

MARCOS SCALDELA

**VENDEDOR**



**FALCÃO**

**VISÃO, VELOCIDADE E GARRA PARA VENCER**

PRINCÍPIOS PARA CRIAR

**EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE**

)) Academia

# **VENDEDOR FALCÃO**

**VISÃO, VELOCIDADE E GARRA PARA VENCER**

**MARCOS SCALDELA**

**VENDEDOR  
FALCÃO**  
VISÃO, VELOCIDADE E GARRA PARA VENCER

)) Academia

Copyright © Marcos Henrique Scaldelai, 2016

Copyright © Editora Planeta do Brasil, 2016

Todos os direitos reservados.

*Pesquisa e edição de conteúdo:* Joyce Moysés

*Preparação:* Ana Paula Felipe

*Revisão:* Huendel Viana e Hires Héglan

*Diagramação:* Futura

*Capa:* Luiz Sanches Júnior

*Imagens de capa:* Odua Images/Shutterstock martellostudio/Shutterstock Kristo

Robert/Shutterstock

*Adaptação para eBook:* Hondana

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

S293v

Scaldelai, Marcos

Vendedor falcão / Marcos Scaldelai. - 1. ed. - São Paulo : Planeta,  
2016

ISBN 978-85-422-0834-4

1. Empreendedorismo. 2. Negócios - Administração. 3. Sucesso nos  
negócios. I. Título.

16-35619

CDD: 658.11

CDU: 658.016.1

---

2016

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA PLANETA DO BRASIL LTDA.

Rua Padre João Manoel, 100 – 21º andar

Edifício Horsa II – Cerqueira César

01411-000 – São Paulo – SP  
[www.planetadelivros.com.br](http://www.planetadelivros.com.br)  
[atendimento@editoraplaneta.com.br](mailto:atendimento@editoraplaneta.com.br)

# DEDICATÓRIA

Dedico este livro a todos que me contagiaram a dar meu próximo passo como escritor.

Depois do sucesso do meu primeiro livro *99,9% não é 100%. Você pode mais!*, percebi o quanto as minhas palavras podem acrescentar à vida de muita gente que gosta de realizar, quer desafios e, principalmente, sonha com um futuro melhor sempre. (Agradeço a todos que me enviaram textos emocionantes sobre mudanças de atitude após a leitura do meu primeiro livro. Isso fez meus olhos brilharem ainda mais!)

Também dedico a toda minha família e aos amigos que ajudaram a transformar a minha coragem em atos concretos. Em especial, à minha esposa Kelly e aos meus dois filhos, pois é para eles que vivo intensamente.

E, por fim, dedico-o à minha força maior: Deus! De quanta luz precisei para me reconhecer FORTE diariamente. E descobri como é grande a minha FÉ, que, nos momentos mais difíceis, me fez enxergar um horizonte cheio de luz e de ainda

mais sucesso na minha vida. E quanto também me apoiei na mãe Dele, Nossa Senhora, para que meus desejos fossem atendidos mais rapidamente. Ela pode tudo com Ele. E tenho certeza de que terminei este segundo livro vencendo muitos desafios, ou melhor, enxergando novas oportunidades para me fazer ainda muito mais FELIZ!

# SUMÁRIO

PREFÁCIO

APRESENTAÇÃO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 - TRÊS FORÇAS PARA VOAR ALTO

CAPÍTULO 2 - A VISÃO DO VENDEDOR FALCÃO

CAPÍTULO 3 - A VELOCIDADE DO VENDEDOR FALCÃO

CAPÍTULO 4 - A GARRA DO VENDEDOR FALCÃO

CAPÍTULO 5 - TESTE DO VENDEDOR: VOCÊ É FALCÃO, ÁGUIA  
OU PARDAL?

CAPÍTULO 6 - FÉ E FORÇA INABALÁVEL DE UM FALCÃO

# PREFÁCIO

A abordagem que Marcos Scaldelai traz neste livro é muito apropriada em função da atitude necessária a um bom vendedor. O falcão realmente tem a capacidade de enxergar sua presa a três quilômetros de distância, com uma visão oito vezes mais eficiente que a do ser humano. A velocidade que atinge durante o voo é outro diferencial desse animal. Há espécies que chegam a atingir incríveis 300 quilômetros por hora.

O falcão enxerga longe e com uma acuidade impressionante. A analogia com o vendedor é excelente, uma vez que clientes precisam disso e de muito mais. Divido essa analogia em quatro momentos.

O primeiro diz respeito à visão espetacular da ave. O vendedor, da mesma forma, precisa entender o território que ocupa e saber onde está inserido. Como um falcão, é fundamental enxergar o ambiente de vendas de cima a fim de identificar seus clientes-alvo e mapear o potencial de cada um, além de perceber movimentos da concorrência e dos

consumidores finais. Nada pode lhe escapar.

O segundo momento é o do planejamento. Assim como o falcão planeja seu ataque a mil metros de altitude, o vendedor também precisa se antecipar, estudando e programando como vai atuar. Em detalhes. Que solução levar a cada cliente, conforme o perfil e as especificidades do tipo de negócio dele? É um supermercado, uma farmácia ou uma pequena mercearia? Qual é o sortimento, o processo de precificação e a promoção mais adequada para aquele ponto de venda? Que modalidades de material promocional devem ser utilizadas? Como expor, a seu favor, as categorias de produtos ao cliente? Ou seja, é fundamental alinhar a visão às oportunidades que se apresentam e traduzi-las em estratégias vitoriosas.

A hora da execução, do ataque em si, é o terceiro momento. O que o falcão faz? Parte de mil metros de altitude para, num voo rasante, atingir sua presa. Aproximando a analogia do vendedor, este deve utilizar todas as ferramentas que a empresa disponibiliza para ele, facilitando a visão de soluções, principalmente num mercado altamente competitivo. O planejamento bem-feito com uma boa execução, por si só, fará com que o profissional de vendas fique pronto para vencer. Afinal, possui quilômetros de vantagem sobre aqueles que saem para as visitas sem entender o território em que estão, nem o seu papel.

O bom vendedor estuda o ambiente em que está inserido a fim de levar uma proposta que surpreenda o seu cliente – assim como o falcão surpreende suas presas com garras

afiadas. Se assumir uma atitude positiva para fazer a diferença e estiver seguro do que tem a apresentar, o vendedor vai capturar as oportunidades de forma muito mais efetiva que os seus concorrentes.

É verdade que a acuidade do falcão gira em torno de 30%. Mas até isso dá um bom exemplo, pois não desiste da sua presa. Mesmo tendo essa determinação de buscar resultados, se não conseguir o seu objetivo, sabe que precisa tentar de novo ou morrerá de fome. Chegamos, então, ao quarto momento: o do aprendizado, o de perceber qual foi a sua falha, corrigi-la e voltar a atacar, preparando-se para outras oportunidades.

O vendedor, assim como o falcão, vai encontrar objeções e não pode se deixar abater com o primeiro “não”. A quantidade de visitas que o vendedor bem preparado consegue positivar, em relação àquelas que não são bem-sucedidas, está em aproximadamente 50%. Mas desistir não é uma possibilidade e, sim, manter a mesma postura que os agentes de solução têm. Se o falcão é produtivo em 30% dos seus ataques, o mesmo pode ocorrer com o vendedor.

Faz parte do jogo aprender com o “não”. Quais foram os motivos de não ter obtido um “sim”? É por meio de pequenos “sim” que se chega a grandes negócios. Nesse caminho vão surgir resistências? Claro. Quando o falcão faz o ataque, a mais de 200 quilômetros por hora, conta com uma membrana transparente nos olhos para não perder a visão, que eu associo à resiliência.

O que o vendedor cria de resiliência para ele? Quais pontos de contra-argumentação levanta para o seu cliente? Como quebra as objeções? Qual é a sua postura perante as inevitáveis resistências? Em suma, está tendo uma atitude diferenciada até transformar uma oportunidade em venda efetiva, assim como o falcão faz?

Essa ave captura com as garras, arremata com o bico e, se errou o bote, ataca de novo. Está no seu DNA ser um caçador. O vendedor não pode se deixar abater, ficar cabisbaixo, sem reação. Muito pelo contrário. Com uma persistência animal, vai aprender com os erros e corrigi-los sem perda de tempo nem titubeios. Dado o cenário macroeconômico que estamos vivendo, os clientes querem soluções rápidas. Tal movimento é mais inspirado no voo de velocidade do falcão do que no voo panorâmico da águia.

Marcos Scaldelai é um profissional dinâmico, que incorpora esse senso de urgência. Está sempre buscando oportunidades, superação e mantendo uma visão ganha-ganha, o que faz a diferença num mercado bastante desafiador como o nosso. Ao identificar como pode agregar valor, desafia não somente a si próprio como a empresa e a sua equipe, a fim de fazer mais e melhor. Na atual conjuntura que o nosso país atravessa, é fundamental ter essa visão de desenvolvimento de negócios de forma consistente e sustentável.

Um bom planejamento abrange ação dentro de um processo estruturado para a construção de um relacionamento

duradouro. Essa é uma das características que o tornam um profissional diferenciado. Em todos os momentos em que atuou conosco, procurou atuar dessa forma, como parte de um movimento próprio de melhoria contínua, como profissional, pessoa e homem de negócios.

No fundo, caro leitor, mais importante hoje do que vender mais é vender melhor. Se você tiver atitude de falcão, do planejamento à execução, vai vender melhor, com maior frequência e consistência. E o cliente vai vê-lo realmente como um parceiro, que agrega valor, que sabe como capturar as oportunidades e transformá-las em resultados para todos os envolvidos nesse processo. Quando transmitir tanta confiança de que tem a solução, passará a ser uma inspiração como profissional de vendas para uma gestão melhor do negócio do seu cliente, fidelizando-o e elevando o relacionamento comercial a novos patamares.

Walter Faria, diretor-geral do Martins<sup>1</sup>

# APRESENTAÇÃO

Em 2013 eu tinha 25 anos. Os noticiários divulgavam que um jovem de apenas 36 anos, chamado Marcos Scaldelai, assumia a presidência da Bombril.

Nas fotografias e nas imagens da TV, eu via um jovem boa-pinta, com os cabelos arrepiados e um largo sorriso no rosto.

À época, eu estava começando meu negócio social, no extremo leste do estado de São Paulo, em Poá, dentro de uma salinha 4x4, tendo um carro velho e alguns meses de aluguel vencidos.

Mas a imagem daquele jovem de 36 anos assumindo a presidência de uma gigante mexeu muito com meus brios. E turbinou dentro de mim a crença de que seria possível quebrar recordes.

No entanto, minha realidade era dura. Chances parcas. Zero recursos. Mas os exemplos arrastam. E eu fui arrastado.

Dois anos depois, eu consegui pagar os aluguéis vencidos, ir para um prédio e aumentar o impacto social do Instituto

Gerando Falcões, organização social que fundei. Mais que isso, pude conhecer pessoalmente Marcos Scaldelai.

No palco da Convenção de Vendas da Bombril, eu contei toda minha luta para emergir da pobreza extrema, da falta de autoestima, para uma vida de protagonismo e liderança.

O então jovem CEO da empresa me assistia emocionado. Mas ele não fazia a mínima ideia de como sua história de vida havia me inspirado e me impulsionado a chegar àquele palco.

Numa época em que faltam lideranças inspiradoras e engajadoras, encontrar um executivo como ele é um presente, uma fonte de inspiração.

Scaldelai é um líder sofisticado. Possui visão inovadora e potente, como a sua marcante gestão na Bombril.

Mais que isso: ele tem sangue nos olhos. Afinal, não chegaria lá se fosse morno, medroso. Ele é o contrário: quente, corajoso e, sobretudo, ousado.

Ler o que o autor tem para compartilhar é uma chance de encontrar o caminho para fazer novas marcas e derrubar recordes. Eu permiti que a história e a experiência dele influenciassem a minha vida.

Acredite, multipliquei meus resultados. Vale a pena experimentar, começando pela excelente leitura deste livro.

Edu Lyra<sup>2</sup>

# INTRODUÇÃO

Eu sempre cuido muito de perto de cada convenção de vendas por considerar esse momento extremamente importante para a vida das empresas. É quando o líder define todas as estratégias de vendas para os próximos meses e faz com que o time inteiro saia de lá “com a faca nos dentes” para atingir os resultados necessários. Portanto, meu envolvimento é extremo! Passo à equipe um *briefing* claro das minhas expectativas e vivo intensamente cada passo da preparação. Quero, ao final do evento, ver os colaboradores realmente motivados, com a certeza de que não existe o impossível, com a sensação de que todo mundo pode e deve ir além.

É preciso despertar nas pessoas a alegria por realizar e se destacar, provocar a sede de vencer, mostrar que as metas superadas podem levá-las a perspectivas de vida bem melhores, junto com sua família, que tanto as apoia. A convenção é crucial para reforçar a vontade em todos de fazer parte da empresa e se comprometer com a missão, os valores, os objetivos traçados. Ter um palestrante convidado corrobora

com esse clima. Mas, enquanto fui diretor comercial e, depois, presidente da Bombril, eu já havia trazido para três convenções Paulo Storani,<sup>3</sup> ex-capitão do Bope e consultor do filme *Tropa de Elite*, que nos ensinou como construir equipes de alto desempenho.

Era hora de escolher um novo nome, com uma mensagem impactante, forte. E como isso é difícil... Fui em busca de indicações e cheguei ao nome de Eduardo Lyra. A pessoa que o indicou tinha assistido a uma palestra dele no Grupo de Líderes Empresariais (Lide). Ela me contou que esse jovem desafiou a pobreza, formou-se em jornalismo, reuniu em livro depoimentos de profissionais que do nada chegaram a tudo e resolveu mudar o mundo contagiando estudantes de escolas públicas com sua ONG, o Instituto Gerando Falcões.

Só de ouvir o nome dessa ave e sem conhecer nada da história de superação de Eduardo Lyra, pronto! O tema da convenção em preparação já estava criado: Falcão de Vendas! Construí toda uma relação das principais características desse animal com as atitudes fortalecedoras que os profissionais da área comercial precisam ter. Atralei tudo a um propósito prático, tangível, estratégico, focado em gerar negócios. E passei a mensagem bem ao meu estilo: de forma muito clara, direta e simples, aproveitando elementos figurativos marcantes.

Claro que, no fim da convenção, Eduardo subiu ao palco. Com sua abordagem completamente diferente, inspiracional, ele nos contou sobre as muitas dificuldades que venceu e a

sua missão de influenciar outros jovens a também não ficarem presos ao chão, a voarem alto, rapidamente, com independência. Sua história de superação mexeu com o brio de todos os participantes e renovou a autoconfiança dos vendedores, demais funcionários e convidados. Afinal, a vida desse rapaz tinha tudo para dar errado. Mas ele a transformou para que desse certo. Muito certo.

Cada um tem o livre-arbítrio para decidir que caminho quer tomar. O pai de Eduardo fez coisas erradas e chegou a ser preso, com direito a estampar páginas policiais de jornal. O filho teve uma atitude proativa e quis fazer diferente – sempre pensando num futuro melhor que ele e a família poderiam ter. Decisão é uma palavra forte. Quando você decide olhar para a frente, todas as atitudes que toma ganham força, significado, eco no entorno. Vencer. Ser uma pessoa e um profissional melhor. Todo mundo pode ser um falcão.

No meu universo, que é o de marketing e vendas, há uma porção de habilidades e técnicas que valeu a pena entender, incorporar e aperfeiçoar. Neste livro, inclusive, vamos aprofundar várias, importantíssimas. No entanto, o que mais importa é você acreditar que pode ter a convicção de que é capaz de alcançar seus objetivos. Assuma consigo mesmo o compromisso de ser um inconformado e voe com vigor, força de vontade e humildade para aprender enquanto também vai ensinando e inspirando. Por que não? Assim chegará mais rapidamente lá na frente e poderá ajudar alguém a buscar um futuro melhor.

Para quem já me conhece, sabe que destaco quatro competências globais capazes de acelerar essa jornada. Elas fazem parte da minha história, da essência de minha trajetória de estagiário a presidente de empresa, aos 36 anos. Brilho nos olhos, senso de urgência, espírito empreendedor e excelência explicam muito de minhas atitudes, têm tudo a ver com meus valores. E, depois de conhecer melhor o Eduardo, enxerguei nele um exemplo de quem explora bem as quatro competências como empreendedor social.

Com brilho nos olhos, ele convence, contagia e utiliza as palavras que o público quer escutar. Também não admite morosidade para mudanças. Avança porque não se autolimita. É protagonista de seus sonhos e objetivos. Quer fazer as coisas acontecerem, em vez de ficar esperando. Tanto que bateu na porta de grandes empresários para escrever um livro. Com sua coragem e determinação, foi recebido. Ele nunca colocou barreiras em seu caminho, nem se vitimizou. Ao contrário: lutou pelo sonho de ser jornalista, trouxe gente importante para apoiá-lo. Agora devolve a confiança mobilizando a força jovem. Portanto, tem a veia do empreendedorismo por achar caminhos diferentes para ir mais rápido e mais longe.

Uma situação muito inusitada aconteceu nessa convenção, na qual apresentamos oficialmente a nova campanha, Divas, com a cantora Ivete Sangalo valorizando a força da mulher. Durante a palestra ficou muito claro que a grande incentivadora e orientadora do Eduardo, sem ter estudo nenhum, foi a mãe dele. Quando eu subi no palco para

cumprimentá-lo, até brinquei com a plateia que, atrás daquele grande homem, havia uma grande diva e que Deus tinha nos apresentado essa coincidência. Sinergia total!

Você não precisa dar ouvidos a quem coloca sua energia vital para baixo. Mas como é importante ter gente que a joga para cima! Ainda mais quando é uma pessoa em quem confia.

Eu potencializo agora essa energia neste livro, em que convido a todos a quererem um futuro melhor, como Eduardo quis. Quando o convidei para fazer a apresentação de nossa conveção, ouvi que eu era para ele uma grande fonte de inspiração. É recíproco, meu caro! Uma palavra da sua ONG inspirou o tema de atitudes que desenvolvi para minha equipe de vendas. São contextos diferentes. Mas ambos lutamos passo a passo para construir uma trajetória de sucesso e exercitamos essa força animal diariamente para provocar transformações. Não viemos nesta vida a passeio, não. E, como eu tenho o sangue da área comercial correndo nas veias, a minha missão é formar vendedores falcões.

Daí a irresistível vontade de escrever este livro, destinado a todos que fazem e geram negócios ou querem começar. Desde empreendedores na própria empresa até profissionais de marketing e de vendas das companhias, incluindo líderes de outras áreas que sentem a necessidade de receber uma espécie de “transusão” de sangue comercial. Que estas páginas funcionem como um agente de mudanças na execução de seu trabalho, destacando as atitudes para aplicar no dia a dia, turbinar resultados e vencer na vida.

Assumir o protagonismo do seu crescimento profissional é ainda mais importante em momentos difíceis, que podem ser em função de uma crise no país ou por problemas particulares. Aquele que vender ideias, produtos, serviços com instinto e atitude de falcão certamente vai encontrar pela frente só desafios, e não barreiras ou obstáculos. Para sair do chão e fazer o seu voo espetacular, a grande viagem começa aqui.

Boa leitura!

# CAPÍTULO 1

## TRÊS FORÇAS PARA VOAR ALTO

Há muitas indagações que envolvem a atividade de vender. Meu objetivo é discutir ao máximo as questões concretas. Nada ficará planando sobre o terreno abstrato, eu posso garantir, porque vou insistir muito nas atitudes executáveis. Execução, execução e execução, que dependem do fortalecimento de ferramentas essenciais de um excelente vendedor. São elas: a visão, a velocidade e a garra.

Tudo o que você ler nas próximas páginas poderá colocar em prática amanhã mesmo – ou já! E, se no primeiro mês não tiver elevado significativamente o seu resultado, volte e releia, até alcançar a precisão de um falcão.

A analogia com a natureza desse animal, conhecido por todos, combina com a atitude que quero transmitir do início ao fim deste livro. Visão, velocidade e garra podem levar pessoas a lugares incríveis – e quem trabalha com vendas

precisa demais de tudo isso para fazer a diferença.

De donos de negócios a todos os seus colaboradores vinculados às áreas comercial e de marketing, nos mais variados cargos: quem partir nesse voo de eficiência vai se destacar. Vai ficar com os melhores clientes e projetos. Vai tornar-se um especialista em enxergar além do óbvio. E tem de fazer isso agora. Vai!

Tudo o que nós, brasileiros, mais queremos é sempre iniciar um novo ciclo de crescimento e prosperidade. Temos certeza de que ele virá, e os profissionais devem estar preparados para a retomada da economia, do consumo, de planos de expansão, da inovação.

Nem pense em esperar até que cenários macros melhorem para, só então, começar a se mexer. É em momentos de superação que você precisa demonstrar ainda mais força e fôlego, em vez de ficar simplesmente apontando o que não vai bem.

Onde está a sua convicção de que é capaz de trazer resultados enquanto outros ficam dizendo ser impossível? Quem vive de vendas nunca pode ficar planando sobre o garantido, o conhecido, o que dava certo no passado, ou se tornará presa fácil do acaso. É preciso desenvolver um modelo mental direcionado à superação para que se sinta parte da busca por resultados melhores.

Quantos se escondem sob justificativas para se livrarem da responsabilidade de procurar alternativas? Anote isto: quanto menos favorável a situação, mais atitude o

profissional precisa ter para fazer a diferença. Destacar-se.

## **Atributos que fazem a diferença**

Neste livro, desafio você a agir de forma diferente, proativa e estratégica para acelerar o seu desenvolvimento, sem ficar na dependência de uma oportunidade, para trabalhar sentindo-se menos vulnerável às oscilações do mercado e também às surpresas da concorrência.

Quero contribuir com o seu sucesso compartilhando as estratégias do vendedor falcão que desenvolvi especialmente para os profissionais da área comercial que trabalham ou já batalharam do meu lado. Esses já testaram e colheram resultados melhores.

Os olhos, as garras, o bico, as asas e outras características tornam o falcão um animal absolutamente diferenciado. Palestrantes motivacionais já exacerbaram os méritos da águia, mas os do falcão superam e servem melhor ainda para simbolizar as principais atitudes necessárias aos integrantes de uma equipe imbatível.

Quando sabemos que o animal mais rápido da Terra é justamente um tipo de falcão, o que isso pode “ensinar” a um vendedor? E sua enorme acuidade visual? O que representa para quem necessita enxergar potenciais clientes o tempo inteiro?

Ao aprofundar questionamentos como esses, durante meu estudo de caso sobre essa ave fascinante, eu consegui chegar a

imagens inspiradoras de atributos de atitude. São principalmente três: visão, velocidade e garra. Por que não as coloco em ordem alfabética, por exemplo? Porque na ordem em que se encontram possuem um sentido, uma sequência lógica de atitudes.

Ou seja, eu preciso enxergar muito bem o que interessa para definir claramente a minha ação futura. Só assim poderei avançar com vigor e rapidez e fazer um ataque preciso. Para articular uma venda, sair na frente da concorrência e agarrar ao máximo a chance de obter um “sim” dos clientes, o processo é semelhante.

