisória do cliente. Conhecer o cliente, obviamente, significa conhecer a(s) pessoa(s) com quem você trata.

4. Eles amam, de paixão, a política interna –dentro e fora de casa. Lembre-se: venda é política. Se você não gostar –melhor ainda, “amar”– “política”, vai ser uma porcaria de vendedor. É verdade: toda venda é política. “Política”, aqui, significa a forma com que as pessoas tratam umas às outras para conseguir as coisas. Frequentemente, na verdade, é frustrante e enfurecedora. (E pode ser tão ruim que às vezes é preciso ir embora e esquecer o negócio –porque de fato você não está conseguindo nada. Eu não nego isso.) Entretanto, “adorar a briga”... todas as tratativas internas em sua própria empresa e na de seu cliente (e também de empresas fornecedoras importantes) são essenciais para o sucesso das vendas.

5. Eles respeitam religiosamente os concorrentes. Você pode odiar a coragem deles –eles “trapacearam na venda que você perdeu” (em sua opinião). Não importa. Não fale mal deles. Ponto final. Nada o denigre mais do que você denegrir um concorrente legítimo! A meta é demonstrar por que seu produto ou serviço é melhor e por que sua empresa é melhor para se negociar. A verdade nua e crua: não há bênção maior do que um concorrente extraordinário (por exemplo, a UPS para a FedEx). Os grandes concorrentes o mantêm alerta! Ninguém de nós melhora sem ter alguém nos empurrando.

6. Eles se conectam à organização do cliente. Conectar-se à organização do cliente significa exatamente isto: desenvolver um relacionamento (íntimo, se possível) em todos os níveis e dentro de todas as funções da empresa do cliente. A pesquisa sugere que as mulheres frequentemente são melhores vendedoras do que os homens... exatamente porque são menos conscientes de hierarquia e mais dispostas a investir significativamente em desenvolver relacionamentos de “baixo nível” por toda a empresa do cliente... o que acaba finalmente ganhando o “chefão”. Isso leva um bocado de tempo... mas vale a pena.

7. Eles se conectam com o time da casa e com as organizações dos principais fornecedores. Você aumentará tremendamente as chances de realizar a venda –principalmente em vendas repetidas– na medida em que puder utilizar todos os talentos da empresa inteira com a qual você trabalha e também os fornecedores mais importantes. Você não está vendendo um “aparelhinho”; você está vendendo todo o processo/“experiência” de trabalhar com você e com sua empresa... inclusive o fornecimento e assistência do “aparelhinho”. Uma dica especial: conheça pessoas “subalternas” –ou geralmente relegadas a segundo plano– em várias funções de sua organização; além disso, leve-as a reuniões com clientes. Serão suas melhores aliadas. Desenvolver uma rede fervorosa de relacionamentos entre os “não-amados” em todos os cantos da organização paga dividendos... extremamente grandes.

8. Eles nunca prometem demais. Mesmo se isso lhes custar o emprego. Essa é uma maneira mais ou menos comprida de dizer “confiança é essencial... para tudo”. Manca-das que você não previu vão ocorrer, o que significa que, em algum momento, você pode ter prometido demais. A idéia central aqui é: não “engane” ao reduzir, de forma irrealista, alguns dias do prazo só para lhe dar uma pequena vantagem em relação ao concorrente... quando você sabe muito bem que o que acabou de prometer não vai acontecer. Na verdade –mesmo se isso lhe custar vendas!–, prometa “de menos”. Ou seja, acrescente alguns dias, aqui e ali, para aumentar significativamente as chances de “acertar o alvo”. (Sempre acontecem burradas!) Não estou recomendando um conservadorismo irrealista... que vá lhe custar todas as vendas! Estou recomendando... desesperadamente... contra o otimismo irrealista. Tente usar o seguinte mantra: os vendedores bem-sucedidos normalmente estão à frente da programação planejada e prometida!