A visão é a definição do objetivo e das estratégias. A velocidade é o caminho, a liga para você trazer os resultados de que a empresa precisa no tempo mais rápido. Já a garra é a execução das estratégias com excelência, qualidade, gerando valor para os negócios. Eu procuro, identifico de longe, acelero antes dos outros, negocio e termino cada mês vitorioso.

Vale a pena aprender com a natureza, porque ela é sábia. Ensina o que nenhum MBA consegue. Se os falcões usassem a velocidade antes da visão, quantos deles estariam estatelados no chão? Sem o *timing* certo para capturar a presa com as garras, passariam fome e ainda virariam comida de algum predador.

Ninguém deseja esse triste fim para uma venda que poderia ter sido concretizada, mas não foi para o seu bico, e, sim, para o do concorrente. Agarre o que é seu!

O mercado não tem tempo a perder e ainda ficou mais exigente. Enquanto há vendedores reclamando disso, outros – mais ágeis, focados, com olhos só para desafios em vez de problemas – se adaptam e se tornam verdadeiros encantadores de clientes.

## Executar muito melhor

Proponho que você se lance num voo estratégico para alcançar excelência em vendas, com maior agilidade e precisão nas suas ações, agregando valor aos resultados que traz. Portanto, este é um livro para quem joga no time da execução.

Jogar nesse time vencedor é para quem tem o propósito profissional de colocar a mão na massa e fazer acontecer na área comercial. Para quem tem o perfil *hands-on*, aquele que está preparado para tudo e resolve o negócio do jeito mais rápido, criativo e eficiente para o grupo. Este sabe que quanto mais tiver consciência do todo, mas será reconhecido.

E também é para líderes com outras formações, como das áreas financeira, tecnologia da informação, recursos humanos ou ligadas à engenharia, que precisam compreender profundamente o trabalho de sua equipe de vendedores a fim de orientar, monitorar, influenciar.

Aqueles que quiserem expandir suas competências e desenvolver atributos-chave para gerar mais negócios encontrarão aqui uma série de informações práticas. Elas são mais voltadas ao varejo, mas certamente aplicáveis a muitos

outros ramos de negócios.

Afinal, todos nós vendemos alguma coisa, entre ideias, serviços, produtos – e até nós mesmos, profissionalmente falando.

Logo a seguir, começo a detalhar os elementos físicos do falcão e as atitudes a ele correlacionadas, visando alavancar os seus resultados de vendas. Depois, proponho um teste, para que você possa fazer uma autoanálise e perceber até que ponto vem explorando sua visão, sua velocidade e sua garra de vencer. Talvez esteja bem num deles, mas deixando a desejar em outros.

A intenção do teste que encontrará mais ao final do livro é facilitar o seu processo particular de identificação do que pode melhorar para tornar-se um vendedor realmente diferenciado e disputado no mercado. Lembre-se de que se você quer chegar até onde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.

Quero que se sinta motivado a superar seus limites, voar mais alto e rápido, ampliar horizontes, desbravar territórios. Se eu me proponho a ser um grande vendedor, “o” cara, o número um da equipe, tenho que buscar ter as atitudes de um falcão. A boa notícia é que atitudes... a gente pode treinar.

# CAPÍTULO 2

## A VISÃO DO VENDEDOR FALCÃO

Que animal tem o melhor alcance de visão? Se você pensou nos felinos, chegou perto, mas não acertou. Se apostou em nós, humanos, saiba que precisamos melhorar muito para estarmos próximos dos dez melhores. Na hipótese de existir um ranking oficial, os cientistas confirmariam o que vários estudos isolados indicam há anos: as aves de rapina, como o falcão, com seus olhos grandes, são imbatíveis.

O falcão enxerga coisas que quase ninguém percebe, ainda mais quando está caçando. Tem uma visão equivalente à nossa quando usamos binóculo e é capaz de detectar de forma amplificada presas pequenas a 1.500 metros de altitude.

A esse sentido tão apurado não escapa nem um camundongo, mesmo quando o falcão está voando a 160 quilômetros por hora. Isso porque seus olhos têm milhões de fotorreceptores, células sensíveis à luz, que elevam o alcance

visual. É a ferramenta essencial para conseguir se alimentar e manter seu vigor. Ou seja, para sua sobrevivência!

De acordo com a bióloga Andréa Silvia Borin, especialista em aves e em conversação e manejo de fauna silvestre, a visão é uma questão de vida ou morte para esses excelentes caçadores.

Eu posso dizer o mesmo para qualquer profissional de mercado. E, principalmente, para aquele que atua na área comercial, levando em consideração que cenários econômicos sempre são complexos e que todo mundo precisa sair à caça de negociações ganha-ganha, que agregam valor aos dois lados (quem compra e quem vende).

Portanto, quem desenvolver uma visão longínqua do que (e como) oferecer ao mercado já deu o primeiro passo na conquista dos três poderes especiais do vendedor falcão: visão, velocidade e garra.

O animal consegue distinguir dois pontos muito próximos, mesmo estando a uma longa distância, o que se mostra uma enorme vantagem competitiva em relação a outros animais. Seus olhos são proporcionalmente grandes em relação ao tamanho da cabeça, se os compararmos com os de outras espécies; e são voltados para frente, numa adaptação que o ajuda a localizar presas, dando-lhe noção de distância e de profundidade. Para colaborar ainda mais, ele ouve muitíssimo bem!

Lembre-se de que o falcão não voa sem objetivo, aleatoriamente, até encontrar uma presa. Antes de sair à caça,

aproveita sua visão privilegiada para observar toda a área, estudar as possibilidades, definir qual será a estratégia para não desperdiçar energia. Que tal se inspirar nessa característica e aprimorar sua visão em vendas?

## **Apure seu olhar estratégico**

Os principais executivos, os chamados *heads* das suas áreas, têm o grande papel de disseminar a missão, a visão e os valores da empresa. E também de transmitir brilhantemente os objetivos e as estratégias da companhia para todos, anualmente, de acordo com a conjuntura macroeconômica do país.

Esse trabalho é uma constante na vida dos líderes. Eles orientam, monitoram, cobram e mensuram o resultado. Afinal, tudo o que não se mede, não se gerencia. Os objetivos e as estratégias são desenhados com o envolvimento de todas as áreas, incluindo a comercial. Mas recebem a direção total daquela que está em contato permanente com os consumidores: a área de marketing.

Tudo é determinado não somente pensando no presente, e, sim, na construção futura de até onde a empresa tem que chegar. Por isso, é essencial que aquilo que foi desenhado seja executado. E execução é com a área de vendas, que chama para si a responsabilidade de trazer os resultados financeiros, confirmando no mercado que todo o trabalho prévio da companhia inteira foi bem projetado.

O vendedor falcão é aquele que desenvolve uma visão cristalina daquilo que precisa realmente executar (no capítulo sobre a garra, vamos aprofundar “como executar”) e faz seu voo focado em não dar nenhuma chance às suas presas de escapar.

O início do processo implica enxergar qual é a estratégia da empresa na qual trabalha e acreditar que terá sucesso com ela. Por isso, o vendedor falcão tem que “comprar” a estratégia, pois, se sair de casa já se sentindo derrotado, é melhor ficar no sofá. Sua mente é sua grande aliada para persistir sempre e para impulsionar suas vitórias e conquistas, contagiando seu time a também acreditar que pode mais!

Para acelerar as conquistas, as empresas também criam as famosas premiações variáveis, porque é justo que o vendedor falcão seja reconhecido financeiramente. Uma estratégia bem implementada é a da recompensa garantida. Esta é a principal força motivacional dele: a de “alimentar” seu bolso, sua família, seus sonhos individuais, ou seja, seu crescimento pessoal e profissional.

Como exemplo de execução de estratégia, numa empresa de produtos de limpeza, como a Bombril, que desejava ser “a maior e melhor solução de limpeza”, a área comercial que eu dirigi precisava ter a visão de quais seriam o mix e o canal de vendas ideais para cumprir tal.

Automaticamente, a estratégia “Eu tenho que vender o mix” precisava estar correndo nas veias dos vendedores. Qual

era a minha expectativa? Que eles começassem a olhar astutamente ao redor para identificar recursos, técnicas, brechas, ideias a explorar para cumprir a sua meta dentro do grupo. Uma estratégia bem entendida é garantia de superação constante das metas.

Sendo assim, para a busca de ser “a maior e melhor solução de limpeza”, o vendedor, que antes trabalhava com um portfólio restrito, recebia o desafio de ampliar o mix de produtos da empresa nas gôndolas.

E é com essa visão que se faz uma abordagem diferenciada, de modo a mostrar a seus clientes como agregar valor naquela categoria aos consumidores dele. Se realmente a companhia quer ganhar essa visibilidade, esse posicionamento no mercado, o vendedor falcão precisa representá-los na ponta – e da forma mais eficiente para caçar os resultados projetados.

## **Enxergue muito além do objetivo**

Quem enxerga muito além do objetivo não pensa só em atingir uma meta, e, sim, superá-la! O vendedor falcão enxerga o cliente pelo potencial dele e visa mudar patamares de resultado, construindo uma relação de confiança, que se ampliará para uma relação ganha-ganha.

Aqueles com espírito empreendedor têm essa visão de que sempre podem ir além. Saem de casa ambicionando atingir algo bem mais relevante do que a sua obrigação, que é o

mínimo para qual foi contratado. Querem enxergar bons negócios depois da montanha de obstáculos. E para eles não existe a palavra “obstáculos”. Só enxergam desafios e tudo mais que possa dar um incomparável gostinho de vitória.

Extrapolar os limites que dão ao vendedor é o caminho mais rápido para ser reconhecido e também para explorar sua energia proativa e competência. Nada é visto como difícil, complicado ou impossível. Olhar tudo aquilo que vai fazer pelo potencial máximo, trabalhar na capacidade plena, não para bater metas, mas, sim, para elevar seu patamar.

Eu me cobro esse comprometimento. E quem é assim não aceita menos do que é capaz de obter. É como um atleta olímpico, que vive desejando bater o próprio recorde. Não existe fim. Se chegou ao ponto que achava ser o fim, cria um novo começo, um novo objetivo, um novo motivo para voar mais longe.

Um dos meus *cases* de vendas traz esse exemplo. Quando eu trabalhei com a Forno de Minas, o objetivo era ser a marca referência de pão de queijo em todo o território nacional. E uma das estratégias era ampliar as capacidades dos clientes do setor de *food service*, ou seja, restaurantes, lanchonetes, padarias, lojas de conveniência etc.

O pão de queijo era vendido e o local era demarcado com a marca, para atestar a qualidade e se tornar referência. No entanto, para estar realmente gostoso (crocante por fora e macio por dentro), o pão de queijo precisava ir do forno à estufa e ser mantido na temperatura adequada. Conclusão: ou

fornecíamos a estufa (e o forno, em alguns casos) ou não garantiríamos o padrão de qualidade previsto na missão da empresa. E, assim, tínhamos um controle absurdo dos equipamentos que eram usados pelos proprietários dos estabelecimentos para também assar e expor outros produtos. E tudo ficava com a marca Forno de Minas...

Então, enxerguei além do objetivo. Se já fornecíamos a estufa e o forno para assar o pão de queijo, por que não poderíamos oferecer outros salgados? E se nos tornássemos o único fornecedor de salgados daquele cliente? Foi um questionamento “fora da caixa” de quem assume uma postura empreendedora e observa muito para identificar novas “presas”.

Nosso objetivo foi alterado e passou a ser dominar 100% das estufas! Lançamos mais de setenta itens, entre coxinhas, empadas, tortinhas etc. E, devido à atitude ousada, ainda recebi em 2006 um prêmio mundial da General Mills, o Innovation Champions Award, por toda essa inovação.

Um novo objetivo surge após um limite ser ultrapassado. Será que essa ideia surgiria se eu não tivesse vivência comercial, na rua, com os clientes, mesmo sendo da área de marketing? Veja quantas oportunidades uma equipe comercial pode trazer para dentro da empresa ao mudar o seu direcionamento geral. Basta agir com a visão apurada, enxergando muito além do programado.

## Defina o foco

Quando a equipe de vendas sai para a rua sem que tenha conseguido entender os objetivos e as estratégias da empresa, o tiro não é certo. O alvo raramente é atingido. Em compensação, se entende o propósito que vai buscar na negociação com o cliente, estará casada com os resultados que a empresa precisa alcançar.

Isso parece óbvio, mas na prática esse casamento pouco acontece. O que mais se vê é um desespero para fechar pedidos (e no último dia do mês), deixando em segundo plano o compromisso com a estratégia maior, com a construção de resultados qualitativos. Pior ainda é quando o profissional volta feliz e só depois percebe que deu um tiro no pé.

O vendedor falcão não apenas enxerga a missão como trabalha com o cliente de forma que ela seja refletida no consumidor final. Para conseguir isso, colocar foco na sua visão é um diferencial e faz com que o tempo das pessoas não seja desperdiçado desnecessariamente.

Não podemos deixar nada sem solução. É muito perigoso deixar-se seguir pelas correntes de ar. Procure não desviar sua visão para aquilo que parece fácil, porque isso não fará com que cresça de verdade profissionalmente.

O foco do vendedor falcão é o objetivo e a realização das estratégias. Ou seja, superar a meta! É triste não realizar a meta. E meta não se discute. Há problemas lá fora, no país, macroeconômicos, que os outros vendedores e as outras áreas

comerciais também têm. É comum o vendedor escutar: “você vai crescer ganhando *share* (mercado), trazendo novos clientes ou ‘roubando’ participação dos concorrentes naqueles que já atende, quando consegue aumentar seu pedido e reduzir o deles”. Não veja problema, veja opções de solução. Trabalhe querendo subir de patamar, superar as expectativas.

Eu não admito, quando estou à frente de uma equipe comercial, que alguém apareça no último dia do mês desculpando-se por não bater sua meta. Um mês inteiro é tempo suficiente para achar todas as saídas possíveis e impossíveis para alcançá-la.

É possível dar um desconto aqui, mais um pouco ali, bolar uma promoção especial num ponto de venda chave... até chegar lá! Só não acha saída quem não se prepara, quem não estabelece um planejamento apropriado para não ser pego de surpresa, pois a Lei de Murphy existe e acontecerá, tenha certeza.

Se eu deixar de fazer algo mínimo (pode ser 1%), não me dou por satisfeito. Para mim, 99,9% não é 100%. E entregar 100% é o básico, o esperado!

Um equívoco dos vendedores comuns é dividir qualquer meta em 20% em um cliente, mais 30% em outro, e assim por diante. Falta de visão. Afinal de contas, ele não está considerando todo o potencial da sua carteira. Quem reparar melhor, buscará 100% em cada cliente, e não no total. A superação da meta vem do trabalho minucioso feito com cada cliente. Já pensou que atingir 300% pode ser possível?

Os olhos do falcão, na linguagem comercial, têm de estar bem abertos e focados para crescer ou ganhar *share*, “roubando” espaço do seu concorrente naquele cliente disputado pelos dois ou trazendo novos negócios, aumentando a importância e o desenvolvimento da categoria. Qualquer piscar de olhos pode ser fatal!

E tem mais: para o vendedor falcão, definir o foco ao superar a sua meta tem um benefício perceptível no bolso: dinheiro! É garantia de melhor remuneração variável.

## **Seja premiado por ter visão**

Muitas empresas pagam o salário do vendedor somando a parte fixa à parte variável, relacionada ao alcance do faturamento, do resultado em volume ou ao valor financeiro. Só que há outros conceitos qualitativos para fazer com que esse profissional fique muito mais qualificado e esteja casado com o objetivo e as estratégias da empresa. Se for, como exemplifiquei, dominar a estufa, atingir esse propósito tem de fazer parte da remuneração variável dele com a distribuição de mix.

Na Bombril, lançamos o conceito de ser “a maior e melhor solução de limpeza” indo muito além de fabricar o carro-chefe, a esponja de aço. Então, para cada tipo de canal de vendas, enxergamos o mix ideal que deveria ser trabalhado. Se o vendedor realmente alcançasse o perfil desejado de produtos para aquele cliente, com a quantidade

mínima, tinha premiação pela sua excelente execução.

Quando não há essa atitude de ir para a rua com o objetivo e as estratégias corretas na cabeça, o profissional age cegamente e tenta vender o que for mais fácil, os produtos *commodities*, se esquecendo do valor agregado, a maior margem desejada pela empresa.

Repito que cabe à empresa transmitir o melhor direcionamento à sua equipe de vendas. Mas, se a área comercial não traduzir para o dia a dia do vendedor um benefício concreto no resultado (leia-se financeiro, principalmente), ele não “compra” a ideia e não foca no que interessa.

Ficar olhando só para o faturamento, para a receita, é hábito dos profissionais míopes. Não é só isso que faz uma empresa sobreviver. Uma composição de remuneração casada deve ser vista como estratégia para cativar o time de vendas. E tem mais: a companhia precisa investir recursos de marketing e publicidade para que esse objetivo também seja percebido pelo consumidor.

A pior coisa é você chegar até a ponta e constatar que o consumidor não conseguiu entender a mensagem que a empresa carrega. Consideramos isso uma conversão natural, sem qualquer envolvimento emocional com a marca. A realidade é que o consumidor de hoje quer mais do que apenas comprar: ele busca experiências diferenciadas.

Então, o vendedor não pode sair na rua só para vender. Ele deve ter uma estratégia por trás, entendendo que ela é

parte da premiação dele, da valorização dele dentro da companhia. Mesmo sendo “o” cara que bate sempre as metas em volume e montante de vendas, se estiver sendo cobrado também pela sua visão, no sentido de alinhá-la com estratégias específicas, a avaliação será mais qualitativa e sustentável para todos.

Quantas companhias você conhece que possuem essa política de alinhar a visão de vendedores, clientes, colaboradores, consumidores numa mesma direção? E quantas são, de fato, bem-sucedidas nisso?

Essa preocupação com os objetivos e as estratégias serve também para tornar a empresa sustentável, com a missão realizável. Até porque aquelas que acabam ficando dependentes de um único produto carro-chefe ficam para trás.

É impossível não falar em inovação à sua equipe. Os consumidores de hoje estão mais exigentes e demandantes, e a empresa precisa adaptar tudo isso ao seu objetivo maior. Precisa enxergar quais perfis quer conquistar.

O objetivo é cativar os consumidores mais jovens, para dar continuidade à companhia? Pois bem. É crucial pedir que não deixem de focar nesse objetivo maior e que construam metas atreladas a isso, garantindo o retorno via variável de vendas.

## **Diferencie-se pelos detalhes**

Não há espaço no mercado atual para quem fizer “mais do mesmo”. Desculpe informar, mas acabou o prazo de validade daquele vendedor atacadista que ia até o cliente empresarial, tomava cafezinho, tirava o pedido e não acompanhava como essa execução estava ocorrendo na ponta, na exposição do seu produto ao consumidor final.

Enxergar os detalhes faz com que ele seja melhor do que os outros. No caso do ponto de venda, um exemplo é o acompanhamento para gerar mais visibilidade. Se você conseguir fazer com que o promotor de seu produto consiga mais espaço na gôndola, criando uma relação com o gerente da loja para combinar um atrativo a mais, estará se precavendo de alguma ação que o seu concorrente possa estar preparando.

Essa preocupação com os detalhes é o que vai fazê-lo se diferenciar e não ser apenas mais um. Eu já tive em minha equipe um vendedor que me mandava sempre um *book* maravilhoso com fotos das ações diferentes que conseguia pôr em prática nos pontos de venda que visitava. Isso me provava que ele queria crescer. Com esse tipo de atitude, não tem como o resultado não vir.

Hoje existem várias ferramentas disponíveis para facilitar a vida do vendedor. Por exemplo, há no Facebook vários grupos que fotografam ações de vendas e as postam. Basta olhar com atenção e se inspirar. As empresas também têm premiação para isso. Quem corre atrás de reconhecimento age para fazer muito além da mesmice.

Ter visão significa enxergar a necessidade de diferenciação para não ficar apenas reproduzindo o que funcionou no passado nem imitando o que o outro já fez. O mais difícil é o vendedor se dar conta de que a necessidade de diferenciação é uma realidade. E ele só descobre como se destacar se parar de ficar olhando para o teto ou para o celular e for ver, *in loco*, como estão expondo seus produtos ao público.

O vendedor falcão é dono do seu território e sabe demarcá-lo como ninguém. Quem ele visita sabe que ali existe um trabalho diferenciado, de respeito e digno de reconhecimento. Aquele típico vendedor de escritório, que só quer tirar pedidos, não tem essa atitude.

Diferencie-se sendo os olhos do seu cliente no ponto de venda para poder ajudá-lo a vender mais. E isso serve para o varejo e para outros mercados também. Imagine uma empresa de tecnologia. Vale também. Afinal, quem usa tecnologia? Você estava ao lado dessas pessoas para ver? Qual é a receptividade dos seus consumidores? Qual é a interação deles com seu produto ou serviço?

Fazer parte da experiência, daquilo que você está pondo no mercado, ajuda a ter uma visão mais clara da missão do seu negócio. Sem vivenciar, como você se diferencia? Sem vivenciar, não sabe qual expectativa do seu cliente está deixando de satisfazer.

Essa falta de visão faz com que muitas empresas acabem tendo postura *me too*, em que só copiam o que o concorrente

faz e nunca saem na frente fazendo algo diferente. Com vendedor é assim. Quer contratar um vendedor? Vão aparecer vários. O mais importante é conseguir chegar àquele que sabe se diferenciar, que põe qualidade no trabalho. Uma qualidade que seja perceptiva.

O vendedor falcão atua também como consultor, agregando qualidade ao resultado. E aí, sim, gera confiança para construir a relação ganha-ganha. É verdade que a maioria dos comerciantes atacadistas está preocupada em trabalhar com poucos itens e vender *commodities*. Isso é o entendimento deles.

O que a indústria quer é um vendedor que retrate o objetivo da empresa para esses atacadistas, enxergando formas de conseguir incluir seus produtos estratégicos nesses poucos itens ou de mostrar a vantagem de se acrescentar outros com valor agregado, e não só os ditos *commodities*. E é por isso que, quando o vendedor entende a realidade do cliente em detalhe, consegue unir os objetivos das empresas. Prova isso com resultados concretos.

## **Queira desbravar sempre**

O vendedor falcão precisa desafiar-se a oferecer diferenciais para ser considerado um empreendedor. Ele precisa acreditar que tudo é possível – pelo menos na atitude. E como se desenvolve uma atitude empreendedora? Desbravando espaço no mercado.

Ele usa sua visão de longo alcance para encontrar lá na frente formas de crescer, que um vendedor comum não vê nem sabe como fazer. O oceano é azul, sim. Se você acreditar que tudo é um mar de oportunidades, o passo seguinte é avaliar para qual direção vai nadar.

Quando você é um vendedor empreendedor, sempre quer mais. Tem a marca no sangue e prova de todos os jeitos que negocia melhor que seus concorrentes. Investe seu tempo e sua energia em um cliente já prevendo o resultado que vai colher lá na frente. Age como se fosse dono da empresa, mirando o futuro porque está construindo uma jornada de sucesso no seu mar de oportunidades.

Você conhece muitos vendedores ao seu redor com esse perfil? Ou o mais comum é ver gente com preguiça de querer desbravar algo diferente? Quem se restringe ao fácil e ao garantido, muitas vezes praticando atos de concorrência desleal, se afoga no oceano vermelho, culpando a crise do país.