9. Vendem somente para resolver problemas específicos/criar oportunidades lucrativas identificáveis. Soa banal, mas nem por isso é menos importante. Aqui está o argumento de vendas... o único argumento de vendas: “Nosso produto resolve estes proble-

mas específicos, cria estas oportunidades incríveis e inimagináveis e vai fazer você ganhar um montão de dinheiro; veja exatamente como”. Pergunte-se: “esta é uma ‘venda de produto’ ou uma ‘venda de solução original tipo nooossa!’ que ainda vai render daqui a cinco anos? que vai ser comentada na imprensa especializada?”. Banal? Sim, é banal, mas verdadeira. Dane-se! Grandes vendedores “consertam coisas”/“resolvem problemas”... não vendem aparelhinhos. Nem aparelhinhos bons. Não se vende um relógio “Rolex”... vende-se “a sensação de usar um Rolex”. Isso é óbvio. Ou pelo menos deveria ser. E o que vale para o Rolex vale para toda venda de produto... até os *cookies* que as bandeirantes vendem nos EUA.

Mantra: “Os idiotas vendem Rolex. Os gênios vendem ‘O Estilo de Vida Rolex’”. Certo?

10. Unem-se a qualquer pessoa –até um inimigo mortal– que possa ajudar a resolver um problema, aproveitar uma oportunidade, melhorar uma experiência para oferecer ao cliente. Você teve uma experiência desgraçada com determinado fornecedor. Você teve uma experiência desgraçada com determinado cliente. Você ainda está “pê” da vida com isso, passados já dois anos. Mas aí aparece a situação de outro cliente... e o mesmo fornecedor João da Silva é o “consultor” perfeito para ajudá-lo a reformular o negócio e agregar credibilidade a seu argumento de vendas. Então... mande ver... chame o João... escale-o... pague-lhe uma fortuna... implore para ele fazer parte da coisa, se necessário.

Vender com inspiração é utilizar os melhores recursos –inclusive o produto ou serviço específico em si– que você conseguir para criar a melhor experiência/resultado imaginável para o cliente. E é sua função ralar para conseguir os melhores recursos que puder para fazer tudo isso acontecer. Sacou?

11. Conhecem a fundo a história da marca. Respiram a história da marca. Caso contrário, eles somem. Sua empresa vende uma “história”... a “sensação que é fazer negócio conosco”. Sua empresa vende uma “visão”. Sua empresa vende uma “experiência”. Sua empresa vende uma... “marca”. Não estou pedindo que você seja um tonto escravo da empresa. Estou apenas lembrando que o valor da marca é equivalente a centenas de bilhões de dólares nas melhores companhias. E se você não conseguir “convencer quanto à promessa da marca”, então provavelmente você deveria se mandar.

12. Pensam no “pacote fechado”. Ou: É SEMPRE PROBLEMA MEU! Se algo der errado, você está ferrado. Certo? Então, o óbvio: todos os problemas são seus problemas! Pelo amor de Deus, nunca –repito, nunca!– jogue a culpa na entrega atrasada, digamos, no “pessoal de logística de sua organização” que “pisou na bola”. Você é o vendedor. Você representa a empresa do cliente. Você é a empresa do cliente. O “pessoal da logística” não ferrou tudo. Algo deu errado. Você é a empresa para o cliente. Portanto, você ferrou tudo. Sacou? (O que não quer dizer que você não tenha o direito de ficar “pê” da vida com o pessoal da logística que ferrou tudo. Você simplesmente não pode transmitir isso... de verdade... nunca... para o cliente. Na hora em que você fizer isso, sua confiabilidade vai para o brejo de mão beijada.)

13. Agem como um “regente de orquestra”: “sou (plenamente) responsável por fazer toda a maldita rede funcionar”. (Ponto final.) Você é o “guardião” de todas as... 200 mil pessoas, se for o caso, da empresa. Você ganhará seu dinheiro de verdade como o “vendedor” de vendas repetidas. E vendas repetidas virão um pouco por causa do produto, e bastante por causa da experiência/relacionamento. E o relacionamento será absolutamente, positivamente fabuloso... na medida em que você propositalmente –e de forma abrangente– orquestrar esse relacionamento/experiência. O fato é: o pessoal de “Vendas” ganha suas comissões constantes por orquestrar experiências positivas para o cliente que emanam de todos os departamentos da empresa do vendedor –mais do que por “apresentar um maçante argumento de vendas”.

SAIBA MAIS SOBRE TOM PETERS

O guru Tom Peters já era um consultor renomado da McKinsey & Co., nos EUA, quando, em 1982, lançou o livro *In Search of Excellence* (publicado no Brasil com o título *Vencendo a Crise* pela editora Harbra). Escrito com Bob Waterman, a obra lhe deu renome mundial, além de representar uma virada na literatura mundial de *management*, principalmente por abordar várias áreas da administração em vez de uma específica. Entre outros livros de sua autoria estão *Rompendo as Barreiras da Administração* e *O Círculo da Inovação* (ambos, ed. Harbra).