Falta enxergar que esse tipo de postura anula qualquer estratégia de inovação, impedindo de se estimular (e estimular o próprio mercado) a pensar “fora da caixa”, o que traria ganhos ao vendedor, ao cliente, ao consumidor e à empresa.

Quem está no oceano vermelho continua olhando para o mesmo público-alvo, disputando o mesmo espaço com os concorrentes de sempre, sem ao menos considerar que existem outros mundos ainda desabitados, apenas esperando

por alguém com capacidade para investir neles.

Ainda mais por vivemos num país continental, com comprovado desenvolvimento em muitas cidades e estados. Por que olhar apenas para as capitais do Sudeste? Onde se encontra a visão binocular do vendedor falcão? E mais perto, então? Por que só olhar para os bairros mais direcionados às classes A e B? Por que deixar de visitar um cliente, subestimando-o, considerando-o pouco atrativo? Se você não der o primeiro passo, como vai saber se o resultado não será melhor do que você imagina? Quanto menor e menos estruturado for o cliente, mais oportunidades existem *in loco*.

Que você visite sempre aqueles clientes nos quais enxerga oportunidades, mas saiba que há mais oportunidades em muitos outros não visitados nem por você nem por outros vendedores pouco atentos. Já pensou em ser o primeiro a chegar, a dividir um café e desenvolver negócios. Quem enxerga o oceano azul aproveita todas as oportunidades de avançar com um olho nos clientes presentes e o outro nos futuros.

Talvez você me pergunte: mas como começar a explorar novos horizontes com a esperança de encontrar alguma novidade que eleve os resultados? Como identificar o oceano azul do seu mercado num momento em que sentimos ter caído do precipício da crise econômica?

Uma possibilidade de ter “uma corda para subir” é atender a diferentes demandas com um mix alternativo de produtos. Satisfará às necessidades particulares de cada

região a ponto de criar uma experiência ainda mais positiva de consumo, criando uma utilidade exclusiva.

A atitude de ser empreendedor é a de achar maneiras de crescer, de trazer diferenciais. Por exemplo, quando lançamos uma linha de produtos de limpeza para roupas especiais de bebê, aquele vendedor que busca um caminho diferente foi para o mercado negociar a exposição da novidade não apenas na área de higiene e limpeza: ele conseguiu emplacar a ideia de montar uma ilha no setor de acessórios infantis, porque os consumidores cruzam informações.

Essa atitude de desbravar e sair do objetivo comum é o que o vendedor falcão tem que adotar. Talvez alguém diga: “Ah, mas hoje o varejo é tão padronizado, não deixa fazer isso”. Eu respondo que uma boa relação com seu cliente é preponderante: ela manda em tudo nesse mercado.

Vemos tantos casos de pessoas que conseguem o que os outros acham impossível... E isso é o que faz a diferença. Parte daquele profissional que quer sempre mais, que não vê limites, está sempre buscando ações diferenciadas para participar delas junto com o cliente.

Se queremos ser aquele que supera a expectativa do cliente, por que não fazemos de modo diferente para depois mostrar o resultado a ele? Um exemplo clássico é o da esponja de aço. Quando se fala em colocar um produto em *display* no ponto de venda, os profissionais do varejo nunca querem. Mas, no caso da esponja, topam. Porque não ocupa um espaço diferente.

O *display* é colocado exatamente onde hoje as esponjas ficariam socadas. Com a nova arrumação, preenchem o mesmo espaço, só que de forma organizada e infinitamente mais atraente. Conclusão: o faturamento cresce, no mínimo, 30%. Por quê? Porque a visibilidade é maior.

Tudo é a forma de se dispor um produto. Pensar à frente nem sempre significa que vai precisar gastar para fazer ações diferenciadas. Isso faz parte de um pacote de ações que o próprio varejo vende. No entanto, pensar à frente é propor em prol da companhia ideias que estão “fora da caixa” desde que você consiga, junto com o próprio comprador, fazer algo inusitado. E importante: que ele possa ver na prática que funcionou. Imagine o respeito que você conquistará do seu cliente? Não tem preço.

## **Pense mesmo “fora da caixa”**

Colocar em prática as boas ideias é o segredo do sucesso. Mas isso não significa sair fazendo sem planejar. Gosto de propor olhar para qualquer obstáculo de vendas como se fosse um diamante. Que tal mirar na pedra preciosa e analisá-la de ângulos menos óbvios? Essa atitude ajuda automaticamente a conter a tentação de pegar, sem pensar antes, o caminho mais fácil e falsamente seguro.

O vendedor falcão aprendeu a *pensar* de forma diferenciada por ter a preocupação empreendedora de mudar o estágio da empresa, melhorar a penetração daquele produto,

deixar cada vez mais clara a missão. Ele nunca enxerga barreiras e, sim, desafios.

É comum ouvirmos a queixa: “Mas eu bato perna visitando tantos clientes, tentando vender, que não dá tempo de pensar em inovar”. Sinto informar que há uma confusão entre horas trabalhadas e produtividade de fato. Essa postura vitimizada é típica de quem mistura dedicação a tempo com dedicação a soluções. É exaustivo, embora resolva pouco. Daí, é visto como tudo, menos como falcão.

Comprometimento, na área comercial, não tem a ver com a quantidade de horas trabalhadas. É mensurado pelos obstáculos que você transpõe até fechar a venda. Num mercado ainda mais endurecido, impaciente e disputado lá na ponta para ganhar o consumidor, quem pensar “fora da caixa” deverá ir mais cedo (e satisfeito) para casa, pois constantemente estará focando nas soluções e não nos problemas.

O mercado é ávido por novidades, e eu sou um líder que se compromete a resolver todas as situações difíceis, ajudando a minha equipe a pensar “fora da caixa”. É lógico que visito clientes com resultados de crescimento. Mas o que eu gosto mesmo é de ir até os problemáticos, cuja solução encontrada pode colocar a nossa relação e os resultados em outro patamar.

Gosto de alternativas na mesa – quanto mais originais, melhor. A coisa mais difícil é fazer o diferente, porque qualquer ousadia mal planejada e mal executada pode

terminar em demissão, e o desemprego está em alta.

Por causa desse risco, há quem prefira esconder-se no comodismo, fazendo nada mais que o esperado. Mas, se não traz o resultado, também fica vulnerável. O que você escolhe? Muitas vezes, trazer resultado é dar um primeiro passo ainda num cenário não favorável, mas que em poucos meses vai melhorar e a conquista será comemorada. E tem mais: saiba que nunca vai agradar 100% das pessoas. Os criativos e os originais inicialmente têm dificuldades para obter aprovação unânime. Mas, ao notarem que você está vendendo mais, despertará o pensamento “o que será que esse cara faz?”, “como é que ele consegue vender quando ninguém mais consegue?”.

Você pode ter certeza de que qualquer departamento comercial que queira crescer, galgar novos patamares, melhorar os resultados valoriza o inconformismo. Eu simplesmente odeio a frase: “A gente já tentou fazer isso aqui na empresa, e não deu certo”. E procuro bani-la das reuniões das quais participo. Pensar “fora da caixa” é ser um inconformado por natureza.

## **Seja um inconformado por natureza**

Quem é inconformado se nega a se limitar aos números como são – mesmo quando as vendas vão bem. Bota seus olhos grandes, como o falcão, sobre o que é capaz de agregar valor a uma venda. O “não” você já tem. Tem que ser um profissional

inconformado. Mentalizar que tudo pode ser melhor.

Como alguém cresce sem sair da zona de conforto? O vendedor falcão tem de planejar sua ação com cada cliente como se fosse o dono da empresa da qual carrega o crachá. Ao incorporar essa postura com determinação, automaticamente transforma-se em um inconformado constante e com uma força poderosa para ser um grande realizador.

Muda sua atitude. Porque o dono de uma empresa, seu maior exemplo de inconformismo, jamais olha apenas para um pedaço do negócio ou cruza os braços diante das barreiras e dos obstáculos. Ele vê um horizonte mais promissor do que qualquer um que esteja dentro ou fora dela. Enxerga muito mais longe. Já o conformado aceita qualquer situação, chega a paralisar porque a economia do país está instável. É um colecionador de desculpas e histórias de insucessos.

Daí, seu colega mais inconformado sobressai nas reuniões de vendas porque questiona tudo e todos, põe o dedo nas feridas até achar uma solução. Suas observações são procedentes (porque tem excelente visão, lembra?), e não apenas chamam a atenção do líder. E como incomoda. É óbvio, porque o conformado gostaria de ter tido as ideias que o inconformado apresentou.

Imagine três vendedores. Na divisão da carteira de clientes, quem fica com os clientes mais importantes? Pode ter certeza de que é o mais inconformado deles. Por que ele quer saber qual é o problema para resolver, pede maior atenção para seu produto, lança ideias diferentes, acompanha

os passos do promotor, cobra melhor exposição dos produtos, junta-se ao cliente no risco...

A sua inquietude é proativa. Enquanto isso, escuta-se do acomodado que “teve um atraso”, que “fará na semana que vem”, que “falta pouco”. O inconformado cresce muito mais rápido profissionalmente. Um vendedor inconformado é o supervisor amanhã!

## **Assuma riscos (inclusive os do seu cliente)**

No meu primeiro livro, falei bastante sobre a necessidade de correr riscos pondo a cabeça na guilhotina a fim de encurtar os degraus da escalada profissional. Aqui, trato do risco por outro ângulo igualmente importante: no que se refere ao universo comercial, para se conseguir, os resultados que podem não vir agora, mas que virão depois, você deve trabalhar assumindo algum risco no primeiro momento, naquela ação que pode ou não dar certo, para depois conquistar a confiança do seu cliente e abrir com ele inúmeras oportunidades. Todos os clientes que não querem fazer negócios com a sua empresa vão propor algo absurdo. E se, de cara, você reagir negativamente simbolizando a barreira, estará fechando essa porta drasticamente. Fim de conversa.

Saiba assumir riscos tirando as limitações das suas mãos e transferindo-as para as do cliente. Pode ter certeza de que, assim que se sentir colocado contra a parede, pressionado, alguma fresta ele abrirá. Digamos que sugira a você alguma

negociação nessa linha: que precisa, por exemplo, de catorze promotores extras trabalhando no domingo para autorizar, então, a ampliação de itens da sua empresa nas lojas.

Em um primeiro momento, com base no que você acompanha do roteiro de seus promotores, sabe de antemão que isso lhe gerará um custo extra desnecessariamente. E ainda é capaz de apostar que a prateleira não ficará vazia após o abastecimento no sábado até a abertura da loja na segunda-feira.

É a conhecida teoria do “bode na sala”, que consiste em resolver um problema (nesse caso, evitar um acordo), criando-se um problema artificial maior. O mais sensacional é que, se o cliente imagina que o falcão vai jogar a toalha e dizer que não consegue essa condição, terá uma surpresa.

Digo por mim. Isso só me desafia. Eu aceito o jogo, respondendo:

— Está bem, eu ponho os catorze promotores. Não tem problema.

Se o seu cliente acredita, junte-se a ele no risco. Porque se você topa e não der certo, prove com números os motivos, e ele vai reconhecer pensando “ele foi comigo, merece uma chance”. Imagine qual seria a reação dele se você já quisesse discutir o assunto antes de testar? Adote isso como mantra: nunca seja a barreira.

A partir desse ponto, para o que você propuser de inovador, de diferente daquilo que o mercado já pratica, ele deverá acatar. Por outro lado, o vendedor que não assumiu o

risco junto com ele queimou uma etapa, criou uma barreira.

O significado do risco, nesse contexto de vendas, é pensar em ganhar lá na frente, no desenvolvimento do seu trabalho, na sua valorização perante o cliente, com a relação de assumir o risco ali, junto dele. A palavra que melhor define essa atitude: cumplicidade.

Quem se sente dono sabe que, às vezes, é necessário perder hoje, abrir mão num primeiro momento, para ganhar amanhã. Por quê? O benefício é a credibilidade que você gera, o elo de confiança que estabelece.

Esse jogo precisa ser combinado com o seu superior antes de você partir para a negociação, visualizando as possíveis reações e contrapropostas e já desenhando no que apostar, quanto flexibilizar, até onde ceder. Sem contar que há situações em que o seu interlocutor precisa do seu apoio.

O cliente vai enxergar o vendedor como um parceiro. E isso é ótimo, porque você transfere a responsabilidade para ele. Quando aceita assumir o risco junto, esse risco é mais dele, concorda? Se não der certo, o cliente não vai poder depositar a culpa no seu ombro. E ficará mais fácil ter uma chance de propor o seu risco, que é bem calculado.

Afinal, como funcionário, você nunca poderá trazer perda para a companhia, certo? Quando se tem visão de dono, não se quer perder de jeito nenhum. Mas enxerga-se ganho lá na frente, e não na conta miúda, sabendo que a relação que está construindo com o cliente vai abrir mais portas.

Ao assumir o risco junto, criamos uma dívida de favores

– porque eu topo, implemento e testo. Depois, volto para dar um *feedback*. Se o esforço valeu a pena, comemoro junto. Se o resultado for diferente do que ele previa, argumento e passo a ser visto de maneira diferente.

## Teste mais para aprender

Não tenho problema em testar *com* o cliente ou *pelo* cliente. Até gosto que seja assim. Ele passa a ter uma dívida comigo, e eu aumento a minha credibilidade com ele. Parece até que estou perdendo, mas, no final das contas, estou ganhando, e muito. Quem disse que é impossível fazer negócio com esse ou com qualquer outro cliente?

Nunca esqueça: é melhor tentar e nadar do que morrer na praia! Se morreu na praia, significa que você não deu nenhuma chance e, por isso, não tem uma resposta se aquilo que imaginou teria acontecido ou não. Vá em frente e faça. Se errar, vai aprender. Se acertar, ponto positivo.

Você já viu uma foto clássica de um cavalo amarrado por uma corda frouxa a uma cadeira de plástico azul? Como é triste ver aquele animal robusto sem iniciativa, sem visão clara da sua realidade.

Há uma variação da foto ainda mais impressionante: a de um cavalo amarrado numa cadeira debaixo de chuva forte, a poucos metros de uma cobertura, ração e abrigo com palha. Cabisbaixo, o cavalo está sem expressão nem vontade própria. Bastava levantar a cabeça para mudar o seu destino.

Às vezes, as pessoas ficam tão presas porque esperam que alguém lhes dê um encaminhamento para que possam ir. Se você não testar, como vai saber? E se der certo, olhe o passo que vai dar à frente. Quando você tenta uma investida diferente e causa um efeito inusitadamente positivo, vai se diferenciar. E a chance de acelerar seu crescimento profissional é grande.

Vide o que aconteceu comigo – e que abordei mais profundamente no meu primeiro livro. Eu consegui assumir a presidência de uma grande empresa aos 36 anos acelerando *steps*, mas nunca pulei nenhum deles, não queimei etapas. Desde estagiário, construí minha carreira com solidez; porém, sem medos ou inseguranças.

Eu me projetei muito mais rápido do que a média dos profissionais de marketing e vendas sendo desafiado todos os dias e tomando decisões que deram certo. Fui mais ousado em comparação aos executivos clássicos e conservadores, e ousar é correr um risco calculado, não infantil ou displicente.

Coloquei a minha cabeça na guilhotina diversas vezes por enxergar o que a maioria não via, e foi a atitude que me fez conquistar importantes vitórias. Admito que não acertei tudo, claro. Mas de uma coisa eu tenho certeza: eu nadei o tempo inteiro. A onda vem, e, se você não estiver nadando, e ficar parado, afundará.

**Acredite no impossível**

Para mim, brilhar é superar o impossível. O impossível nunca chega.

O que mais atrapalha a alteração de uma realidade é o muro, a barreira que os vendedores colocam na frente deles sem nem ao menos tentar. Percebo isso quando ouço: “Você diz isso porque não conhece tal cliente”, “Sempre foi assim, por que arriscariam mudar?”. Não enxergam de forma positiva, desafiadora, não se enchem de adrenalina pensando: “Sempre dá para fazer diferente”.

No fundo, não acreditam que podem mudar de patamar com aquele cliente, sem medo de expandir o elástico da negociação e de explorar ideias até onde ele é capaz de ouvir, arriscar, topar. Não se dispõem a analisar todo esse potencial, porque se satisfazem com a meta mínima, quando têm todas as possibilidades de mirar na máxima.

Veja como age o dono da empresa na qual trabalha. Você é o dono? Repara em outros empresários de sucesso? Depois, mentalize esta frase: “O alcance da sua empresa não existe”.

## **TÉCNICA VENDEDORA**

**Visão simples: de olho no cross merchandising!**

Quero citar exemplos simples, mas que funcionam e fortalecem a estratégia de pensar sempre além do

óbvio, “fora da caixa” e com o foco no cliente e do cliente. Nessa busca por querer sempre mais, explorar a técnica do *cross merchandising* cai feito uma luva para o vendedor falcão, que tem visão binocular.

Focar na meta é, sim, enxergar a chance de apresentar numa mesma seção produtos de diferentes categorias ou departamentos, mas que possuem uma relação direta de consumo entre si. Em duas palavras: vendas casadas. Para abraçar o consumidor no inesperado.

Por exemplo, por que não expor um produto que limpa tela de computador e um tablet próximo dos itens de papelaria? Se for um hipermercado que vende computadores, melhor ainda será esse “casamento”. E não seria uma boa ideia acrescentar algumas barrinhas de cereais perto das frutas? Isso gera nos consumidores a reação “que bom, estou precisando desse produto também”.

Esse é um recurso para aumentar a lembrança e o interesse de compra, além de valorizar os próprios itens. Portanto, um recurso viável ao vendedor que enxerga excelentes cruzamentos (daí, o termo “*cross*”) atrelados à estratégia da empresa é usar todo o seu poder de convencimento com os promotores para que apliquem essa técnica de estímulo por associação.

Pode explicar a diferença: como promotor,

precisa abastecer a gôndola. Contudo, se fizer a sua obrigação e, ao mesmo tempo, conseguir achar coisas diferenciadas para serem feitas que ajudarão você a vender mais naquela loja e ser valorizado, a chance de ele ser valorizado também é grande. É uma consequência.

Todos ganham quando o consumidor adquire ambos os produtos pela conveniência. Só que existem vendedores acomodados que adoram falar que a ideia tem que partir do promotor, no dia a dia, ou então, no mínimo, ele deve colaborar. Ora, o colega promotor é uma grande ferramenta facilitadora e intensificadora de vendas.

O vendedor fecha o pedido, vai até a loja e combina o *cross merchandising* com o promotor – especialmente se for em funcionários da mesma empresa –, que está lá abastecendo as gôndolas e dando continuidade à venda. Sim, é outra negociação a fazer, pois um pode ou não se reportar hierarquicamente ao outro. Mas ambos precisam entender que têm esse recurso valioso à sua disposição para fazer a venda acontecer mais fortemente na ponta.

O pior acontecimento é quando o consumidor vai comprar e não encontra o produto desejado na gôndola. E já que o promotor está lá para garantir que isso não aconteça, pode muito bem ser seu parceiro

no *cross merchandising*. Digamos que você visualize que precisa potencializar seu mix em determinado supermercado. Quem vai executar isso? O promotor de vendas.

Se você vendeu o mix para o cliente, mas o responsável não abasteceu a gôndola, não executou, de nada vai adiantar. Então, ele é a sua ferramenta de ação daquilo que você vislumbrou (antes dos outros!). O que representa esse casamento de sucesso? Os dois estarem na mesma linha de entendimento do objetivo da companhia e no propósito da atividade de ambos, que é vender. Como você vê, o promotor tem que ser envolvido na ação. Lembrando que ele ganha por isso também, na forma de renda variável.

Um *case* clássico de promoção de vendas é o posicionamento de fraldas ao lado de cervejas, principalmente em supermercados que fecham tarde da noite e em lojas de conveniência. Essa associação representou um aumento de mais de 40% nas vendas de fraldas, motivadas por pais que vão comprar a bebida no período da noite.

Explorar essa técnica permite ao vendedor, ao promotor, ao cliente atacadista ganhar excelente vantagem competitiva e elevar seus resultados, como se abrisse trilhas mata adentro para beber água mais limpa. Uma das vantagens do *cross merchandising* é a sua exposição atrativa e simples de ser feita. Basta

criatividade.

Em lojas de moda, por exemplo, é comum expor próximos de calçados uma coleção de pares de meias (item geralmente esquecido na hora das compras, mas fundamental para termos em casa assim que a temperatura cai). E quem compra pratos também pode querer talheres ou toalhas novas, já pensou?

Mudando completamente de setor, podemos pensar nos lançamentos de imóveis na planta. É um *cross merchandising* poderoso quando empresas de mobiliário, iluminação, eletroeletrônicos e eletrodomésticos conseguem expor seus produtos nos apartamentos decorados que servem de chamariz para ativar as vendas.

O que tem lá? Pode ser até que o casal de noivos não compre o apartamento, mas na hora em que está olhando o modelo decorado, pensa: “Nossa, que lindas essa máquina de lavar e essa cafeteira! Vamos ter iguais!”.

É lógico que, se fosse possível comprar ali mesmo, na hora, esse tipo de ação seria ainda mais eficiente. Como não pensaram nisso ainda?

Quem tiver simultaneamente o foco *no* cliente e o foco *do* cliente vai fidelizar consumidores. E o vendedor usa essas duas habilidades aqui. Além do que tudo o que é novidade possui a capacidade de atrair consumidores dispostos a satisfazer suas

necessidades de compra. Por isso, o número de vendas pode subir, contribuindo para aumentar a margem de lucro em meio ao momento de crise.

# CAPÍTULO 3

## A VELOCIDADE DO VENDEDOR

### FALCÃO

Como eu argumentei no capítulo 1, o estratégico falcão não desperdiça tempo e, muito menos, energia. Ele usa primeiramente seus olhos grandes, sua visão privilegiada, para definir qual será seu próximo objetivo, alvo, alimento. E, claro, com as garras vai segurar o que é dele. Para que tudo isso dê certo, precisa ser o mais veloz no ataque. Tudo sincronizado milimetricamente para, ao final, não perder nenhuma presa.

O falcão possui um conjunto de diversas características aerodinâmicas, como o formato das asas, que possibilita o alcance de altas velocidades, em diversos tipos de voo. É especialista em fazer viagens rápidas, o que contribui para se lançar sobre uma presa de forma surpreendente e

arrebatadora.

Normalmente, posiciona-se em algum ponto alto, com excelente campo de visão, como o topo de um poste ou o galho de uma árvore de grande porte. De cima, consegue visualizar aquilo que o interessa com seu olhar binocular. Então, coloca sua cauda e asas para trabalhar, levando-o até a presa – antes dos outros.

Segundo a bióloga Andréa Silvia Borin, o falcão da espécie peregrino é o que mais faz viagens de longas distâncias, sendo capaz de percorrer a América Latina inteira. Um experimento mostrou que ele pode ultrapassar os 150 quilômetros por hora ao voar na horizontal. Não raro, quando persegue outras aves, é capaz de alcançar incríveis 320 quilômetros por hora. E a descida? Ah, é triunfal.

São mesmo impressionantes as manobras que essa ave faz, em curtíssimo tempo, para capturar a presa sem sair da trajetória reta. É notável quanto seu estilo de voo veloz é fundamental para atingir o seu objetivo com precisão única.

O nome falcão vem do latim *falco*, que significa cimitarra, um tipo de espada com lâmina curva, em virtude justamente do formato das suas asas. O lema dessa ave de rapina que me impressiona tanto é: “saia da frente que eu sei o que quero e vou buscar”. É esse espírito, pois, que quero que o vendedor incorpore.

Para quem trabalha com o varejo no atual mercado brasileiro, não há meio-termo: ou você é falcão ou vira presa. Se escolheu ser o primeiro, não só se mexa ou corra: voe.

Voe muito rápido, pois nenhum concorrente dará tempo suficiente para você pensar como agir. O mundo atual nos exige rapidez. Nem é apenas para nos diferenciarmos e, sim, para sobrevivermos.

## **Parta preparado para decidir**

As decisões devem ser tomadas rapidamente. Para não perder negócios. Para sair na frente dos concorrentes. Para não ficar esperando a próxima visita ao cliente. Não há tempo a perder nem energia a desperdiçar, a exemplo do falcão.

Muitas vezes, o vendedor vai à luta, consegue ficar cara a cara com o tomador de decisão, mas não conclui o que foi fazer ali. Deixa para a próxima visita, esperando a consulta a um superior. Esse tipo de atitude passa a impressão de vacilo, amadorismo, inexperiência. Café pequeno.

O que o vendedor falcão faz para não voltar para trás sem finalizar? Vai mais preparado, porque estudou todas as situações que poderiam surgir. Assim, não é pego de surpresa e tem maior domínio das variantes; tudo pode ser decidido sem adiamentos.

Talvez você esteja pensando, neste exato momento, que não dá para prever tudo, por mais que se prepare. Certo. Se o cliente pedir uma condição para a qual não tem autorização ou autonomia e ele for extremamente importante, seu chefe saberá que você está lá e poderá ser acionado por meio de várias formas: celular, WhatsApp, rede social... seja lá de que

jeito for.

O importante é criar uma maneira de não perder a oportunidade de discutir a contraproposta *in loco* e chegar a um acordo durante a visita. Se você não tem tempo a perder, imagine seu cliente, que precisa atender todos os seus concorrentes? Pode ter certeza de que ele quer decidir logo.

É por isso que sempre converso com a minha equipe antes de saírem em visitas. Estudamos possíveis cenários, respostas, caminhos, indagações. Assim, ninguém perde oportunidades de fazer os melhores acordos. Nessa hora, a velocidade é decisiva para a venda. Do contrário, você poderá abrir a guarda para a concorrência ficar com o que deveria ser seu. Por isso, encare cada oportunidade de estar frente a frente com o cliente como se fosse a última.

Se um vendedor me diz:

— Marcos, vamos até aquele cliente para negociar o aniversário da loja dele.

Eu logo respondo:

— Certo. O que você acha que ele vai pedir?

Ouçó o *feedback* do vendedor e sugiro iniciar no ato um estudo que envolva todas as áreas da empresa, de financeira à controladoria. Também sugiro que se façam várias simulações do volume de descontos que aquele cliente poderá pedir e que se montem cenários para levar à visita.

Vejo as empresas melhorando a comunicação, especialmente as mais jovens, reduzindo hierarquias e buscando tecnologias para partilhar informações em tempo

real. Ter um grupo no WhatsApp, por exemplo, é um recurso simples, barato e ágil que permite ao vendedor avisar à equipe o que está negociando e confirmar imediatamente até onde chegar com os descontos, a possibilidade de ter o estoque prometido, atender o prazo de pagamento etc.

Com essa ferramenta, o vendedor, em questão de segundos, na presença do cliente, se comunica, tem a resposta e já lança sua oferta final. A tecnologia, nesse momento, pode ser nosso melhor parceiro, pois joga a nosso favor. Mas não esqueça: também joga a favor do concorrente! Então, lance mão dela primeiro.

A tecnologia auxilia, mas não substitui a preparação prévia do vendedor. O estudo de todas as possíveis alternativas evita qualquer distração ou a necessidade de pedir “um tempinho para falar com o chefe”.

No entanto, caso aconteça um imprevisto, você ainda tem o trunfo de contatar seu superior em tempo real.

O que não pode acontecer é você sair da sala e correr o risco de perder o negócio. Essa é a pior situação para quem tem a “faca nos dentes”.

Minha experiência mostra que há exceções em situações em que uma saída da sala de reuniões gera credibilidade, mostrando que o vendedor não está ansioso e seguro do que oferece. Entretanto, na grande maioria das vezes, o melhor recurso ainda é demonstrar que, por trás da sua proposta, houve todo um trabalho de preparação personalizado para o cliente.

Você ensaiou antes, fez a lição de casa, estudou, vai sair da sala somente se um dos cenários possíveis for este: esperar para gerar credibilidade, segurança. Caso contrário, faça de tudo para fechar um bom acordo.

O cliente também precisa sentir que você é um vendedor de decisão, autônomo, bem distante da figura do “pau mandado”. Para negociar com um vendedor que não decide, o cliente fala diretamente com seu superior. O cliente não pode perder tempo, pois tempo é dinheiro! Mostre sua preparação e seu envolvimento com o negócio dele. Você está preparado para resolver!

## **Minimize impactos alheios à sua vontade**

A velocidade também é essencial nas decisões para minimizar o efeito das ações da concorrência. Precisamos pensar: quem são os olhos da empresa no campo? A equipe de vendas. Então, quanto mais rápido trazer aos dirigentes informações sobre o que o mercado está fazendo ou pretendendo fazer, mais rápido as áreas de marketing e *trade* poderão fornecer recursos de combate.

Em outras palavras: traga os problemas para casa. E envolva outros departamentos da empresa para que ajudem a traçar estratégias reativas com agilidade. Quanto mais pessoas envolvidas nos problemas, melhores soluções surgirão.

O excelente retorno de sua agilidade é o cliente enxergá-

lo como um parceiro estratégico, e não somente de oportunidade. Explico. É muito comum o cliente atacadista querer fazer as negociações no último dia do mês, tirando o máximo proveito do curto prazo para fechamento de metas.

O vendedor falcão tem que minimizar essa tática também, pois tenha certeza: não é saudável nem para você nem para a empresa. Essa é uma estratégia utilizada pelos clientes para colocá-lo contra a parede, sob pressão total, já que sabe que você tem meta a cumprir. E o último dia do mês, para quem não se planeja corretamente, é mesmo desesperador! Quem se vê nesse estresse pode tentar buscar faturamento a qualquer custo, o que certamente não trará os melhores negócios.

A velocidade aparece quando o vendedor falcão consegue montar com o cliente um calendário trimestral de ações e só trabalha ao longo desse período as exceções, seja repondo estoque (porque as vendas ao consumidor superaram as expectativas), seja criando alguma promoção relâmpago (para combater a nova campanha publicitária de um produto concorrente). O importante é que já agarrou sua presa ao organizar com o cliente um pacto de trabalho.

Ações táticas pontuais para lidar com qualquer situação não desenhada que impacte no plano trimestral original devem ser avaliadas por reações que deem continuidade ao plano original e minimizem qualquer surpresa. Você sempre estará pronto para conversar e solucionar velozmente. Isto se chama planejamento.

Está descartada a correria de última hora para fechar a meta do mês, pois a falta de planejamento leva à tensão máxima em relação ao que se vai vender no mês seguinte. Quem faz resultado mês a mês tem dificuldades para fazer o resultado do ano. Obviamente, se você constrói calendários de ações por períodos mais longos, a facilidade de fazer um mês é muito maior.

Quando um cliente deixa para recebê-lo perto do fechamento do mês, está sinalizando que já fez sua estratégia com vendedores que chegaram antes de você, além de demonstrar que quer negociar por pressão. Conseqüentemente, você perde todas as referências, não sabendo como vai entrar ou não no negócio dele, dependendo do que os seus concorrentes acertaram. E a dificuldade para fazer o seu resultado será muito maior.

Para conseguir escapar dessa cilada – e não iniciar o próximo mês tropeçando –, o ideal é ter construído previamente um relacionamento de parceria estratégica (e não só de oportunidade) com o cliente, usando sua visão de vendedor falcão. E isso vai gerar mais velocidade.

O planejamento leva obrigatoriamente à rapidez. Por exemplo: você causa uma ótima primeira impressão quando se apresenta; você partilha algum risco com o cliente; sugere ações para elevar as vendas no ponto; faz com que ele entenda o objetivo da sua empresa. Dessa forma, fica muito mais fácil para se acertar um plano trimestral, saindo na frente de qualquer concorrência. Velocidade.

Talvez você queira me perguntar:

— Marcos, quantos vendedores fazem esse tipo de ação, o calendário trimestral, com seus grandes clientes? Não vou dourar a pílula. Dá para contar nos dedos.

Mas para quem é vendedor de uma multinacional, que tem demandas e contratos globais, a tática é ainda mais vantajosa. Você já se garantiu, foi precavido ao se tornar o parceiro do cliente no médio prazo, independentemente do que acontecer no mercado no curto prazo. É isso de que eles gostam e procuram. É o formato em que a maioria deseja trabalhar.

Suponha que você já sabe que o aniversário das lojas de determinado cliente é em outubro. Também sabe que ele promove a semana da mulher em março, a das mães em maio, a do amor em junho e a dos pais em agosto, encaixando nesse meio-tempo uma semana de queijos e vinhos para abrir o inverno. Sabe ainda que ele explora a quinzena escolar nas duas últimas semanas de janeiro. Você já tem uma série de ganchos para propor um calendário mais longo. Está esperando o quê?

Logicamente você dá vantagens a seu cliente para o fechamento de um plano trimestral. É uma negociação do tipo ganha-ganha. E o cliente que mais se torna seu parceiro é aquele que tem a certeza de estar obtendo de você mais do que você poderia dar. Às vezes, ele não está levando tantas vantagens assim, mas precisa ter essa sensação. Faz parte do jogo dar esse “gostinho” ao cliente.

O raciocínio do cliente é correto, pois, ao fechar um calendário trimestral, alcançou uma condição especialíssima. Dentro do todo, ele precisa sentir que você foi veloz por enxergá-lo de forma diferente, adiantando necessidades do negócio dele e fazendo-o lucrar mais na ponta. É um jogo. Oferecer o “melhor” não significa preço. Significa estratégia, implementações de ações que fazem a diferença no dia a dia do cliente.

Quem trabalha com o varejo, especialmente em uma grande empresa, precisa estar preparado para ligar a TV (ou o rádio) e assistir (ou ouvir) a uma campanha publicitária de produtos que não são os seus num programa de enorme audiência. E agora? Como fica a agilidade do vendedor falcão quando a concorrência está fazendo uma ação forte? Paralisa? Lamenta-se? Nunca.

A visibilidade pode ser grande e a capacidade de investimento idem. No entanto, essa ação forte da concorrência tem começo e tem fim. Nesse período, você vai tentar usar todas as armas que a sua empresa disponibiliza e que a sua visão enxerga para minimizar o impacto.

Essa tomada de atitude significa que você vai vencer, porque o investimento do concorrente é muito alto. Mas você vai minimizar as consequências, pode ter certeza, porque a decisão de compra acontece no ponto de venda, e, nesse sentido, tudo o que você fizer com a devida velocidade e conseguir implementar, certamente, trará resultado.

Por mais que você esteja vendo na televisão uma enorme

exposição da marca concorrente, existe um passo grande para que também se veja o reflexo concretizado no ponto de venda. Já vivenciei alguns casos, como o de um certo produto ser elogiado durante um mês por uma famosa apresentadora de TV, mas não aumentar a venda nos supermercados. A exposição maciça do produto acabou ajudando a chamar a atenção do consumidor para o seu maior concorrente, essa que é a verdade. Ou seja, esse tiro (tão caro!) saiu pela culatra. E os executivos envolvidos na tal campanha precisaram entender o porquê.

Quando fui incumbido de expandir a marca de sorvetes de luxo Häagen-Dazs no Brasil, eu tive a visão de só comunicar no inverno – o oposto do que o mercado fazia. O mais lógico seria fazer campanhas de sorvete no verão, certo? Mas, nesse período, a minha marca vendia bem organicamente, por causa da estação e da carona que pegava na comunicação dos concorrentes.

O que quero mostrar com esses dois exemplos é que não necessariamente campanhas publicitárias garantem o lucro esperado. Então, o vendedor não pode desacelerar suas ações por causa das investidas alheias. Mantenha-se veloz para minimizar qualquer impacto.

Uma das formas de se fazer isso é com ações de guerrilha (técnica que vou detalhar ao final deste capítulo). Estamos num campo de batalha. Precisamos sempre usar as armas que temos e que, muitas vezes, não são as melhores. Mas tenha certeza de que é muito melhor usá-las, participando da

guerra, do que ficar apenas observando.

## **Acione a sirene e vá com urgência**

Enquanto a águia, que é pesada, opta por ficar planando, o senso de urgência do falcão não permite que ele fique apenas observando até que uma presa grande surja. Ele procura, localiza e o cérebro dele recebe a mensagem para agir instantaneamente. É o sinal para acelerar, para apertar o gatilho na sua conquista.

A velocidade é um imperativo para o sucesso da sua caçada. Essa comparação faz todo o sentido com o nosso mundo comercial porque, a partir do momento em que você tem a visão do objetivo e do alvo, deve agir de imediato. Não fique planando, observando demais ou permitirá que alguém tome a sua frente. Qualquer segundo pode ser crucial para a tomada de decisão.

Na introdução deste livro, eu citei as quatro competências globais que aceleram o sucesso de um profissional. O senso de urgência é uma delas. Se vale para todos, é questão de sobrevivência para o vendedor falcão. É uma condição básica.

A urgência em nosso competitivo mercado exige habilidades como raciocínio rápido, agilidade nas decisões, jogo de cintura para não deixar uma conversa esfriar e geração de soluções para lidar com a crescente pluralidade de produtos, clientes e consumidores. Tudo é para ontem! Aqui vale o famoso ditado: “Não deixe para amanhã o que se pode

fazer hoje”. Então, acelere sempre, o máximo que você puder e conseguir, enxergando quão à frente dos seus concorrentes você está.

Entretanto, isso não significa que você deva agir por impulso. Não é que seja errado atender a um ímpeto ou a um *insight*. Isso muitas vezes ajuda, especialmente a quem tem uma base consolidada de clientes no mercado.

Porém, na maioria absoluta das vezes, dá mais certo quando seu voo é calculado com eficiência, sua rota é previamente traçada e seu objetivo, claro. O planejamento garante uma execução melhor. Você estudou, entendeu os detalhes e pronto: agiu com velocidade máxima.

Cada passo profissional deve ser medido, cuidado, premeditado, calculado e orçado. Mas isso você aprendeu no capítulo anterior, o da visão. Para que seu cálculo não termine em zero resultado, precisa adicionar o senso de urgência, que funciona melhor quando quem está ao seu redor percebe também e... libera a passagem.

Falei da urgência no meu primeiro livro, mas quero enfatizá-la especificamente no âmbito da equipe comercial, que é o coração de qualquer empresa e faz a roda girar. Para isso, vou usar aqui a imagem da sirene.

É como se, a partir do momento em que a estratégia e o alvo foram definidos, o vendedor passasse a se movimentar com esse alerta sempre ligado. Ele indica pressa, necessidade de ter o caminho livre, habilidade na direção e, principalmente, que está você querendo ser facilmente visto e

reconhecido na sua agilidade. É um alerta que todo mundo enxerga e percebe nas suas ações.

Em qualquer empresa tudo é para ontem, porque a concorrência está aí para atacar. Então, acione a sua sirene e vá. Se esse senso de urgência estiver incorporado em você, colocará o seu departamento, o seu cliente, os seus produtos à frente.

Além de fazer a sua parte, contagiará com a sua adrenalina outras pessoas, como os promotores, que estão trabalhando ao seu redor para que as coisas aconteçam. Seja um agente de velocidade na sua empresa; acione a sua sirene para contagiar a sua equipe e a de outras áreas relacionadas.

Fez a sua parte. E agora, é com o outro? Não. É interesse de todos os envolvidos nas vendas que a engrenagem funcione 100%, desde a fabricação até a satisfação do cliente final, que é o que realmente importa. O outro pode não realizar na mesma velocidade e, daí, parar!

Quem perde a viagem? Todo mundo, sem lamentação. Sempre digo que, se a gente não pensa e age, o concorrente age. Isso não deveria ser nenhuma novidade para quem tem o DNA da área comercial, ou seja, o sangue das vendas pulsando nas veias.

Lembro que nossa relação com o tempo mudou completamente com a globalização e com as novas tecnologias, só para citar alguns fatores. Mas ainda tem gente reclamando disso, enquanto os ágeis se reinventaram. Sim, é para ontem *mesmo!* E nenhum vendedor que se preze pode se

dar ao luxo de ignorar essa realidade.

## **Não crie barreiras sem necessidade**

Não seja o tipo de pessoa que senta diante do cliente e já vê uma barreira. Escute, mantenha a calma e comece a levantar alternativas para mudar determinada situação. Suponha que o seu cliente diga:

— Ah, está bom, vou precisar de 100 mil reais do seu produto na gôndola para fazer essa ação promocional.

— Não, não tenho dinheiro para fazer essa ação — você responde.

— Calma. Como você não tem?

— O.k., para eu fazer uma ação de 100 mil, preciso que você garanta um faturamento de 2 milhões.

Você não tem que ser o dono da palavra “não”, ou seja, o dono do “não” acontecimento da ação. Deixe que o cliente decida por si próprio. Traga soluções, o que significa, às vezes, que você vai colocar em negociação coisas que o cliente jamais aceitaria. No entanto, você poderá apresentar um caminho de viabilização da ideia dele. O problema passa, então, a ser dele.

Ainda sobre o diálogo anterior, o cliente pode parar e pensar: “Se estou pedindo para a marca colocar 100 mil reais, estou pedindo muito. Se ele quer que eu fature 2 milhões, também é pedir muito”. E lança:

— Tenho uma oferta melhor. Você arca com 50 mil e eu

faturado 1 milhão.

— Fechado.

O que houve aqui? Quando você começou a transferir a responsabilidade para o seu cliente, fez com que ele achasse o denominador que conseguiria bancar. Uma atitude simples que dá resultado: quando o cliente propõe uma coisa inviável, não seja você a falar “não”. Em vez de criar barreiras sem necessidade, traga para a mesa outra solução que encaminha a negociação, boa para os dois lados.

Agora, imagine que seu interlocutor diga um redondo “não” para a sua contraproposta, em vez de ceder um pouco. Você ainda pode desafiá-lo:

— Ah, falando assim fica parecendo que você não quer negociar comigo. Ou está querendo ganhar sozinho, enquanto eu desejo uma solução ganha-ganha. Eu vim aqui e aceitei o que você me pediu. Não pode nem pensar sobre o que eu peço em troca? Então, não quer fazer negócio com a nossa empresa.

É simples e direto. Se ele realmente quiser fazer um acordo, vai repensar uma forma de evitar ser o dono do “não” também.

Esse cliente sabe que exagerou na sua proposta para que você dissesse que “não podia”, só que está diante de um vendedor falcão, que representa um gerador de soluções e não um criador de obstáculos, barreiras; que durante seu voo foi mentalizando que o “n-a-o-til” nunca sairia da sua boca. Desenvolveu uma fortaleza chamada determinação, pura

persistência em nunca desistir.

A velocidade nesta situação é para tornar viável aquilo que ele propôs e que, num primeiro momento, parecia impossível, emperrado, sem uma luz no fim do túnel. Só parecia! Independentemente de o cliente, depois de ouvir a sua devolutiva, continuar respondendo “não”, você trouxe para a mesa uma solução.

Assim, ganhou pontos no conceito dele e deixou a porta aberta para contatos futuros ao mostrar seu empenho em fazer negócios com aquela empresa. Então, na hora em que voltar, vai estar numa condição mais favorável para propor algo interessante, e o seu cliente vai parar o que está fazendo para ouvir.

Admito que vendedores, às vezes, escutam as propostas mais esdrúxulas ou delirantes de clientes. Geralmente tais absurdos vêm de clientes com má vontade de negociar inicialmente. O que eu oriento nessas ocasiões é partir dessa proposta para abrir uma oportunidade, numa manobra rápida e surpreendente, que não dê muito tempo de a conversa esfriar. Com certeza, haverá um caminho.

Em compensação, se você reagir previsivelmente criando barreiras, deverá ser o último na fila dos vendedores a voltar para conversar sobre o assunto. E isso se o cliente ainda quiser atendê-lo. Saiba que, no final das contas, quem decide é realmente ele. Então, jogue o jogo dele deixando que seja a peça mais importante.

Todo cliente fala o que gostaria de escutar; mostra o que

está querendo. Basta você ter paciência e velocidade para interpretar seu real desejo (É preço? Ou prazo? Um produto ou categoria específico? Mais promotores?) e, de imediato, propor a solução que será benéfica para a construção da parceria, para o negócio de ambas as empresas.

Conheça qual é o limite máximo.

Para não perder esse *timing* é essencial que você esteja bem alinhado com todos os seus superiores sobre até onde tem autonomia para negociar, qual é o seu limite máximo. E não pode ser uma coisa burocrática. Tem que ser um jogo de fácil acesso. Vale perguntar:

— Se depois desse meu limite máximo, o cliente resolver na hora algo que nunca fez, mas agora quer, o que eu tenho que pôr na mesa?

Em outras palavras, você está querendo saber qual é o limite dos seus superiores, caso já tenha esgotado o seu e não queira sair da sala do cliente perdendo o negócio para o seu concorrente. Você perderia um tempo precioso se precisasse dizer: “Vou estudar com meus superiores e voltarei com a aprovação”. Quem tem velocidade se prepara não só dentro do seu próprio limite de vendedor.

Veja bem, você não vai desrespeitar os limites: apenas tem que entender quais são os limites dos seus superiores. Se não tiver tudo isso desenhado, o risco é muito grande de você não conseguir concretizar a venda. Ficarão engessado. E velocidade não combina com estagnação e se sentir rendido em plena batalha.

Eu acredito que um resultado é um envolvimento não apenas seu. Se estamos falando de clientes estratégicos, a responsabilidade é da companhia também. Você tem um limite. Só não o transfira; faça parte. Evite a clássica justificativa: “Eu fui até meu limite, mas...”.

Estudou com outras áreas para saber até onde poderia esticar o elástico da negociação na hora H? Combinou antes se poderia recorrer ao limite dos seus superiores também? Não? Perderam todos.

## **Mostre voz ativa e não submissão**

Mostrar voz ativa e não submissão significa você se tornar referência em propor caminhos, alternativas, ações. Digo isso porque conheço vendedores que seguem apenas o beabá da companhia. Não! Você conhece o seu mercado, domina a sua área, tem que elevar o patamar da conversa ao ser um participante ativo.

Quando você vai para uma negociação, precisa ter um leque de possibilidades, cenários ensaiados, para poder aproveitar aquela oportunidade única. O tempo não volta – para ninguém. Não existe a chance de *replay*. Para muitos casos dessas descobertas e ações, quem vai dar o caminho para a empresa será o próprio integrante da equipe de vendas, que fica cara a cara com o decisor, o cliente.