Tom Peters é o segundo maior guru de *management* da atualidade, segundo avaliação realizada pela firma de consultoria Accenture. Preside uma firma de treinamento que leva seu nome e já teve vários artigos e entrevistas publicados em **HSM Management**, entre os quais os da edição 32 (página 56), no qual aborda as 50 qualidades que distinguem o verdadeiro líder. O especialista estará na ExpoManagement São Paulo 2002, organizada por HSM do Brasil, em novembro deste ano.

O bom vendedor sabe que seu verdadeiro inimigo, a médio e a longo prazo, raramente é o “principal concorrente”, mas sim a empresa estreante

14. Ajudam o cliente a conhecer sua organização e construir seu próprio acesso independente a ela: somente as pessoas (de vendas) idiotas escondem informações. Fato: você não quer que o cliente fique dependente de você como um escravo. Você quer que o cliente lhe dê (todo) o crédito por todas as coisas maravilhosas que todas as pessoas maravilhosas de sua empresa fazem pelo cliente. Certo? (Só metade é brincadeira.) Ou seja, você quer que o cliente se sinta “em casa” com sua organização... tenha contato íntimo com a engenharia... a logística... e o financeiro. Quando aparecer um problema, no meio da tarde, e você estiver fazendo uma visita... você quer que o cliente tenha um caminhão de gente dentro de sua empresa com quem ele possa falar para acionar o processo para resolver a situação. A verdade é que, se as coisas derem certo, você receberá o crédito; e as coisas vão dar certo, a longo prazo, na medida em que você tiver criado a rede baseada em relacionamento que dá ao cliente uma experiência incrível quando lida com sua empresa.

15. Livram-se dos maus negócios. (Mesmo se isso fizer com que eles sejam demitidos.) Não seja um derrotado. Não desista quando aparecer o primeiro pepino. Por outro lado, pode chegar uma hora em que você ache que as pessoas na organização não são confiáveis, quando o jogo fica muito mais bruto que o enrosco político humano normal com que deparamos constantemente. Quando ficar sofrido demais, e sem credibilidade, é hora de partir, com classe. (Ou mesmo um pouco sem classe.) Tenha isto bem claro: existe uma coisa chamada “mau negócio”. Não desista fácil, mas também não segure o rojão, e sacrifique sua alma, para conseguir suas metas. Lembre-se: ninguém vai para o leito de morte dizendo: “consegui minha meta 73 trimestres seguidos”. A pessoa vai para o leito de morte falando sobre “Grandes Experiências Específicas”... das quais você se orgulha bastante. Na verdade, muitas envolvem amigos, família e filhos, mas algumas também envolvem coisas superexcitantes que você conseguiu em seu trabalho. Essas coisas invariavelmente são “honrosas”. Eu fico preocupado com isso, até certo ponto. Não estou dizendo para você ser um “babaca sempre bonzinho”. Burradas realmente acontecem. Política é coisa normal. O comprometimento é eterno. Algumas dessas coisas o deixam um pouco perturbado. Por outro lado, há limites. Não trabalhe com pessoas que sejam perpetuamente desonestas, que não cumpram sua palavra, que estejam sempre prontas para melhorar sua própria reputação. Não trabalhe com bestas. A vida é muito curta.

16. Entendem a idéia de uma “boa perda”. Uma “boa perda” é um esforço corajoso e ousado... que não dá certo por uma série de razões. Principalmente quando a coisa está preta, uma “boa perda” pode ser muito melhor –principalmente a longo prazo– do que uma “vitória mixuruca”. Uma *vitória mixuruca* é apenas um pouco mais do que fazer a MMS (Mesma M... de Sempre). Uma *boa perda* surge quando se reposiciona o produto ou serviço para criar uma experiência potencialmente incrível para o cliente... para a qual o cliente ainda não estava preparado. Novamente, é preciso ter cuidado. Se levar muito longe a idéia de “boa perda”, parecerá muita presunção sua. Contudo, eu sugiro que você erre, pelo menos ligeiramente, na direção da boa perda; é importante que nós empurremos nossos clientes. Se não o fizermos, vamos perdê-los para uma empresa estreante a curto, médio ou longo prazo.

17. Pensam que os que dizem constantemente que “tudo é uma questão de preço” sofrem de imaturidade galopante e imaginação curta. Você pode perder negócio por preço. Eu já perdi negócio por preço. (Muitas vezes, na verdade.) Ninguém gosta disso. E na verdade é justo reclamar com o *controller* pelas “margens de lucro exorbitantes” que ele quer obter com o produto/serviço. Por outro lado, um dos sinais mais claros de um vendedor que não consegue nada é reclamar constantemente de “perder pedidos por causa de preço”. A idéia é que você está vendendo “oportunidade”/solução/experiência/lucro/desempenho. (Que podem ser quantificados!) Isso pode ainda não justificar um preço 50% acima do de um concorrente excelente. Mas deveria justificar muito bem algum tipo de adicional. E num mundo em que os “serviços agregados” estão se tornando cada vez mais... e mais e mais... significativos... a Desgraçada da Idéia é “acrescentar uma porção de intangíveis” que... de fato... lhe permitirão cobrar um preço adicional pelo que está oferecendo.

Grandes
vendedores
realmente
acreditam,
quando
“vendem
seu peixe”,
que estão
fazendo algo
importante
para a
civilização

18. Não dão de graça a loja inteira só para conseguir entrar na empresa-cliente. A inflexibilidade é uma porcaria de idéia. Sem dúvida. Por outro lado, já vi muitos –mas muitos mesmo!– casos de vendedores convencerem sua organização a fazer concessões absurdas para conseguir “a primeira venda com o grande cliente”... “após o que conseguiremos cobrar nossos preços normais”. Só se for em sonho!

19. Desconfiam –e respeitam– as empresas estreadas... o verdadeiro inimigo. O “verdadeiro inimigo”, a médio e longo prazos, raramente é o “principal concorrente”. Geralmente é o concorrente que não aparece na tela do radar... que realmente tem uma idéia melhor... que vai encostá-lo na parede nos próximos anos. “Conhecer o setor” significa... principalmente... ter boas antenas para detectar as “empresinhas intrigantes” que podem não continuar “inhas” por muito tempo. Isso, por sua vez, pode significar, por exemplo, assegurar que haja alguns capitalistas de risco inteligentes em sua rede –que possam lhe dar a “dica” do que virá a seguir. A verdade é que talvez você queira ir um passo adiante e dar uma chance a essas empresas estreadas e trabalhar com elas para se tornarem parte do pacote de produto/serviço/experiência que você oferece ao cliente; é muito melhor tê-las como “parceiras aliadas” do que como rivais. (E se você trabalhar para alguém como a Cisco Systems, talvez a empresa-mãe compre a estreada!)

20. Buscam vários “clientes arrojados” –que os levarão para o mundo do amanhã. “Nós” (você, o vendedor, e sua empresa) somos tão “arrojados” quanto nosso “portfólio de clientes” é “arrojado”. É bastante simples. E bastante difícil. Os alvos “óbvios” são quase sempre os grandões. Existe certa lógica nisso, mas não muita. Em 2002. É de suma importância que seu portfólio de clientes inclua clientes de ponta que estejam buscando a excelência no amanhã. Questão simples: não dá para enfatizar o suficiente esse ponto. É o segredo profundo do que chamo de “inovação automática” –andar com pessoas interessantes “automaticamente” o torna mais interessante e o mantém um passo adiante. Seja rigoroso na avaliação de seu portfólio de clientes: meu portfólio de clientes é esquisito o suficiente para me garantir um lugar no (louco) futuro?

21. Usam obsessivamente a palavra “parceria”, mesmo que esteja m-u-i-t-o batida. Estamos vendendo uma “experiência” ao cliente. Essa experiência envolve o esforço concentrado e coordenado de todos os membros da cadeia de fornecimento. Como vendedor, é minha função utilizar –de forma contínua e “sinérgica”– a plena força e imaginação de toda a cadeia de fornecimento. Daí meu caso de amor com a surrada palavra “parceria”. Por que insisto em usá-la? Porque estamos falando de... *parceria*. Uma trama virtual abrangente e contínua de membros que dedicam esforços hercúleos para criar oportunidades/mercados para o cliente, utilizando nosso produto/serviço como pedra angular. Correto? Para mim soa como “parceria”. Ah, quero dizer: use essa maldita palavra. Parceria. Sem cerimônia.