Então, quanto mais você trouxer ideias e informações para aumentar o entendimento das equipes internas da

companhia e contribuir para aumentar as alternativas, melhor. Do contrário, você ficará refém da visão macro da empresa para proporcionar elementos ao seu trabalho.

É muito melhor você conseguir desenhar alternativas que tenham *taylor made*. Essa é uma expressão conhecida pela área comercial que significa “ser feito para o seu problema específico”, sob medida, feito com exclusividade para você.

A empresa encomenda pesquisas para entender o cenário macro de vendas. Mesmo assim, pode querer aprofundar algo mais específico com base no que você sinalizar com suas percepções. Então, compartilhe-as internamente.

Talvez encomendar uma pesquisa *taylor made* a uma empresa especializada fosse bastante útil para mapear quem compra numa determinada avenida, a faixa etária que mais consome sua marca, entre outras particularidades. Você está no dia a dia do negócio e pode ser o gerador de *inputs*.

O resultado da pesquisa vai nortear um contra-ataque em uma localização específica ou para um perfil definido. Para dar um exemplo, talvez a empresa enxergue que certo produto vende muito bem no Sudeste, só que a sua região está fora da curva, foge ao padrão, porque nela há um pequeno fabricante que caiu no gosto popular.

É um recorte mais específico, que é útil para todo o mercado de varejo. Digo isso porque o mais normal é a empresa fornecer desde *pack* de produtos até o envio de demonstradores, passando por vales-presente e sorteio de prêmios. Há um *book* de iniciativas que a empresa pode

oferecer e normalmente segue o mesmo padrão para os vendedores de cada cidade, considerando as características locais.

No entanto, se alguém mais atento disser: “Na minha área, um concorrente está o tempo inteiro dando aparelhos de TV e, com isso, vem conseguindo vender 20% a mais”, isso faz com que a sua equipe de *trade* marketing pense em algo diferente para apresentar a melhor solução.

Então, aproveite sempre o que a empresa propõe, mas tenha visão para identificar o que pode funcionar melhor na sua área de atuação e use sua voz ativa antes de o estrago ser maior.

O alerta está dentro deste capítulo porque implica agilidade para detectar um problema, avisar a sua empresa, cobrar solução, aplicar e voltar a vender. Imagine que você trabalha para uma empresa de alimentos e está preocupado porque um certo produto não está saindo numa loja. A empresa vai fornecer um promotor para fazer uma degustação no local. Só que você sabe que não é isso que os frequentadores valorizam. Não combina com o perfil do local. Tenha voz ativa! Você atua nesse local e sabe que isso não vai agregar.

Vou dar outro exemplo concreto que aconteceu comigo quando trabalhava com a Häagen-Dazs. A empresa costumava oferecer degustação em alguns pontos de venda. No entanto, num certo supermercado de alto padrão, os consumidores se sentiam ofendidos, pois como viajavam com frequência,

conheciam bem essa marca americana que está presente em mais de 50 países.

Então, o tipo de ação que eu precisava fazer naquele ponto era outro. Algo com o qual os consumidores finais se sentissem exclusivos. Se eu mantivesse um promotor no local com os recursos da empresa, estaria gastando dinheiro à toa, sem retorno. Quem teria que nos informar isso? O vendedor, que vai a campo, está envolvido e estuda cada ponto de venda.

O papel do vendedor é avisar que, para aquele lugar, determinada ação não funciona. Você está no foco da ação. Quando se lembra de que aquele é recurso seu também, você batalha para que não seja desperdiçado, mal usado. Isso é tão óbvio!

Às vezes, o investimento que a empresa faz em mão de obra e dinheiro quase não surte efeito. E o vendedor deve ser o responsável por direcionar outras iniciativas mais efetivas, que, se aplicadas corretamente vão colaborar para o resultado vir rápido.

Eu também já trabalhei com cosméticos e me lembro de colocarmos numa loja cestas com produtos para cuidados especiais. O problema era as frequentadoras dali queriam outra coisa: fazer chapinha.

Como descobrimos? Ouvindo o próprio vendedor, que chegava da rua e falava:

— O produto não está saindo. Lá não vai funcionar desse jeito.

Para muitos vendedores medianos, é fácil dizer:

— Peguei os recursos que a empresa me deu, fiz o que me pediram, mas não deu resultado. Eu tenho culpa?

Se fosse meu funcionário, eu responderia:

— A obrigação de dar resultado é sua. Se você sabia que aquela ação viraria paisagem e tem outras que podem ser melhores, deve apresentá-las. É você que vai lá e conhece como funciona. A responsabilidade do resultado naquela loja e região é sua.

Você não precisa esperar que a ação dê errado para se manifestar. Se já sabe de antemão, pelo perfil do lugar, acenda a luz amarela. Se não sabe e vê acontecer, peça para trocar de ação o quanto antes. Mas tem gente que se acomoda. Isso não pode.

Quem entende do negócio é quem está no ponto de venda, no dia a dia. Portanto, existem ações macro que, se funcionarem na sua área, será maravilhoso. Mas, se você já sabe que será em vão, vai ficar calado e perder o recurso? Nunca. Seja ágil para otimizá-lo. Questione.

## **TÉCNICA VENDEDORA**

### **Ações de guerrilha**

A velocidade do falcão também inspira o vendedor a não ficar preso ao antigo, ao que fez sentido um dia, mas perdeu força em virtude dos novos

comportamentos do mercado e dos consumidores. Muita coisa que funcionou até agora não terá resultado igual – ou precisa ser executada com adaptações. Afinal, mudar tudo também tem o seu perigo. O que mais se fala hoje em dia é para voltar ao básico bem-feito.

Nesse sentido, uma técnica conhecida no mercado de varejo, que considero eficiente se for bem utilizada, é a de ações de guerrilha. Ela é mais conhecida na forma de *pack* de produtos, quando já saem da indústria embalados com mensagem do tipo “leve 16 unidades e pague 15” ou “leve 2 litros e pague 1,5”. Ou então é anunciada uma promoção para todas as pizzas daquela marca ou 50% na compra da segunda unidade – e o desconto é dado na hora de passar as compras no caixa.

A guerrilha turbinas as vendas? Sim, muito. É para usar sempre, então? Não. Esse é ponto que eu quero destacar. O vendedor tem que ser inteligente para tirar proveito dessa técnica nos momentos em que mais precisa. Lembra que o falcão espera o instante exato de aproveitar sua velocidade para agarrar a presa? Ele não fica achando que, se estiver o tempo todo voando velozmente, terá mais sucesso. Tem visão para não desperdiçar o seu esforço, nem a oportunidade certa e imediata.

Trazendo para as vendas de varejo, essa

oportunidade pode ser utilizada no aniversário de um importante cliente ou para minimizar o impacto de um lançamento da concorrência. O que não se pode é tirar partido dessa alternativa apenas para alcançar a sua meta mensal. Esse argumento não se sustenta, é desculpa de vendedor mediano que pensa apenas no resultado e não na construção da parceria.

Você vai se fortalecer com o cliente ao ser ágil para mostrar a sua certeza de que a ação de guerrilha é o melhor a fazer *naquele* momento. Por isso, deve compor uma estratégia.

Certa vez me perguntaram:

— Há indícios de que esse senso de urgência está lento?

— Com certeza, respondi.

E dei como exemplo o uso da técnica de guerrilha, pois é quando um vendedor mostra sua força. Aquele que se considera ágil tem várias ações de guerrilha pré-desenhadas com seu cliente – as mais adequadas conforme a característica de cada ponto de venda, o histórico de performance, a ocasião.

Caso o seu maior concorrente ataque de forma inesperada (afinal, você não é o único a ser veloz, lembre-se disso), por mais eficiente que ele seja, não o pegará desprevenido, pois já tem a “cama benfeita” para uma reação de mestre que desarma qualquer armadilha.

Por experiência própria, garanto que ações de guerrilha servem muito bem para inibir o crescimento do seu adversário. Com essa técnica, você vai contornar o que ameaça de alguma forma seu negócio.

Vamos supor que seu concorrente tenha conseguido fazer uma negociação especial numa grande rede supermercadista, que ele tenha comprado algumas das principais pontas de gôndola e ganhe muito mais visibilidade. Se ele ganhou tal espaço, significa que você perdeu essa oportunidade. O que pode fazer para “guerrear” com ele nessa situação, no mínimo, perigosa e que, de alguma forma, você sabe que impactará o seu negócio naquele período?

Sim, é um contra-ataque que exige velocidade. O vendedor atrasado voltará para a empresa, comentará “ah, ficou sabendo?” e perguntará ao seu líder o que fazer. Enquanto isso, quem tem senso de urgência já desenhou previamente as possibilidades para combater esse tipo de situação, que não é rara. Sendo assim, dirá à equipe que está tudo esquematizado e que só vai combinar com o atacadista quando determinada guerrilha entrará em ação.

Ainda sobre esse exemplo do concorrente que comprou as pontas de gôndola para fazer uma grande promoção, o que eu faria de imediato? Costuma dar muito certo contra-atacar com combo virtual.

Para quem não é da área, logo relaciona a palavra

“virtual” com uma ação na internet. Em nosso mercado, chamamos assim quando a promoção não sai da fábrica expressa na embalagem, com uma mensagem do tipo “comprando esses dois itens você tem 10% de desconto” ou “pague quinze e leve dezesseis unidades”.

O combo virtual poder ser decidido hoje com o cliente e colocado em prática em questão de horas. Basta que se registre um novo preço no sistema dele e que apareça na boca do caixa. Nesse caso, os consumidores compram duas unidades iguais e têm um desconto automático no ato do pagamento.

Há outras combinações possíveis: na compra de certa quantidade, pague um valor menor por unidade; comprando um produto, pague 1 centavo por outro produto; ganhe um produto X na compra de duas unidades do Y...

Isso vale também para os mais diversos itens, como cerveja. Tudo o que não tiver gravado na embalagem e apresentar uma vantagem adicional numa compra maior é chamado de *pack* ou combo virtual. E entra como ação de guerrilha, dentre as alternativas que o vendedor pode lançar mão.

No entanto, muitas vezes esse profissional não tem uma ação pré-programada com o cliente para acionar rapidamente. Até que a ação seja levada para seu superior aprovar, seja proposta ao cliente e se

consiga cadastrar um código respectivo no sistema dele, dormiu no ponto.

Como o vendedor falcão age? Ele se planeja, se prepara para não ser pego de surpresa, acertando com o cliente:

— Por favor, minha empresa autorizou fazer a promoção “na compra de duas unidades, a segunda sai com 30% de desconto”. Por favor, pode deixar a ação cadastrada no seu sistema e ativá-la quando eu der o ok?

Dessa forma, o vendedor, juntamente com a sua empresa, enfrentará o impacto de investidas da concorrência. Dou exemplos do universo do supermercados, que conheço a fundo, mas vejo quanto as ações de guerrilha são úteis também no comércio eletrônico. E olha que, devido à própria natureza da internet, é possível contra-atacar muito mais rapidamente.

Você sabia que é altíssima a porcentagem de pessoas que entra pela internet num portal de compras (do Pontofrio, das Casas Bahia etc.), enche o carrinho de itens e não finaliza a compra? Conforme um estudo do Sebrae, a taxa média de abandono do carrinho é enorme: vai de 33% para MEIs (microempreendedores individuais) a 48,4% no caso das MGEs (médias e grandes empresas).

Recentemente, conheci uma empresa que

desenvolveu um sistema fantástico para esses portais. Funciona assim: quando percebe que o cliente não finalizará a compra, lança on-line uma promoção exclusiva referente a algum item que ele colocou no carrinho. Bingo! A conversão é enorme! Isto, sim, é um exemplo fortíssimo de ação de guerrilha, pois o resultado vem imediatamente.

A verdade é que o mundo está mais preparado para ajudá-lo a ser ágil e aceita bem que você trabalhe com ações de guerrilha. O varejo pede e quer mais atitude, criatividade e eficiência. Se o seu concorrente se moveu, ele quer que você se esforce para superá-lo. Não se diz que a concorrência é saudável? Melhor ainda para o consumidor e o cliente intermediário, que se beneficiarão no conjunto.

No quesito agilidade, quando se fala em ação de guerrilha, é importante lembrar que você está se comunicando diretamente com o consumidor, com o objetivo claro de tirá-lo do foco da ação do seu concorrente e trazer o resultado da compra dele para você. E será bem-sucedido nesse contra-ataque desde que tenha o poder de implementar. Caso contrário, demora-se muito por causa da necessidade de ter autorizações. Com isso, o *timing* é perdido, e a ação de guerrilha torna-se inútil. Velocidade, portanto, é a palavra-chave para o sucesso do que chamamos de ação de guerrilha.

Muita gente a usa mal, precipitadamente ou em exagero, e acaba perdendo a oportunidade de ativar uma ação de guerrilha. É muito comum no verão, com protetor solar; próximo do Dia das Mães, com kit de cosméticos. Já com mercadorias que não têm sazonalidade, é comum o ano inteiro. Mas a iniciativa só não pode “virar paisagem”, pois todo o sentido se perde e a atratividade se desmancha.

Paisagem no sentido de não causar mais surpresa, não chamar a devida atenção e, por consequência, não alavancar vendas como deveria. E, pior, num momento futuro em que se precise delas, não vão ter o efeito desejado, necessário. Significa que você usou anteriormente de forma errada, desperdiçou a sua força de vendas.

Digamos que a sua empresa tenha disponibilizado um *pack* para você vender no ponto de venda. Vai deixá-lo por seis meses seguidos pensando que só isso aumentará seu resultado? Ledo engano. O que seria uma vantagem, ao ser feita mês sim, mês também, vira paisagem. Pelo simples fato de que os consumidores irão à loja sempre querendo essa condição especial.

Claro, você os acostumou assim. E, se eles já se habituaram a ver no ponto de venda, sinto dizer, essa arma perdeu o efeito. Uns não a percebem mais e outros se frustram na hora que essa promoção acaba.

E há ainda aqueles que, de tanto encontrarem o mesmo desconto, começam a achá-lo pequeno e querem mais.

Os consumidores precisam entender que aquilo entra e sai num curto período. É o que chamamos de *in and out*. Há uma estratégia bem pensada por trás disso, para que o consumidor pense que tem de aproveitar o breve momento para ganhar essa vantagem. Sentir aquele *frisson* de que “é pegar ou largar”.

Portanto, é preciso tomar muito cuidado com essa arma que a empresa oferece para não atirar a esmo. Quero fortalecer esse ponto, que é crítico para a área de vendas. Se as técnicas não forem utilizadas com base numa estratégia de combate, a sua velocidade vai embora e seu esforço é perdido.

Agora, se você tem o poder de usá-las, com planejamento e agilidade nos momentos corretos, o seu senso de urgência está extremamente apurado. E o resultado desejado será conquistado. Você tem alguma dúvida disso? Eu não.

Se o concorrente lança no programa *Domingão do Faustão* um produto por R\$ 4,00, você pode fazer uma ação de guerrilha com seu produto equivalente custando R\$ 1,00 a menos num combo virtual, na segunda-feira mesmo, por exemplo.

O vendedor não pode se abater nunca, porque

90% das decisões de compra acontecem no ponto de venda e não no sofá. E, se você tiver no ponto de venda, algo vantajoso na qualidade, no preço (ainda mais em tempos de crise!) ou na forma de expor ao consumidor pode manter o patamar de vendas ou até elevá-lo, pegando carona na divulgação do outro.

Enquanto eu comandava a Bombril, presenciei uma companhia concorrente dar um balde de brinde na compra de um grupo de seus principais produtos! E ela tem uma força gigantesca no mercado. Nossa ação de guerrilha, que já estava desenhada no período? Demos uma EXPERIÊNCIA para a consumidora. Uma proposta extremamente inovadora. A pessoa que comprasse o nosso grupo de produtos similares tinha direito a receber, perto da casa dela, uma limpeza de pele.

Olha a grande diferença... Conseguimos converter muitas vendas. E posso garantir a você que o custo da limpeza de pele para a Bombril era igual ao do balde para a outra empresa. Isso porque as participantes na campanha que ofereceram a experiência queriam divulgação. Inteligentemente, estavam interessadas no segundo momento que a consumidora voltaria – dessa vez, pagando e se tornando cliente assídua. Uma relação de parceria que deu muito certo.

É o que eu sempre digo: você deve pensar “fora da caixa”. A gente vive hoje para valorizar essa

mulher. Faz sentido dar um balde como brinde para reforçar que ela tem que limpar a casa? Será que não faltou sensibilidade?

Publicidade, às vezes, não é tudo. E uma ação de guerrilha serve justamente para isso: minimizar o impacto do que a concorrência está fazendo. Você não consegue limitar, mas minimizar sim. Tenha visão para achar a melhor forma e mostre voz ativa quando for necessário utilizá-la.

# CAPÍTULO 4

## A GARRA DO VENDEDOR FALCÃO

Antigamente eu me dirigia à minha equipe de vendas, de modo simbólico, sobre a importância de afiar as “unhas” para agarrar os melhores resultados. Depois, entendendo melhor toda a natureza do falcão, não tive como não prestar atenção também ao bico do animal, que possui extraordinária capacidade de liquidar as presas. Quem escapa dessa máquina de caça?

As garras do falcão são bem afiadas, e a maioria das espécies dessa ave apresenta “dedos” longos, ideais para capturar uma presa durante o voo rasante. O bico é extremamente forte, curvado e lembra um abridor de latas na sua parte superior, que utiliza para degolar e matar a presa.

As primeiras são fundamentais para agarrar, e o segundo, para matar. É a união perfeita para a finalização do objetivo, ou seja, da conquista. Cada parte do corpo do animal

apresenta uma função. O processo de agarrar as presas escolhidas e finalizar com o bico é muito ágil e preciso.

A águia e o gavião matam com as garras; o falcão não. Na verdade, as garras têm o papel de segurar o que é dele e de não deixar escapar de jeito nenhum. Mas, depois, a ferramenta matadora revela que o ritual completo de execução foi muito bem arquitetado, além de ter explorado a arma certa para finalizar, alcançando o seu mais desejado objetivo.

Portanto, se você quer atingir a excelência e agregar valor à sua venda, aos seus clientes e aos resultados de que a sua empresa necessita, precisa se diferenciar o tempo inteiro na execução do seu trabalho, usando as suas garras e exigindo o mesmo de seus subordinados (se os tiver).

Faço aqui uma analogia da natureza do falcão, tão preciso na sua caça, com a união das habilidades comerciais que garantem uma venda tão precisa e a mais bem-sucedida de todas. Não adianta nada conseguir capturar sem finalizar, deixando a presa escapar por entre os dedos.

Enxergou perfeitamente, teve a velocidade necessária e não matou a presa? Que decepção! Puro insucesso! É muito comum nos processos de venda os que quase chegam lá, mas não conseguem efetivar.

O vendedor falcão é aquele que executa muito melhor que o responsável pela venda e fica com a presa dele. E agarra outras e outras.

A seguir, desenvolvo melhor a etapa mais importante deste livro, que é a tão necessária execução, o tão buscado

objetivo concretizado – satisfatoriamente.

## **Desenvolva uma precisão cirúrgica**

No capítulo da visão, abordamos que é fundamental compreender a estratégia da empresa e enxergar formas de cumpri-la. No capítulo da velocidade, destacamos a importância da agilidade nas vendas.

Chegamos à garra, que implica a linguagem de vendas ser bem-sucedida, na proporção correta da negociação do seu mix de produtos e/ou serviços, para trazer os melhores resultados. A garra está relacionada ao resultado estratégico, que agrega valor, que faz com que você atinja as metas de modo saudável e não apenas como resultado de oportunidade, só para fechar o sufoco do mês.

O casamento da estratégia bem montada e estudada com a execução efetiva e precisa, coordenado pelo senso de urgência, leva invariavelmente ao resultado almejado pelo vendedor falcão. Durante o momento da visão, você compreendeu qual é a estratégia da empresa para chegar ao mix ideal do seu portfólio de vendas. Em seguida, identificou a necessidade de cada cliente e explorou sua velocidade muito melhor do que a concorrência. E então...

Ao usar a garra, você vai executar a venda de seu mix na proporção que trará a rentabilidade de que a empresa precisa, criando parcerias ainda mais duradouras e a imagem de quem leva soluções diferenciadas. Ou seja, já incorporou a

estratégia: “Eu tenho que vender o mix”.

Quando o vendedor falcão aplica a garra, vai além: “Eu tenho que vender o mix, em proporções que não gerem um desbalanceamento no resultado final na companhia”. Isto é, não vou vender apenas o que for mais fácil – assim como um falcão não ataca apenas presas paradas.

Por exemplo, imagine que você tenha um produto de alto valor agregado e, por isso, dá muita margem de lucro, e outros de baixo valor agregado, que dão pouca margem, os chamados *commodities* (como o detergente líquido). Preciso criar alternativas para vender o mix, porque eu tenho a visão da estratégia da empresa de se posicionar no mercado como quem leva soluções de limpeza, por exemplo.

Não é por acaso que uma empresa do setor de limpeza chega a fabricar 200 produtos, e o vendedor precisa trabalhar com todos eles. No entanto, ele conseguiu vender 99% justamente do item que possui menor valor agregado, o detergente líquido. Você concorda que esse 1% restante não vai fazê-lo atingir o resultado final financeiro? Isso é precisão.

O vendedor precisa usar suas garras para agir com a precisão de um cirurgião que opera um cérebro. Como isso se traduz no tema deste livro? Tendo a definição concreta dos canais de vendas, pois cada um exige estratégias diferentes – abordagem, visibilidade, mix de produtos, definição de política de preços.

Trocando em miúdos, se você foi contratado para abrir

mercado numa pequena cidade que está despontando economicamente, vai se perguntar: o que já existe naquela região? Quantos e quais atacadistas atuam nela? Qual é a política de vendas de cada um deles? Você precisa ter o máximo de informações para poder agarrar essa oportunidade.

Não há muita valia em ir até o atacadista e oferecer uma tabela de varejo ou de distribuidor para o comprador. Você vai perder seu tempo e aborrecê-lo. É necessário levar uma proposta personalizada, sob medida, pré-calculada e chegar com a segurança de que tem informações concretas.

Nada de criar na hora! O brasileiro é mestre nisso, revelando a sua dificuldade de planejar aliada ao excesso de confiança na improvisação. Dessa maneira, fica fácil entender as pesquisas que mostram que nosso país ocupa uma das últimas posições no ranking da produtividade mundial. Precisamos executar melhor, cuidando dos bastidores.

Para dar o bote certo, como um falcão, você tem que estar de posse das informações corretas. Do contrário, vai quebrar o bico. Se já sabe que o cliente só vai aceitar determinada condição ou portfólio de produtos, para que vai oferecer algo que já descobriu, de antemão, que ele não quer nesse momento?

Relações comerciais que geram lucro para ambos os lados exigem precisão cirúrgica. É necessário entender detalhadamente o contexto para a execução sair perfeita – e ser percebida da melhor forma pelo cliente.

Isso não significa que você não possa surpreendê-lo com algo diferente. Mas o ponto de partida é o que ele quer comprar antes do que você quer vender. Há exigências de clientes que são condições *sine qua non* para prosseguir a negociação – em português claro, sem as quais nada será realizado, travando qualquer chance de fechamento de venda. Tem gente que diz:

— É assim ou passar bem!

Quem está ali para resolver usa as informações corretas como as garras da ave para segurar a venda, de tal forma que ela não escape. E existem várias ferramentas para auxiliar na obtenção desse conhecimento prévio.

## **Comprometa-se a ser excelente**

Você deve ter notado que friso bastante a excelência e a geração de valor, o que significa que o profissional não tem que fazer uma venda despreocupado com o resultado final que a companhia vai ter. Deve sim preocupar-se com essa relação que está construindo. Ela tem que ser sustentável para os dois lados, trazendo benefícios para o próprio cliente e para você.

Se a relação é do tipo ganha-ganha, precisa ser percebida pelos dois lados. Não é óbvio? E qual é a dificuldade de praticar essa lei?

Quando abordamos a visão, citamos o exemplo da empresa que tem como missão ser a solução em limpeza, apresentando como estratégia a aplicação do mix de produtos,

mostrando que agrega valor dentro daquela categoria aos consumidores dela. E, assim, de parceiro de oportunidade passa a ser visto como estratégico.

Quando o time de vendedores da empresa citada conclui a execução com excelência, de acordo com a estratégia e a missão, resulta que tanto acaba roubando o espaço de concorrentes como entra com esse mix em categorias com as quais talvez não estivessem trabalhando até então. Ou seja, tem mais presas para agarrar.

Em outras palavras, você tem que representar na ponta essa quantidade de mix maior. Assuma eficientemente o papel de fazer com que o cliente perceba que isso é estratégico, e não apenas uma oportunidade. Quanto mais sua empresa for percebida como estratégica, mais regularidade de vendas terá.

## **Entenda seus *gaps* no mercado**

É necessário trabalhar com base em informações confiáveis e concretas, pois o que não é medido não é gerenciado. Essa aferição faz com que você possa entender, entre outras coisas, seus *gaps* no mercado.

Faço um parêntese para justificar o uso da palavra *gap*. Esse jargão na área comercial vem da analogia com uma frase mundialmente associada ao metrô de Londres, que desde 1969 procura evitar acidentes anunciando no alto-falante *mind the gap* (cuidado com o vão) aos passageiros que estão entre a porta do trem e a plataforma.

Aproveite a advertência para não vacilar quando a “porta” para uma venda se abrir.

Talvez você diga:

— Eu podia estar vendendo mais no estado de São Paulo. Tenho potencial para vender mais.

— Você tem? Mas onde?

Eu respondo: você tem a posição clara de onde a relação público *versus* determinada categoria de produtos está com uma performance pior de vendas?

Para se ter uma ideia, suponha que de cada cem habitantes da cidade de São Paulo, dez preferem a sua marca em média. No entanto, no bairro do Piqueri, vinte pessoas estão comprando, enquanto no bairro do Morumbi apenas cinco. Onde está o *gap*?

Em outras palavras, a atitude inteligente é compartimentar a sua área de atuação, do contrário você facilmente cairá na cilada de generalizar na hora de fechar negócio no ponto de venda, na sua eficiência em agarrar a presa.

Você tem armas e ferramentas para garantir o bote certo, como citarei a seguir. Enquanto no capítulo da visão chamei sua atenção para enxergar detalhes que os outros não veem, aqui alerta para informações de mercado que estão à disposição da sua empresa, da sua área. Você vai simplesmente usá-las.

# Não suponha, saiba melhor do que ninguém

Infelizmente, vejo muitos vendedores tentando ser iguais ao atacadista e saindo a campo para vender *commodities*. Parecem com o pardal, que não enxerga nem voa longe, prefere procurar por sua comida perto do chão. Não percebem que subiriam de patamar ao qualificarem o seu negócio sabendo melhor do que ninguém sobre as necessidades de seus clientes e como sempre satisfazê-las.

O “como” precisa ser medido antes e capitalizado na hora H pelo profissional para buscar não apenas quantidade de pedidos, mas também – e acima de tudo – pedidos de qualidade. A execução bem-sucedida do vendedor vai gerar compensação financeira mais tarde e deve ser valorizada dentro dos resultados da equipe; do contrário ele vai vender só aquilo que for fácil.

Para marcar o território e ir buscar mais do que 100% de vendas, esse profissional deve saber trabalhar com a distribuição numérica (vendas no mercado de massa) *versus* a ponderada (a clientes grandes, importantes no volume de dinheiro que movimentam).

A propósito, você sabe qual é o *gap* de distribuição numérica? A empresa de pesquisas Nielsen, onde arrumei meu primeiro emprego enquanto cursava propaganda e marketing, oferece um cargo, chamado Observador, que

desvenda possíveis *gaps*. Ele divide um estado em microrregiões e descobre onde está seu problema de vendas, apontando a região que merece atenção.

Há outros sistemas de informação de gestão à disposição, como o Accera e o Neogrid. Então, não podemos aceitar que a equipe comercial não saiba onde precisa atacar. A questão agora é como atacar, como executar de forma certa, porque você sabe onde tem um problema – e problema, para vender, quer dizer desafio. Não adiantam suposições.

Elimine da sua vida o vício da suposição nas vendas. Muitos que se dizem os melhores nessa área, ditando tendências e espalhando conceitos, o fazem com base em mil e uma suposições, mesmo que tenham disponibilizadas tantas ferramentas importantes e capazes de fazer com que o seu bote seja certo!

De uma vez por todas, pare com os achismos. Use a sua garra para a finalidade dela.

## **Reaja aos sinais que seu cliente dá**

Há quem se esforce muito, mas com pouco resultado, porque lhes falta precisão no bote. Percebe-se que batalhou o dia inteiro, mas não vendeu nada. A empresa tem que ajudar seu time de vendedores na fase de informação, provendo aos departamentos comercial e de marketing o suporte com pesquisas mencionado anteriormente.

O bom vendedor tem que contar com esse *background*. E é

no que mais as empresas investem hoje: inteligência de mercado. Com esse tipo de dados fortalece-se o processo de vendas. É um grande suporte para mais botes serem devidamente concretizados.

No entanto, repito: a inteligência de mercado tem que ser dada pela empresa para que o funcionário possa agir com excelência, buscar melhor performance, preparar-se muito bem com as informações em mãos, não ser visto pelo cliente como um mero tirador de pedidos.

Lembre-se ainda de que o cliente dá sinais do que ele quer escutar. Essa é outra fonte de informação poderosa que nunca deve ser desperdiçada. Já ouvi mais de uma vez minha equipe comercial relatar sobre as dificuldades de se ganhar um potencial cliente. Aí, eu me sentia mais do que na obrigação de conseguir.

Enquanto estive na Bombril, partia do princípio de que esse cliente veria um jovem de cabelo espetado presidindo uma grande empresa e pensaria: “Vou confiar nesse cara?”. Mas eu desarmava qualquer resistência imposta dizendo exatamente aquilo que ele gostaria e estava realmente querendo escutar.

Como eu sabia? Era só não ficar ansioso e acompanhar o raciocínio dele durante nossa conversa que os sinais eram passados de forma clara, cristalina. Em seguida, eu jogava a semente daquilo que ele queria que eu plantasse. Se ele achasse o prazo de pagamento curto, esticávamos. Se quisesse uma margem melhor, estudávamos uma composição.

Aprendi a agir assim – e é como se quebra uma barreira. Se você não atender o desejo do cliente, já cria um muro, como expliquei no capítulo anterior. Assim, demonstro que quero solucionar suas demandas, perguntando:

— Só isso? Então podemos ter uma oportunidade com você?

Eu dava aquilo que ele estava querendo e pedia várias contrapartidas. O negócio acontecia com os dois lados vencedores.

Ser persuasivo é uma fortaleza a ser desenvolvida. Assim como trabalha o emocional do cliente, tratando como uma relação humana e não robotizada, ouvi-lo com atenção, captando os sinais, e devolver soluções concretas abre tantas portas! Você nem imagina quantas!

Sempre deixei a minha marca por onde passei, tomando o cuidado de permitir que a equipe desse continuidade ao meu trabalho e executasse a venda. Manter a autoridade dos vendedores é essencial. Como líder, não quero fazer por eles. Apenas, por gostar de problemas, peço à equipe que os compartilhe, para eu colaborar desatando os nós mais difíceis. São desses desafios de que eu mais gosto.

## **Preocupe-se com o *sell in* e o *sell out***

O grande profissional de vendas não vive de momentos. Vive de parcerias, histórias criadas, negócios fechados por prazos maiores, com bom fôlego. Sente-se responsável não só pelo

*sell in* (o negócio entre o produtor e o canal de vendas), mas também pelo *sell out* (entre o canal de vendas e o consumidor final).

Nesse sentido, é necessário que tanto os produtores quanto os distribuidores estruturem suas equipes para garantir excelentes resultados com um olho no gato e outro no peixe, parafraseando um ditado popular. Explico melhor.

Quem vender a quantidade que for, sem se preocupar com o giro adequado depois, não criará uma história positiva com esse cliente. Vai só fazer o momento, fechar um pedido fantástico e nunca mais. Isso porque a credibilidade é conquistada com o tempo e deve ser crescente, conforme a confiança e o grau de acertos que aumentam.

Confiança é palavra-chave no universo do comércio. Quem quer fazer negócios com quem não é confiável, responsável? Talvez seja possível gerar credibilidade com uma ação, mas tenha certeza de que uma sequência delas que vai formatar e fortalecer essa corrente. Sempre digo à minha equipe: “Queira ser genial no *sell in*, mas pensando também no *sell out*”. Ou seja, traga vendas e não problemas.

Exemplifico: se um cliente costuma comprar 10 caixas, mas você sabe (pelas pesquisas que a empresa encomendou, por exemplo) que tem potencial para adquirir 50. Tome cuidado. O quádruplo de caixas precisa realmente girar na ponta, indo parar na despensa dos consumidores ou criará um problema desagradável de estoque parado – e você vai se queimar.

Além disso, você tem que usar bem uma arma poderosa, a da vacinação (detalhada ao final deste capítulo) para não vender muito apenas da segunda marca ao atacadista e quase nada da marca-mãe do seu portfólio. Isso acabaria derrubando a rentabilidade da empresa caso os consumidores preferissem uma alternativa que custasse menos.

Venda a melhor proporção desenhada pela empresa de ambas as marcas para conseguir defender o seu carro-chefe do mix de produtos, que tem maior valor agregado/margem. Não é uma tarefa fácil, eu reconheço. Exige que se use visão, velocidade e execução precisa.

Mas atenção: todo mundo vai querer aprender como você consegue dar tantos botes. Isto é, como consegue executar com altíssima excelência.

## **Facilite a finalização da compra**

No capítulo anterior, citei a enorme quantidade de carrinhos abandonados, 40% em média, em lojas virtuais, conforme um estudo do Sebrae. No entanto, esse número pode ser bem maior. Pois vários portais de lojas de eletrodomésticos e eletrônicos estão dando um ótimo exemplo de como transformar essa preocupação com o *sell out* em ações pró-venda.

Numa pesquisa da Officina Sophia Retail, empresa que estuda a fundo o varejo, 78% dos entrevistados mencionaram praticar esse comportamento de abandonar o carrinho em

2014. Entretanto, 68% dos abandonadores se lembram de terem recebido e-mail das lojas com alguma motivação extra (desconto ou maior facilidade de pagamento, por exemplo) para que seguissem em frente e finalizassem a compra desejada. Conclusão: 48% dos respondentes da pesquisa se lembram de ter realizado a compra após receber essa mensagem. É impressionante o impacto que se consegue com essa ação!

Nesse sentido, o trabalho da empresa que acompanha a movimentação de quem está no site fazendo compras on-line, além de ser uma ação de guerrilha, também exemplifica muito bem a preocupação com o *sell out*. Como funciona? Se correram dois minutos cravados sem finalização, automaticamente já são oferecidas à pessoa ofertas pré-desenhadas. Para isso, o consultor on-line tem um rol de opções já formatadas.

Por exemplo, se a pessoa colocou no carrinho virtual uma TV Samsung, receberá uma mensagem como: “Se você tem no carrinho uma TV Samsung, terá direito a 5% de desconto no carrinho total”. Tal ação facilita a finalização, concorda? De imediato. Na hora. A compra se concretiza em questões de segundos. Negócio fechado.

É verdade que há consumidores que colocam algo no carrinho apenas para consultar o preço. Não pretendem comprar naquele momento. Mas isso não deixa de ser considerado “abandono de carrinho”, porque existe o desejo de adquirir.

Se receberem uma mensagem praticamente no ato permitindo dividir o preço do produto que está no carrinho em doze vezes, vai ficar irresistível, hein? Digamos que o custo ficou em R\$ 300,00, e eu só tenha um terço disso para gastar. Se descubro que tenho a opção de parcelar em três vezes sem juros, vou comprar mais facilmente! Para muitos brasileiros, o parcelamento é a única possibilidade de consumir.

## **Pratique a gestão colaborativa**

Você está batendo a sua meta, mas a sua área não? Será que você tem vendas amarradas e não as está trazendo para a empresa para contabilizá-las no mês seguinte? Tem vendedor que só olha para o próprio umbigo. E, muitas vezes, apenas com o seu umbigo não fecha o número da empresa. Quem tem a necessidade do resultado é a companhia, não o vendedor, muito menos, o umbigo dele.

Nas empresas em que cuidei do comercial, nós tínhamos mecanismos para gerenciar essa colaboração. Com premiação mensal, poderia haver o risco de o vendedor que atingisse sua meta segurar pedidos para computar no mês seguinte. No entanto, além da premiação mensal, depois que fechassem três meses, independentemente, poderia recuperar a sua premiação.

Exemplificando: se no primeiro mês tivesse que vender cem e alcançasse 120, e no segundo não conseguisse fazer

cem, e sim noventa, ficaria tentado a passar parte do número de um mês para o outro. Na metodologia criada, quem fechasse o trimestre teria as avaliações mensais positivas, recuperando assim sua premiação.

Todo esforço é válido para não cometer injustiças e também para ter uma gestão colaborativa.

## **Seja o mais determinado do seu time**

É impossível brilhar em vendas sem ter garra, desejo de ser impecável, matador, um grande superador de metas. É o poder de você ser persistente, um guerreiro incansável. Tenha em mente que a empresa precisa atingir o número! Não desista nunca! Só você sabe quanto necessita se esforçar.

Com sua atitude e determinação, inventa, movimenta, transforma e, de um jeito ou de outro, aumenta o bolo. Sendo um vendedor falcão, agarra a oportunidade, mas a finalização tem que ser perfeita. Essa precisão significa venda qualificada ou quebra do bico.

Onde fica a sua atitude de buscar a superação de metas? Você deve perseguir sempre 200%. Viu, partiu, agiu. Com essa atuação, esteja muito determinado até a execução final. Porque, se não estiver, um negócio que teria tudo para ser seu poderá escapar. Nunca perca o seu foco até matar a presa, até ter a certeza de que a liquidou.

A determinação vai fazer com que aquela visão estratégica se torne um resultado atingido, concreto. Faça a realidade

acontecer. Você teve foco, pôs velocidade, mas na hora de usar a garra falhou, vacilou, desfocou e se atrapalhou todo? Escapou. Ensino à minha equipe comercial que às vezes falta dar aquele estalo: “É agora, e estou determinado para isso”. Como faz um atleta na hora de se apresentar, deve mostrar a que veio, pondo em prática tudo o que treinou e vem treinando há tempos.

Se é ação, tem de ser concretizada. No meu livro anterior, ressaltai que “meta dada é meta cumprida”. Assim, vamos estabelecer o “clique” para fazer acontecer. Se eu estiver determinado que a venda aconteça, vai acontecer. A superação de metas depende da sua determinação. Você sempre pode um pouco mais.

Se você partiu para agarrar uma presa, não existe possibilidade de fazer isso pela metade, só um pouco ou mais ou menos... Ou pegou ou não pegou. É o mínimo que o seu empregador espera de você: que faça aquilo com que se comprometeu. Sem desculpas.

Não culpe a estratégia nem os outros, pois teve chance de corrigir a sua rota antes de agir. Se falhar, olhe-se no espelho e verá o culpado. Você.

Se a sua determinação for mesmo inabalável, você vai superar as expectativas, porque estará sempre pensando em mais e mais. Essa garra faz com que realmente seja persistente, guerreiro. A empresa precisa atingir o número, principalmente, por meio da sua determinação.

Quando você vai dar o bote, pode ser que precise recuar

para avançar de novo. Mas estamos falando de determinação e garra até a finalização, e não apenas para a finalização. É comum mais de uma visita ao cliente a partir do momento que o vendedor agrega alguma coisa em cada uma delas. Pode ser que falte resolver algum detalhe ou que retorne para acrescentar, coletar algo novo.

Agendar uma visita sem objetivo novo para tomar um cafezinho por obrigação, significa cumprir tabela. É atitude de tirador de pedido, não de vendedor falcão. Este é qualitativo: visita para agregar ao negócio de ambos. Não tem que pensar em apenas cumprir a meta naquele mês, mas sim na construção do trimestre, do ano, do todo, ao movimentar o mercado, vislumbrar novos caminhos, trazer inovação.

Imagine que você vendeu a um cliente uma quantidade X e a entregou perfeitamente. Qual seria a sua motivação para a próxima visita? Informar-se sobre o *sell out* e procurar seu cliente para fazer uma reposição. Ou, se o seu produto teve a saída esperada, programar alguma ação que turbine a venda na boca do caixa.

Pena que há vendedores sem essa proatividade, que querem apenas empurrar mais pedidos ou se contentam em fazer visitas de cordialidade. Essa postura cordial deve existir, mas o seu intuito é agregar, fazer negócios. É tirar o máximo daquele momento com esse importante cliente, que é cada vez mais raro.

## Impressione desde a primeira visita

E quando for a primeira vez que visitar um cliente? Acredite: “A primeira impressão é a que realmente fica”. Porque fica, fica impregnada de tal forma que é muito difícil mudar depois. E o vendedor amargura com vários telefonemas não atendidos, visitas não agendadas, portas que se fecham. De fato, venda perdida.

Você quer ser considerado como um mero tirador de pedidos ou como um consultor de vendas? Quando está bem preparado, chegue propondo algo que o diferencia da maioria, mesmo que não consiga ser tão assertivo. Saiba ouvir o cliente de modo a captar alguma intenção ou necessidade que você vai transformar em proposição de valor. A reunião pode não começar tão bem, mas certamente terminará. O segredo é tratar a primeira visita como se fosse a sua grande chance de fechar seu maior negócio. Porque pode ser. A determinação começa para conseguir agendar um horário.

As pessoas não têm tempo para receber todo mundo. Uma coisa é você trabalhar numa empresa que é extremamente necessária para o cliente. Outra bem diferente é trabalhar numa empresa em que você tem de se fazer necessário. Se estiver na segunda situação, não desanime. Há espaço para todos!

Sabendo que o sujeito não tem obrigação nenhuma de comprar de você, o seu papel é fazê-lo perceber que pode ser surpreendentemente útil ao negócio dele. Vá ao cerne,

descubra antes o que pode fazer a diferença para propor algo. Insisto que visitas de cordialidade, sem um propósito claro, sem levar algo que possa agregar podem gerar cafezinho e “passar bem”.

Hoje, a internet possibilita saber muita coisa sobre o cliente. Suponha que você vende pão de queijo congelado e lê numa rede social que seu cliente está investindo em produtos com conceitos mais naturais. Na sua visita, vale levar um projeto em que sugere colocar promotoras para explicar aos consumidores que o pão de queijo tem menos gordura do que salgadinhos tradicionais e ainda é assado, em vez de frito...

Dessa forma consegue agregar valor à sua visita. Por conhecer a fundo as características positivas do seu produto, pode compartilhar algumas que talvez o cliente desconheça. Ele vai acenar positivamente, abrindo espaço para negociação:

— É mesmo. Gostei de saber disso.

A reunião mais importante para uma venda é a primeira. É a que qualifica o vendedor: quando ele mostra ser capaz de agregar ou não. Se você perdeu na primeira, recuperar essa imagem é muito difícil. Seu líder vai ter de decidir se envia um colega seu mais habilidoso ou se aguarda um momento propício para reenviá-lo para uma nova reunião. E quando será esse momento? Quando o cliente estiver precisando.

Como diretor e depois presidente da Bombril, eu era bastante assediado por várias empresas interessadas em me apresentar seus projetos. Na maioria das vezes, eu educadamente dava uma resposta breve, agradecendo o

interesse e o contato, mas não as recebia.

Sabe quem eu recebia? Quem me escrevia algo como: “Marcos, fiquei sabendo pela imprensa que vocês estão investindo na valorização das consumidoras com a campanha Mulheres Evoluídas, e pensei em um projeto que vai ao encontro dessa mensagem. Posso ter uma oportunidade de mostrar a você?”.

Esse tipo de aproximação me convencia a abrir um tempo na agenda para receber a pessoa porque esse profissional pensou no meu negócio. Ele procurou mostrar que poderia colaborar com o meu trabalho. A reunião ganha um propósito e a minha disposição para ouvir. Penso: “Ele sabe alguma coisa do meu negócio. Pode agregar”.

É assim que funciona. É preciso criar esse estalo para chegar até a sua pessoa-alvo. A verdade é que ninguém precisa de você. Mas ao mostrar que pode se fazer importante, ser útil, ter ganha-ganha, deverá ser recebido. Isso é encantar o cliente. Ele precisa sentir que está diante de um agente de transformação, inovação, lucratividade. Para fazer a diferença.

## **Encante o cliente somando com ele**

A primeira reunião é importantíssima para o encanto acontecer. Se o cliente enxergá-lo como quem vai agregar, ponto para você. E, se a primeira proposta que você levou der certo, vira parceiro, tomara, pelo resto da vida.

O cliente tem de sentir que você é um agente de mudança. Vou dar o maior exemplo que conheço. Suponha que o seu comprador adquira produtos de higiene e limpeza de uma porção de fornecedores e marcas. Quem, em sã consciência, acredita que esse cliente consegue fazer gestão dos itens que estão na loja?

Nesse momento de crise, todo mundo precisa de ajuda. Mas é difícil o cliente assumir isso. Ele pensa que tem domínio absoluto do negócio dele e, muitas vezes, não percebe que é possível fazer melhor. Quando o vendedor vai lá e mostra claramente como maximizar o espaço dos produtos, a provável reação dele será: “Compro assim há anos”.

Bolamos na Bombril uma forma de encantar o cliente e de mostrar a ele nossa persistência, deixando o resultado dele muito mais qualitativo. Demos o nome na ação de “Mapão do Cliente”, no qual expunhamos todos os concorrentes e todas as categorias existentes naquele ponto de venda.

Era uma ação extremamente visual. Lá estavam contabilizados quantos amaciantes e de quais marcas o cliente possuía. Mais do que isso: evidenciava os excessos. Obviamente, o vendedor visitou a loja, analisou a situação das gôndolas e mapeou tudo (o nome das empresas, o tipo e a quantidade de itens expostos).

Quando a cartolina era aberta na frente do seu cliente, a reação de surpresa era inevitável, porque, de novo, ele não tem a exata noção de quantas marcas de amaciantes compra. São muitos produtos, de muitas categorias. Tudo ao mesmo

tempo no mesmo lugar, entrando e saindo.