22. Enviam bilhetes de agradecimento! De montão! Não recadinhos por e-mail! Bilhetes de agradecimento. Soa como uma “idéia secundária”. Errado. Totalmente errado. Escrevi um artigo sobre implantação uns seis anos atrás. Cerca de 50 idéias. A nº 1 da lista: não se esqueça de seus bilhetes de agradecimento. Vendas é um “negócio de relacionamento”. Isso é óbvio, embora freqüentemente deixado de lado. Muito próximo do cerne dos relacionamentos fica essa palavra gentil e oportuna. Chame-a de bilhete de agradecimento. Manuscrito. Feito agora. Imediatamente. O bilhete de agradecimento ao “chefão” que reservou um espaço em sua agenda para você é uma coisa. E importante. No entanto, mais importante ainda (e cumulativamente) a longo prazo: bilhetes para as pessoas, vários degraus abaixo na hierarquia, que fizeram um pouquinho a mais para cuidar de seu caso. Além disso, outra regra a ser seguida é que no mínimo 50% de seus bilhetes deveriam ser para pessoas de dentro de sua empresa –pessoas que facilitaram coisas que levaram a experiências melhores para o cliente.

E já que estamos falando nisso... isso também se relaciona à discussão anterior sobre “parceria”. Aqui está um truque que aprendi na McKinsey & Co. Sempre use a palavra “nós”. Quando estiver falando sobre algo que estiver fazendo com o cliente, diga sempre: “Nós vamos fazer esta abordagem etc.”. Claro, é um “truque”, mas a pessoa que você pode acabar “enganando” (no bom sentido!) é você mesmo! Isso é uma parceria. Isso é uma

“coisa nossa”. Certo? Ah, já que estamos falando nisso... lembre-se dos aniversários. E envie cartões de aniversário. E flores, quando apropriado. Os pequenos gestos nunca são... pequenos. Acredite.

23. Quando olham para o cliente do outro lado da mesa, pensam religiosa e repetidamente consigo mesmos: “como posso tornar esse cara rico e famoso e fazê-lo ser promovido?”. Para dizer a verdade, estamos tentando fazer o “cliente” (a organização do cliente) ser bem-sucedido; esse é claramente o resultado final a longo prazo. No entanto, o “resultado final” prático e político é que estamos tentando transformar o indivíduo (e indivíduos) responsável por comprar (e usar) nosso produto/serviço num Herói de Ouro Maciço. Nós não estamos no “negócio de vender aparelhinhos”. Estamos no “negócio de fazer heróis”. Certo? (Certo!) No final –como sempre!– acaba caindo no indivíduo-envolvido-na-equação. Certo?

24. Grandes vendedores em grandes empresas podem responder afirmativamente à pergunta do anúncio da HP: você mudou a civilização hoje? Minha opinião: essa “abordagem de venda” é jóia. Muito jóia. Eu realmente acredito, quando “vendo o meu peixe”, que estou fazendo mais do que batendo cartão e pagando impostos. Embora eu não ache que rotineiramente mude o mundo para um grande número de pessoas, sei que me preocupo pra burro com o que faço e que curto muito poder fornecer o produto/serviço/experiência/impacto. O presidente da Apple Computer, Steve Jobs, disse uma vez: “Vamos deixar uma marquilha no Universo”. Eu acho que a idéia de que vender pode marcar o Universo e mudar a civilização é o que mantém você motivado... e capaz de olhar para si no espelho. Então: você mudou a civilização hoje? (Veja, esta é a hora de “mudar a civilização”. Não?)

25. Mantêm simples suas benditas apresentações em PowerPoint! Eu montei os *slides* nos quais esta discussão se baseia para uma apresentação a vendedores de uma empresa de tecnologia. Revisei algumas das apresentações utilizadas por eles ao fazer meu próprio trabalho de preparação. Como sempre, fiquei espantado. Por quê? Muita... muita... muita... coisa num *slide*. Talvez seja problema da idade. Talvez eu não consiga mais ver todos os detalhes. (Saco... não é isso, não!) *Slides* complicados = pensamento complicado. Simplifique as coisas. Simplifique as coisas! Mostre seus benefícios. Apresente seu ponto de vista. Conte sua (comovente) história.

© *tompeterscompany*