Para não criar resistência e não parecer invasivo, o vendedor deve se colocar de uma maneira colaborativa, como ferramenta de trabalho. Há grandes chances de o cliente pegar o seu mapão e ir comparar com a gôndola. Nessa hora, eu sempre orientava os vendedores a dizer:

— Não quero me intrometer na sua gestão. Por favor, não me veja como uma pessoa que quer saber mais do seu negócio do que você. Mas nós vivemos o dia a dia dos produtos de higiene e limpeza. E procurei colaborar trazendo essa facilidade.

E, então, alertava:

— Quem compra amaciante? Está em todas as casas, embora seja um produto de alto valor agregado. A classe média baixa que o utiliza escolhe o de baixo preço. Então, não é necessário ter nas gôndolas as versões verde, azul, amarela e rosa de baixo preço... Para as marcas mais acessíveis, oferecer o azul, que é o preferido, já satisfaz. Com isso, é possível excluir excesso de itens de custo similar e liberar espaço para qualificar a sua gôndola.

Com um mapão desses, o vendedor consegue entrar na estratégia do cliente. Agora, ele não pode entrar se impondo, porque é muito ruim o cliente achar que alguém de fora está querendo ensiná-lo como trabalhar. Mas pode lançar:

— É importante que você veja isso para conseguirmos cadastrar uma maior variedade de produtos que caibam na gôndola. Ela não é elástica, certo? Aqui mostra que há

produtos para tirar, liberando espaço também.

Dessa forma, o vendedor usou ferramentas concretas e se qualificou com o cliente, pela persistência na qualidade da informação. E, assim, ganha muitos pontos na construção da relação de confiança com esse cliente. Quando você traz informação de qualidade, não perde nunca.

O mapa do cliente ajuda o comprador a ser mais assertivo nas suas decisões. Revela que ele pode estar usando as armas erradas e, se tiver condições de mudar, será melhor para todos. Não há necessidade de jogar para baixo o preço de determinada categoria de produtos.

Muito melhor é qualificar o seu valor na gestão de alto preço. E o vendedor usa esse mapa para provar que qualitativamente o cliente vai ter um resultado melhor.

Uma loja precisa, sim, ter o item preferido do consumidor, o que mais vende. No quesito amaciante, quando falamos de baixo preço, duas marcas, que sejam do tipo azul, são suficientes porque é o que mais sai. Quem quer muita variação, se o foco é o preço? O restante de qualidade deixe para a marca *premium*.

Se o vendedor encantou o cliente levando informações úteis ao negócio dele, é hora de propor quais produtos de seu mix que se encaixam perfeitamente numa gôndola mais equilibrada, variada, lucrativa.

O mapa mostra como está distribuído o *premium*, o *medium* e o *low price*. Pergunte a qualquer comprador do setor de varejo: qual é a sua estratégia? Ele vai responder que quer

opções *premium*, *medium* e *low price*. Mas... e se valer a pena focar mais no *premium*?

## Trabalhe qualidade, qualidade, qualidade

Se o vendedor olhar apenas para aquilo que é líder de mercado, que sai bastante, está fazendo errado. Ele tem um conjunto de coisas que precisa casar com a estratégia da empresa, porque o produto pode vender bastante, mas não trazer margem, ao contrário daquele que vende menos e traz uma margem maior. Então, por isso, essa composição é importante.

É da natureza humana querer facilidade. Essa frase é clara. O vendedor normal não foge à regra. Aquele produto que vende mais rápida e facilmente é o que ele gostaria de vender. Então, para se diferenciar, está na cara o que precisa fazer. Preferir vender o mais difícil, que é do que os outros fogem.

A venda deve ser trabalhada assim: qualidade *versus* quantidade. Uma venda focada em resultado é uma venda pensada na qualidade. Não significa vender facilidade, e, sim, o melhor mix para gerar o melhor resultado. O vendedor que quer quantidade ou facilidade só vai vender *commodities* – independentemente do resultado que der.

Estamos falando de resultado definitivamente na prática, na atitude do vendedor na ponta. Uma coisa é a empresa dar esse direcionamento, mas só vai funcionar se ele o incorporar

como sua obrigação, para entregar o resultado.

## Preserve a estratégia evitando desesperos

Imagine que se definiu internamente que o preço de um determinado produto para o consumidor deva ser R\$ 2,99. Em seguida, o vendedor visita o supermercado, e o preço está R\$ 3,40. Vai deixar que isso aconteça? Qual é a sua atitude de executor? Você negociou com o atacadista para vender a R\$ 2,99, dando todas as garantias, e ele não as está aplicando.

O que você precisa fazer urgentemente é se posicionar. Vale perguntar:

— Por que está querendo ganhar mais em cima do meu produto?

Afinal, você representa o dono do produto, tem que fazer a gestão dele. Trata-se de uma combinação de estratégia bem traçada com sua força de atitude para que ela seja executada. E um dos fatores que podem impedir é justamente este: o cliente expor o produto ao consumidor como ele quiser.

Não deixe a rédea solta. Você tem que direcionar, cobrar que o *sell in* ocorra dentro do desenho necessário e negociado. Digamos que trabalhe numa empresa que quer responder diretamente ao supermercado, atendendo aos mercados menores via atacadista e via distribuidor. Isso é estratégia.

Para que dê certo, o vendedor precisa desenhar e cumprir uma política X para o varejo, uma Y para o distribuidor e uma Z para o atacado, com o mix ideal de produtos para cada

canal. E, se o distribuidor não trabalhar com o mix correto, comprando por um preço, mas decidindo por outro, vai comprometer a estratégia. Perigo!

Nessa garra, quanto mais você preservar a estratégia, mais o seu bico de falcão vai funcionar para um bote certo. Ou seja, tudo aquilo que foi desenhado depende da sua execução. Você é o grande responsável para garantir que seja cumprida 100% ou o seu bote pode não ser fatal para a empresa.

Num período de crise econômica, o seu distribuidor pode entrar no desespero de querer ganhar a qualquer custo e fazer uma coisa diferente do que foi combinado com você. Por causa dele você vai estragar o mercado inteiro? Uma saída é não vender mais para ele, alertando-o:

— Desculpe-me, mas se você não trabalhar conforme o que temos desenhado, não vai mais ser nosso distribuidor.

Você tem que ter força de persuasão e ameaçar quando necessário para que as regras sejam claras. A garra garante a engrenagem da equipe comercial para que as estratégias não saiam do controle e sejam executadas corretamente.

Vou citar um exemplo com a esponja de aço da Bombril. Os atacadistas e os distribuidores amam esse produto tão tradicional, porque é um abre-portas. Qualquer mercadinho vende esponja de aço. É um produto extremamente valorizado na distribuição por pesar pouco, ocupar pouco espaço no caminhão (a relação custo/ quilo é bem menor em comparação a um detergente líquido, por exemplo).

Atualmente, a Bombril não briga com o produto da marca concorrente; ela briga consigo mesma. Se a política de preços não estiver correta no mercado, quebra uma cadeia. E querer tirar proveito num mês para fazer o resultado pode ser mortal para todos os outros.

Digamos que alguém faça esta proposta:

— Eu compro mil pacotes por mês, mas posso comprar 10 mil hoje se você me der 15% de desconto.

Você realmente ganha dinheiro com essa proposta, mas pode ter certeza de que o barulho que ele vai fazer pela condição especial obtida poderá estragar trinta clientes depois, que não vão mais comprar de você. Sai da estratégia que você desenhou para o mercado.

Portanto, um vendedor forte em execução realiza com clareza e solidez as estratégias desenhadas para que o resultado não seja positivo somente naquele mês, para que seja um resultado trabalhado na conquista a médio prazo. Caso contrário, você vai viver só de momentos e não de estratégias.

## **TÉCNICA VENDEDORA**

### **Vacinação**

A situação econômica do Brasil e também a sua pluralidade de comportamentos, conforme os seus

muitos estados, fazem com que muitos consumidores entrem no supermercado querendo comprar as marcas líderes, mas acabem levando equivalentes a um custo mais baixo. Com essa atitude, abrem-se muitas oportunidades no mercado para as grandes empresas serem atacadas por outras regionais ou pela própria rede.

Nesse cenário, no ponto de venda, a técnica da vacinação ganha cada vez mais relevância, o que resumidamente significa lançar uma segunda marca com função de defender a marca principal. É uma das ferramentas que eu já adotei com minhas equipes em duas empresas em que trabalhei e se revelou forte e sólida para quem faz a gestão de vendas.

Se a primeira marca custa R\$ 10,00 e há concorrentes começando a abocanhar o seu mercado vendendo similares por R\$ 7,00, vale a pena lançar uma marca com esse preço mais baixo como forma de preservar a sua marca-mãe.

Para dar um exemplo, a Bombril tinha a esponja de aço Q'lustro para preservar ou defender a marca-mãe, que é líder de mercado. A ideia é que os consumidores que deixassem de comprar a marca principal escolhessem a outra, assim o resultado ficava “em casa”.

Isso é vacinação, que, nesse caso, cuida da saúde financeira da empresa ao oferecer uma espécie de

antídoto contra o avanço da concorrência. Afinal,

Os produtos Qualitá também representam uma vacinação do grupo Pão de Açúcar (GPA) para depender menos dos outros fornecedores. Seus pontos de venda já oferecem algumas marcas com excelente saída e não precisam acrescentar outras menores, já que a sua própria (no caso, a Qualitá) cumpre esse papel muito bem.

Qualitá é uma das melhores marcas próprias que existe no mercado. Diferentemente de outras, reconhecidas apenas pelo baixo preço, ela tem a imagem de ser um produto acessível, mas com qualidade. Muitas vezes, a diferença é de centavos, porque o seu intuito é criar uma vacinação contra os concorrentes.

Para defender a sua marca líder de sabão em pó, Omo, a Unilever tem também a Surf. Por quê? Enquanto a primeira promete acima de tudo performance, a segunda atende ao consumidor que busca aliar preço a outro atributo principal, que é a perfumação.

O consumidor que pensa: “Ah, eu queria um cheiro diferente na roupa” pode resistir ao Omo comprando Surf e não outro concorrente que vende perfumação. A Unilever agradece a preferência.

O vendedor tem papel essencial para executar bem essa técnica ou a estratégia vai por água abaixo.

Ele entra com sua garra para conseguir colocar num mesmo ponto de venda o produto líder junto com o de defesa. Precisa ser muito bom para executar isso com o cliente, fazendo-o compreender o seu propósito. Se do lado do Omo estiver o Tixan, que é produto concorrente, em vez do Surf, não houve a vacinação.

Alto poder de convencimento é necessário, comprovando por A mais B para o cliente que será bom para ele também agregar valor à venda. Obviamente as duas marcas têm formulações diferentes, mas uma deve estar ao lado da outra.

O esforço continua sendo para que os consumidores levem a marca-mãe, de maior valor agregado. A segunda representa uma alternativa, como um plano B, a quem procura melhor preço. E que fique entre a marca-mãe e o concorrente. Afinal, diante da gôndola, a forma como o consumidor enxerga é esta: começa olhando da esquerda para direita, a partir da marca principal. Então, se achar que o Omo está caro, que fique com a imediatamente do lado (que é a de defesa).

Nesse sentido, se a concorrência abaixar o preço, você, que é um vendedor atento, abaixa o seu também. Ou seja, cria uma dinâmica de defesa de território que o qualifica como um grande administrador do ponto de venda. Quem é vendedor qualificado e tem muita garra em suas estratégias

aplica esse posicionamento fortemente na defesa da liderança.

Obviamente, é mais fácil vender a marca líder do seu mix. E, olhando pelo lado do cliente, ele também a quer por ser a mais procurada pelos consumidores. Então, enxerga o retorno garantido. Porém, não é vantajoso para a sua empresa. E a negociação deve ser sempre ganha-ganha.

Quando o cliente quer ter apenas marcas líderes, talvez tenha somente Omo e Tixan na gôndola. E a Unilever vai perder clientes que fiquem com a segunda por não ter como vacinar. Sinto muito, mas o vendedor da multinacional falhou.

O trabalho do falcão de vendas é fazer o cliente entender que aquele consumidor que está querendo sair do Omo tem a possibilidade de ir para o Surf. Logo, a vacinação tem que saltar aos olhos do cliente como uma solução alternativa para o seu desejo naquele momento, que pode ser o de economizar, o de experimentar algo diferente... Se o consumidor escapar de um, é atraído pelo outro.

Em resumo: é um desafio enorme para o vendedor conseguir ter os dois produtos no mesmo ponto de venda, defendendo o território da marca líder, da marca adorada. A boa notícia é que, como a marca-mãe todo cliente inteligente quer, esse profissional começa a negociação com forte poder de

barganha.

A regra é clara: você tem que fortalecer a venda daquilo que traz maior valor agregado para dar o tiro certo. O seu foco vai ser sempre a defesa. Não aja como aquele vendedor que só enxerga o que é mais fácil e põe mais esforço em vender o produto mais barato. Não.

Pode falar assim:

— Eu só vendo a marca X se você comprar também a marca Y. Vamos negociar uma bastando que compre duas vezes mais da outra. Eu ponho a marca que você quer, desde que deixe a outra bem em destaque, do lado dela.

Você acha que um cliente com visão vai recusar? Ele pode até se sentir acuado num primeiro momento, mas depois conclui que é melhor aceitar a proposta a correr o risco de frustrar seus consumidores pela falta de produtos. Tudo vai depender também da sua habilidade de convencimento (e, aí, estar bem informado sobre aquele ponto de venda ajuda bastante), da sua garra e até da simpatia conquistada nesse relacionamento.

Como dizem os nossos clientes, as gôndolas não são elásticas. Alguns produtos precisam sair para outros entrar. Então, que vença o melhor negociador.

Talvez seu interlocutor o desafie:

— Por que eu tenho que ter a sua segunda marca

se a principal vende muito mais e mais rápido?

— Porque, se tem a terceira marca, precisamos garantir a vacinação.

Essa técnica só não funciona para versões míni de grandes supermercados, que já nascem com outro propósito, que é o de ter só os produtos que mais vendem em suas versões convencionais. Assim, as marcas líderes sempre vão estar lá. O espaço é pequeno, geralmente não ultrapassa 300 metros quadrados. Nesses espaços é que a gôndola não é elástica *mesmo*. Passa a ser difícil ter uma marca de esponja de aço além de Bombril.

O desafio maior da vacinação é onde tem mais concorrência. Portanto, não é para amadores. Se não usar a estratégia correta, a venda no geral cai, e você não vai gerar valor nenhum. Vale nessa situação a máxima “quantidade não é qualidade”, e o vendedor deve saber defender o seu território qualitativamente para que seja reconhecido pela companhia.

A São Geraldo é outro bom exemplo que criamos na General Mills para defender a Forno de Minas, líder absoluta em pão de queijo congelado. Estavam surgindo várias concorrentes com preços inferiores. E, como era uma categoria relativamente nova no mercado, resolvemos bloquear essa expansão que nos ameaçava comprando essa marca que existiu no passado e, por problemas do fabricante, havia

desaparecido das gôndolas.

Eu orientava os vendedores que Forno de Minas era um produto qualificado, com um percentual de queijo maior e custava mais caro. Tratava-se de uma categoria segmentada, voltada às classes A/B. Dessa forma, o primeiro passo da classe C seria adquirir a novidade mais acessível, podendo ir diretamente à opção São Geraldo, frente às marcas regionais.

Mas qual das duas seria prioridade na comunicação? Qual receberia investimento financeiro, esforço promocional e lugar de destaque no ponto de venda? A de maior valor agregado, claro. A segunda marca estava ali como defesa da líder. Todo o desenho da equipe comercial tinha que ser voltado não ao item de grande procura pelo preço acessível, mas ao carro-chefe.

Este é o valor qualificado. O holofote já existe em uma marca importante para o seu negócio. Vai deixar que saia dela? O fio condutor que vai dar energia a essa luz para que continue bem acesa, forte, solidificada, depende da negociação do vendedor para funcionar corretamente.

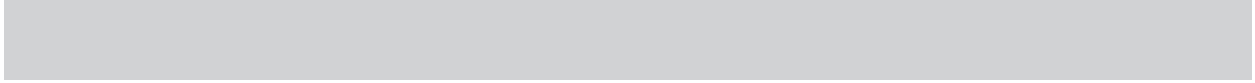
Então, essa segunda marca é uma via para que o holofote se mantenha na direção mais rentável, ganhando o espaço das pequenas e, ao mesmo tempo, defendendo o território da sua “galinha dos ovos de ouro”.

A forma prática de defender esta tática é negociar X por cento de uma e X por cento da outra para compor a balança ideal. Quando você tem garra, não vai fazer volume a qualquer custo e, sim, volume qualificado, o que consegue alcançar com a técnica da vacinação.

Para dar exemplos da técnica de vacinação fora do ambiente de supermercados, penso na Copenhagen e sua segunda marca, a Brasil Cacau, para competir com proposta similar da concorrência e defender o território do chocolate. Veja que elas não competem entre si, porque diferem no valor agregado. No entanto, blindam o mercado, uma vez que o público que não frequenta a Copenhagen tem a opção de ir à Brasil Cacau, com preço acessível. Não é a mesma coisa, mas é uma defesa.

Quando o assunto é saúde, há hospitais e laboratórios fazendo vacinação. É o caso do Grupo Fleury ao abrir a A+ Medicina Diagnóstica em 2011, que promete realizar exames e outras especialidades diagnósticas de forma descomplicada, como explica seu *site*.

Por fim, a vacinação é um bote certo para a equipe de vendas quando associa qualidade à estratégia, em vez de facilidade. Você quer dar benefício ao seu cliente? Faça isso sem se esquecer de blindar a marca-mãe. E o melhor negócio acontece.



# CAPÍTULO 5

## TESTE DO VENDEDOR: VOCÊ É FALCÃO, ÁGUIA OU PARDAL?

Tem um falcão entre nós. E tomara que você tenha pensado muito rapidamente: “SOU EU mesmo”. Foi com esse objetivo de formar excelentes profissionais de vendas, que se tornem “o” cara de destaque, que enxerguei nessa ave a analogia perfeita para explicar como ter visão estratégica, agilidade nas decisões e busca por soluções diferenciadas para não perder negócios.

O mercado atual, especialmente o de varejo, quer saber qual é a sua atitude diante de um cenário econômico absolutamente desafiador! Ele quer respostas de profissionais de alta performance para voltar a crescer, dinamizar os negócios, voar longe e alto. É bastante difícil encontrar profissionais com atitudes para isso.

O destino de um falcão é voar, focada e rapidamente, para agarrar o maior número de presas possível. Está em seus genes. Já o destino da águia é ficar planando, peneirando, até que uma presa importante valha o esforço de ir buscá-la. E o pardal olha para o chão à espera de oportunidades de se alimentar. Quem você quer ser no seu trabalho? E, sendo sincero, com quem você se parece na prática?

Às vezes, as pessoas ficam acomodadas, esperando que alguém dê um direcionamento mais claro para começarem a agir, saírem do ninho. Não perca tempo. Vá. Faça melhores negócios e por prazos mais longos. Se errar, você vai aprender e ganhar experiência para ser bem-sucedido da próxima vez. Faz parte do desenvolvimento profissional. O crescimento nos permite isso.

O erro por displicência deve ser punido. Já o inerente ao risco, mesmo que bem calculado, faz parte do jogo. A sua determinação vai fazê-lo realinhar a rota e atingir o seu objetivo.

Existem maneiras diferentes de fazer as coisas. E aquilo que der certo vai dar um *jump* total à sua carreira. É dessa forma que um profissional cresce mais que o outro: arriscando-se.

Se, por exemplo, você sabe que o negócio do seu cliente completa aniversário em outubro, vai esperar que ele o chame para conversar sobre uma ação especial? Não. Ponha no seu planejamento.

A sua estratégia tem que ser muito bem pensada. Desenhe

ideias matadoras para apresentar e solicite uma reunião com antecedência. Chegue na frente e surpreenda.

Muita gente não dá o primeiro passo porque tem medo de errar. Mas é essencial explorar todas as possibilidades de negociações ganha-ganha para você se projetar. O quanto antes! Deixar que as coisas simplesmente aconteçam por osmose, nos dias de hoje, é suicídio profissional.

Você não pode perder o *timing* de execução dos negócios, porque existem muitas opções, muitas oportunidades para quem tem a visão binocular (a qual detalhei em páginas anteriores), que é o começo de uma ação de sucesso.

Esse teste que proponho vai mostrar como você age de maneira geral. Tenho certeza de que vai parar para pensar: com quantos clientes você foi um pardal? Se é um falcão usualmente, só precisa conservar a sua performance vitoriosa.

Mesmo assim, será que age de maneira uniforme com todos os clientes? Pode ser que com algum (ou alguns) exista a chance de estar agindo como águia ou como pardal. Para você sempre alcançar resultados melhores, proponho aqui fazer uma autoavaliação rigorosa de suas atitudes a fim de perceber em quais precisa deixar de ser pardal e em quais incorporar as vantagens competitivas de um falcão.

Especialmente se o seu resultado apontar perto de 99,9%, mas não 100%, pense que sempre tem como se fortalecer um pouco mais para se figurar entre os excelentes. Quem não quer?

Uma sugestão é que, a partir de hoje, assim que terminar

uma visita, responda a este questionário. Há grandes chances de a pontuação oscilar um pouco para cima ou para baixo. Reconheço que é muita boa sorte estar sempre 100% nas três ferramentas. Você não é um robô e existem imprevistos, além de obstáculos que tentam impedir o seu avanço. Só não desista, ultrapasse-os! Persistência faz parte da trajetória de qualquer campeão.

A maioria dos vendedores sempre fala: “Eu fui até meu limite”. Mas não decidiu, e com isso não foi só o vendedor que perdeu. Quem perdeu foram todos. Quando você não faz a sua parte, quem perdeu foram todos.

Se terminou a reunião conseguindo concretizar a negociação, quem ganhou foram todos também: a cadeia inteira, desde quem produziu até o consumidor final, que vai aproveitar um desconto no caixa, que poderá levar para casa um produto melhor...

Esse pensar diferente fará com que você se destaque, pois passará a ser visto de forma diferente e isso elevará o seu patamar dentro da empresa, com o cliente e no seu território de atuação.

Antes de culpar o chefe, o concorrente, a sua empresa, tenha atitude. Você transforma o que está ao redor. Em vez de transferir responsabilidade, faça parte. Seja o protagonista, quem conduz a ação e traz a solução.

Você quer fazer parte da estratégia de seus clientes ou quer fazer parte da oportunidade? Quem faz parte do planejamento estratégico tem prioridades e torna-se

referência, um parceiro constante. Quem é de oportunidade, é de oportunidade.

Se você for um vendedor falcão, estará no primeiro caso. Se for do tipo pardal, no outro extremo, esperará as oportunidades como se fossem migalhas de pão. E se for um vendedor águia? Precisa se posicionar melhor, porque o mercado de hoje não permite que ninguém fique planando, por mais que seja lindo ver o voo de uma águia.

Mas, pode reparar, a águia voa em círculos. E este livro se propõe a abrir florestas fechadas para mostrar um caminho mais certo ao profissional de vendas. Hora de você assumir, conscientemente, uma postura vencedora ao olhar, identificar, voar e agarrar o máximo de presas. Seja o verdadeiro vencedor!

## Faça agora a sua autoavaliação

A seguir, preparei várias perguntas que vão possibilitar que você faça uma autoavaliação sobre como está sendo a sua atitude em vendas até o momento. Reflita sinceramente sobre como costuma agir em cada situação e assinale de 1 a 5, baseando-se nestes critérios:

- Assinale 1 para responder **MUITO POUCO** ou **NADA**.
- Assinale 2 para responder **UM POUCO**.
- Assinale 3 para responder **RAZOAVELMENTE**.
- Assinale 4 para responder **EM BOA PARTE DAS VEZES**.

- Assinale 5 para responder **SEMPRE**.

Se você conseguir totalizar uma pontuação alta, pode se considerar um vendedor falcão. Se ficou numa pontuação média, comporta-se de forma mais parecida com a de uma águia e pode trabalhar mais sua visão, velocidade e/ou garra.

Caso tenha atingido uma pontuação baixa, precisa fazer modificações com uma urgência ainda maior, para não ser tratado pela sua equipe e pelos clientes como um vendedor pardal, que fica com as migalhas dos concorrentes.

Procurei dividir as perguntas em três fases de avaliação – visão, velocidade e garra – justamente para facilitar que você perceba qual ferramenta é definitivamente o seu ponto forte, qual pede alguns ajustes na sua atitude para ficar ainda melhor e qual revela a sua fraqueza.

Se o resultado apontar que está utilizando muito bem o trio de ferramentas em suas atitudes de vendedor, parabéns! Mas se sua pontuação for menor em uma das fases, já tem meio caminho andado para reagir. À medida que consegue reconhecer rapidamente em qual está falhando, já pode começar a se fortalecer. Sempre há tempo para melhorar.

Assinale cada resposta a lápis para facilitar que futuramente refaça a autoavaliação. Eu tenho certeza de que o conteúdo deste livro poderá ser útil para você reverter sua atitude de pardal para águia e, num prazo curto, tornar-se um vendedor falcão. Por isso, reflita sobre o resultado e volte a este teste sempre que necessário (após cada visita seria o

ideal).

Todos nós sabemos que a rotina de trabalho nos envolve de tal jeito que nem sempre percebemos quando estamos perdendo velocidade, enxergando mal, vacilando na execução. Só pensamos que fomos até o limite da negociação, que nos empenhamos, que tínhamos o cliente na mão, mas... ele escapou.

E por que será que não deu certo? Eis um excelente momento para se refazer as perguntas desse teste. Trate-as como *checklist* de revisão periódica para você ser um vendedor falcão e manter-se assim. Pronto para fazer seu teste?

## FASE 1 — AVALIE A SUA VISÃO

- 1) Você conhece a missão, a visão e os valores da empresa na qual trabalha?  1  2  3  4  5
- 2) Você conhece profundamente os objetivos e as estratégias de mercado da empresa na qual trabalha?  1  2  3  4  5
- 3) Você considera como uma “vantagem competitiva” ter total conhecimento da estratégia da empresa?  1  2  3  4  5
- 4) Você consegue enxergar na sua execução 100% da estratégia definida pela empresa?  1  2  3  4  5
- 5) Você se considera um profissional que busca a relação ganha-ganha em todas as suas negociações com

clientes?  1  2  3  4  5

- 6) Quando o cenário econômico está desfavorável, você procura ter atitudes diferentes para enxergar além do problema?  1  2  3  4  5
- 7) Você dialoga com seus superiores sobre cada meta recebida?  1  2  3  4  5
- 8) Você se prepara buscando entender o potencial de cada cliente?  1  2  3  4  5
- 9) Para você, 100% da meta é obrigação mínima?  1  2  
 3  4  5
- 10) Nas suas decisões, o peso das soluções é maior do que o dos problemas?  1  2  3  4  5
- 11) Para você o impossível é possível?  1  2  3  4  5
- 12) Você se considera uma pessoa focada?  1  2  3  4  5
- 13) Você supera constantemente a variável de vendas?  1  
 2  3  4  5
- 14) Você se sente dono do território em que atua?  1  2  3  
 4  5
- 15) Você age com o cliente como se fosse um consultor de vendas?  1  2  3  4  5
- 16) Você se preocupa bastante com detalhes?  1  2  3  4  
 5
- 17) Você é um inconformado por natureza?  1  2  3  4

5

18) Quando seu cliente lhe propõe algo absurdo, você se mostra aberto a estudar possibilidades?  1  2  3  4

5

19) Você assume riscos junto com seu cliente?  1  2  3

4  5

## FASE 2 — AVALIE A SUA VELOCIDADE

20) Como vendedor, em vez de esperar as ferramentas disponíveis da empresa, você age como um constante alimentador de novas ideias junto aos clientes?  1  2

3  4  5

21) E internamente, junto à sua equipe e a seus superiores?  1  2  3  4  5

22) A maioria das vezes, você sai na frente do seu concorrente nas negociações, na implementação de ações etc.?  1  2  3  4  5

23) Você se considera mais ágil que a maioria dos profissionais da sua área?  1  2  3  4  5

24) Você pesquisa todas as informações possíveis sobre seu cliente antes de ter uma reunião com ele?  1  2  3  4

5

25) Para não perder o negócio, você se considera habilidoso em transformar sugestões inviáveis do seu cliente em

- viáveis, na maioria das vezes?  1  2  3  4  5
- 26) Se sentir necessidade, e para não perder tempo, você aciona seus superiores durante as reuniões de negociações com os clientes?  1  2  3  4  5
- 27) Você tem um calendário trimestral implementado com seus principais clientes?  1  2  3  4  5
- 28) Você vive com o alerta ligado constantemente?  1  2  
 3  4  5
- 29) Você considera que tem voz ativa dentro da empresa na qual trabalha e consegue ser ouvido?  1  2  3  4  5

### **FASE 3 — AVALIE A SUA GARRA**

- 30) Você se considera persistente, ou seja, um vendedor que nunca desiste de alcançar o que deseja?  1  2  3  
 4  5
- 31) Você é um profissional otimista, que somente pensa em vitórias e conquistas?  1  2  3  4  5
- 32) No último mês, visitou algum novo cliente?  1  2  3  
 4  5
- 33) Você se preocupa em balancear o mix que vai vender, pensando na rentabilidade da empresa?  1  2  3  4  
 5
- 34) Na maioria das vezes, você consegue finalizar as negociações?  1  2  3  4  5

- 35) Costuma usar todas as ferramentas que a empresa disponibiliza para atacar os *gaps* daquilo pelo que é responsável?  1  2  3  4  5
- 36) Você executa suas estratégias com base em informações concretas em vez de suposições?  1  2  3  4  5
- 37) Você sabe escutar as reais necessidades de seus clientes?  1  2  3  4  5
- 38) Você também se preocupa com o *sell out*?  1  2  3  4  5
- 39) Você já se recusou a vender mais por saber que o cliente está superestimando o poder do *sell out*?  1  2  3  4  5
- 40) Você se considera determinado a vencer?  1  2  3  4  5
- 41) Você faz a gestão do que oferece ao cliente?  1  2  3  4  5
- 42) Você acredita que pode mais e que 99,9% não são 100%?  1  2  3  4  5

## SOMA DOS PONTOS

Você assinalou o 5 \_\_\_\_\_ vezes.

Você assinalou o 4 \_\_\_\_\_ vezes.

Você assinalou o 3 \_\_\_\_\_ vezes.

Você assinalou o 2 \_\_\_\_ vezes.

Você assinalou o 1 \_\_\_\_ vezes.

Total: \_\_\_\_ pontos.

## **RESULTADO DO TESTE<sup>4</sup>**

### **Entre 168 e 210 pontos – Você é um vendedor falcão**

Parabéns! Sua pontuação indica que você não vai somente aos mesmos clientes, está sempre buscando desbravar novos territórios assim como dominar os mais disputados. Persiste quando ouve um “não”, “veja bem”, “não é o momento”, “eu bem que gostaria, mas...” e outros retornos que nenhum profissional de vendas quer ouvir.

Cada potencial cliente é um desafio. E você consegue – com sua visão, velocidade e determinação na execução – fazer o seu trabalho, que é gerar negócios. Não é tomar cafezinho. Nem gastar todo o seu português ao telefone sem resultado concreto, enquanto a concorrência voa livremente do lado de fora do escritório.

Você tem clara noção de seu papel como agente de transformação em tempos em que o mercado precisa retomar o fôlego, melhorar a qualidade da distribuição e do atendimento ao público (para dizer o mínimo!), trazer inovações que façam girar a roda da economia.

Muito mais do que tirador de pedidos, comporta-se como

um consultor de vendas, porque tem voz ativa dentro da empresa e cria parcerias duradouras com os clientes.

Na analogia com o falcão, foca numa presa e a aniquila rapidamente para comê-la com o sangue ainda quente. Não é como aquele funcionário que fica batendo em quem já morreu. Não vive do passado e na justificativa do passado.

Busca diferenciar-se prestando máxima atenção às novas possibilidades, sem medo de errar. Embora a audição das corujas seja a mais aguçada dentre as aves de rapina, no falcão essa habilidade aliada à visão, dá uma vantagem na hora da caça.

E sabia que o falcão se adapta melhor que os outros tanto à vida no campo quanto à urbana? Para o vendedor, ter essa adaptabilidade é fundamental num país continental como o Brasil, com características comerciais tão diversas entre capitais e cidades do interior e entre todas as regiões, de Sul e a Norte do país.

Exceto para algumas espécies de falcão, essa ave prefere ficar em ambientes mais abertos a florestas fechadas, pois facilita o seu trabalho de caça. Nas bordas de matas, consegue com maior facilidade pegar as presas, principalmente por causa de seu voo certo. Florestas muito fechadas atrapalham suas manobras.

Portanto, para se manter um vendedor falcão, evite enredar-se nas florestas muito fechadas. Simbolicamente falando, refiro-me às disputas internas e externas que só consomem a sua energia. Não mergulhe nelas.

Vá para onde possa alcançar melhor visão, agilizar seu voo e permitir total sucesso no seu objetivo, lembrando que o falcão fica observando, analisa todas as possibilidades, identifica a presa, foca, voa e captura. Sem dar chance de defesa. Com precisão.

## **Entre 167 e 126 pontos – Você é um vendedor águia**

Ao que parece, você está perto de ser um vendedor falcão, mas em vários momentos cruciais pode estar falhando na atitude necessária para concretizar negócios e trazer os resultados de que a sua empresa precisa.

Talvez esteja focando demais num ponto e deixando de enxergar aquele outro que passa despercebido pela concorrência, e é onde pode explorar. Ou, então, vem tendo iniciativas incríveis, se não fosse por um detalhe fundamental: estão desalinhadas com a missão da companhia. E, justamente por isso, somem no meio do bolo de resultados mensais da equipe.

Pode ser que você vá até seus clientes sem estar preparado o suficiente, sem ter mapeado detalhadamente as necessidades daquela região a fim de acertar em cheio naquilo que eles esperam ouvir, que vai encantá-los.

Lembre-se de que está tratando com compradores experientes, que enxergam de longe quando estão sendo enrolados. Como são assediados o tempo inteiro, vão dar atenção a quem for mais competente. E competência é para quem compete, não para quem pede uma “ajuda” ao cliente.

São reflexões decisivas para um vendedor que está agindo como águia: quem sabe ousa menos do que deveria quando ouve uma negativa? Sem perceber, está criando barreiras em vez de abrir a floresta e destravar o caminho da solução? Vê as dificuldades como problema ou desafio? Eis as questões.

As hipóteses para não ter alcançado a pontuação máxima nesse teste são muitas. Mas não é nada difícil descobrir qual ou quais delas estão travando o seu sucesso. As perguntas para as quais assinalou 3 ou menos pontos são a chave da resposta. Volte a elas e analise friamente o que poderia ter feito e ainda não faz. E, obviamente, aquelas para as quais assinalou 1 ponto são as mais críticas e que merecem maior mudança de atitude.

A boa notícia é que, ao subir sua pontuação, perceberá recompensa nos resultados que entrega, na sua remuneração variável, na sua imagem e na sua reputação dentro e fora da empresa e, principalmente, na sua trajetória profissional que está construindo na área comercial. Para tudo há um novo caminho.

De fato, a águia é imponente e bela. Sua imagem é usada em brasões, logotipos, times de futebol. E não faltam mensagens motivacionais no mundo empresarial pegando gancho na grandeza e na capacidade de renovação dessa ave.

A famosa águia da cabeça branca, nativa da América do Norte, foi a escolhida como símbolo representativo dos Estados Unidos. Nas justificativas, somam-se adjetivos como majestade, poder, força, liberdade, dominação. E seus

cidadãos consideram que ela faz uma vigilância divina sobre o mundo.

Não há dúvida de que a águia tem muito mais presença em relação ao falcão, que é de pequeno a médio porte. As asas da águia são maiores e mais arredondadas; enquanto as do falcão são estreitas e mais pontiagudas. Por outro lado, é mais pesada e aproveita as correntes de ar, sem tanta agilidade quanto ele, mestre em fazer voos mais retos com direito a manobras num plano mais baixo.

A águia prefere ficar peneirando no ar, voando em círculos, enquanto o falcão permanece parado num ponto fixo, observando, preparando-se. E, quando identifica uma presa, lança-se no ar e a agarra. Já a águia seleciona mais e quer pegar presas grandes para compensar seu esforço.

Realmente faz sentido quando os norte-americanos enaltecem a sua habilidade como vigilantes. Porém, no dia a dia de vendas, não valeria a pena acrescentar aos talentos da águia os do falcão? No mínimo, a agilidade seria potencializada.

A águia lembra aquele vendedor que fica analisando o mercado, que olha, olha, olha e quer só negociações grandes e facilidades. Ou fica planando à espera da orientação do líder e analisando o movimento do mercado. Ou ainda sonda mais por telefone as possibilidades do que indo para a superfície fazer pesquisa de campo e cavar novas frentes, ou seja, novos negócios.

Se a sua pontuação indicou que a sua atitude vem sendo

de águia, reconheça que fica planando e vá ver com seus próprios olhos o que está acontecendo. Não suponha nada.

Pesquise, pergunte, cruze dados de inteligência de mercado. Como é importante conhecer todos os detalhes milimetricamente! Daí, monte ao menos três cenários, estude tudo, conheça cada cliente e, principalmente, o empreendimento deles.

O vendedor falcão parece adivinhar o que o cliente precisa, quando na verdade se preparou – e muito. Soube traduzir o que escutou nas visitas em ações de venda, ou seja, concretizou de fato, tornou tangível.

É curioso que algumas espécies de falcão, ao contrário da águia e de outras aves, não costumam fazer ninho, o que eu comparo com o não enrolar nem se prender a rótulos. É aquilo de que falei muito no meu primeiro livro: você não é da marca e da empresa, *está* na marca e na empresa.

Especificamente no universo de vendas, você não é do canal. Você *está* no canal. Tem que aprender sobre os outros, desenvolver habilidades olhando para o todo. Você também não é desse cliente. Você *está* no cliente – e é para agarrar um “sim”.

## **Entre 125 e 42 pontos — Você é um vendedor pardal**

Vou ser um pouco duro nas próximas colocações, mas gostaria que as encarasse como críticas construtivas. Você pode estar falhando na sua atitude e no uso das ferramentas visão, velocidade e garra apenas nesse momento ou na sua história

inteira nessa profissão. Se for uma má fase, talvez precise de férias.

O dia a dia de um vendedor exige alta disposição física, porque nunca fica parado. Sai a campo nesse trânsito louco, volta voando, faz vários telefonemas, preenche relatórios às vezes burocráticos, conversa com outros departamentos, vive na pressão de bater metas, atende clientes muitas vezes em horários que se esticam até altas horas. Entra em casa e encontra os filhos dormindo.

Dói. Mas é a pura realidade dessa profissão. Vários ainda viajam no domingo para estarem na segunda-feira cedo a postos (morrendo de calor dentro do terno) para a primeira reunião. Exige fôlego de falcão e, se você fumar, o seu pode estar mais para o de pardal mesmo.

Se você estiver desperdiçando energia com ações que não trazem resultado – por exemplo, indo a clientes sem a devida preparação, sem estar bem informado sobre o negócio dele –, facilmente caminha para o esgotamento físico e para a frustração pela não concretização dos resultados planejados.

O mais perigoso é que esse estresse a longo prazo, quando não se faz pausas para descansar, traz lentidão mental. É que a sua cabeça, que precisa estar ligada nos 220 volts, com os olhos grandes enxergando tudo antes dos outros e os ouvidos muito atentos, fica seriamente comprometida.

Outra hipótese é que esteja trabalhando na empresa errada, daquele tipo que não se comunica bem com o departamento comercial para passar a missão e estratégia

maior, nem fornece informações de inteligência de mercado ou, pior, vive na década passada.

Se for o seu caso, terá pouco sucesso em vendas e, para não ser um vendedor pardal, talvez seja melhor que cogite trocar de empregador. É melhor você encontrar o seu local adequado, que lhe permita voar.

Entretanto, eu espero que nenhuma das alternativas acima seja a raiz de você ter atingido uma pontuação baixa. Há grandes chances de a sua questão ser de ordem mais prática: turbinar a sua performance, colocar gás no seu ritmo.

Ao aplicar o conteúdo deste livro para mudar a sua atitude a partir de hoje, vai passar em breve a vendedor águia e já terá meio caminho andado para tornar-se um vendedor falcão. Basta você querer e acreditar!

Tudo o que não pode é conformar-se em ser um vendedor pardal. É igualmente importante fazer o que sugeri a quem pontuou como sendo águia em vendas: analisar friamente as perguntas para as quais assinalou 1 ponto, pois é por elas que deve começar a mudar de atitude. Entenda claramente o que precisa desenvolver para ir mais direto ao ponto.

Também repare se foi na visão, na velocidade ou na garra que atingiu pontuação mais alta. Digo isso porque uma forma de um profissional avançar é, além de procurar melhorar suas fraquezas, deve investir ainda mais nos seus pontos fortes. Isso dá autoconfiança, segurança, esperança de subir degraus e elevar seus resultados.

É como eu sempre digo: pensar que o impossível nunca

chega. E que o que hoje é pardal pode ser falcão amanhã – e do tipo peregrino, o mais ágil dentre os seus semelhantes.

Mudar de atitude é uma questão de vida ou morte para um vendedor nesse mercado brasileiro atual. A melhor forma de argumentar essa necessidade é fazer a analogia com o pardal. Leve em consideração os seguintes argumentos:

**Argumento de mudança 1 – A quantidade de pardais está diminuindo bastante.** Esse pássaro, que é um dos mais comuns do planeta e um dos mais conhecidos pelos brasileiros, corre o risco de extinção. Apesar de ser uma ave tipicamente urbana, nota-se um declínio em sua presença, em virtude da verticalização crescente. Ou seja, casas baixas com telhados e beirais estão sendo substituídas rapidamente por prédios altos demais para que esses pássaros alcancem o topo. Além disso, há redução da oferta de alimentos pela redução de terrenos baldios.

Se o pardal, pelo menos nas grandes cidades, corre risco de desaparecer, o mesmo pode se dizer do vendedor que se comporta como ele se não se conscientizar de que precisa reagir e rapidamente.

Assim como os prédios estão mais altos, a régua de exigências de performance profissional também. E investir nas ferramentas de visão, velocidade e garra vai fazê-lo subir de patamar. acredite nisso e mexa-se hoje mesmo para não ser carta fora do baralho no jogo dos negócios! A seleção natural atual é extremamente apurada.

**Argumento de mudança 2 – O pardal não é um caçador.** Esse pássaro come o que aparece para ele, fica forrageando comida no solo com seu bico curto e grosso. Olha, portanto, para baixo; não olha nada ao seu redor. Quando sente fome, busca geralmente sementes, embora também consuma pequenos insetos, especialmente no período de reprodução.

Os pardais que encontramos nas cidades estão adaptados a comer tudo o que deixamos no chão, como farelos de pão. Alimentam-se ainda de resquícios de comida como arroz, biscoito, fubá e quirela. Também comem flores, brotos de árvores e frutas.

É como aquele super “boa gente”, mas que não concretiza vendas significativas. Vai catando de grão em grão as oportunidades que são deixadas à sua frente e acomoda-se em fazer o que aparece, sem muito esforço.

Qualquer coisa que aparecer para ele... está bom. Não tem o foco que o falcão tem. Essa é a maior diferença – e também o primeiro ponto a atacar para reverter esse quadro. Tire os olhos do chão, amplie seus horizontes e prepare-se melhor para voar e agarrar suas presas! Ou seja, atingir seus resultados.

**Argumento de mudança 3 – O pardal vira presa do falcão.** Triste fim para uma ave tão simpática a todos nós, não é? Falcões e corujas são seus predadores naturais, sendo caça ainda de gaviões e tucanos.

Além disso, os ovos dos pardais podem servir de alimento

para gatos, cachorros e serpentes. Essas aves tão vulneráveis vivem em bandos, e só há um macho dominante por bando, que geralmente apresenta alguma característica diferente dos demais.

Na vida prática, quantos vendedores do tipo pardal perdem negócios para os do tipo águia e, mais ainda, para os do tipo falcão? Não permita que isso aconteça. Aproveite todas as dicas deste livro para apurar sua visão estratégica, ganhar agilidade e executar com excelência.

As ferramentas estão aqui, nestas páginas. Abandone a acomodação, a facilidade e o receio de ousar. acredite! É possível e é urgente! É só você querer e dar o primeiro passo.

Mudando sua atitude, você deixa de ser um profissional em extinção, troca migalhas de oportunidades por presas realmente rentáveis e ainda livra-se de virar comida de falcão. Um ótimo negócio para você, para seu futuro profissional!

## **Para consultar sempre que quiser voar**

Esse teste que você acabou de fazer nada mais é do que um exercício prático de autoconhecimento. E conhecer-se melhor – a fim de perceber e explorar suas fortalezas, assim como aprimorar algumas atitudes falhas – é essencial para ter humildade. Se um profissional não for humilde e não reconhecer em quais aspectos pode melhorar, como vai crescer?

Como considero essa qualidade uma vantagem competitiva bem-vinda a todos os profissionais, e ainda mais a quem vive de vendas, preparei um resumo de todo o conteúdo deste livro. Você vai encontrá-lo nas duas próximas páginas. Ele pode ser facilmente destacado e colocado à sua frente, na mesa do escritório, para consultar sempre que quiser impulso para novos e impressionantes voos.

# RESUMO

## FERRAMENTA DE SUCESSO: VISÃO

*Fortalezas do animal:* posiciona-se num ponto estratégico, com excelente campo de visão e analisa todas as possibilidades, até identificar uma presa. Conta com seus olhos grandes e enorme acuidade visual, além de uma audição aguçada.

*Palavras-chave:* preparação, estratégia, informações, diferenciação.

*Atitudes do vendedor falcão:* desenvolve visão estratégica. Não desperdiça tempo nem energia: estuda cenários, faz desenhos que envolvem outras áreas, conhece a missão da empresa e discute as metas. Prepara-se antes de agendar as visitas, prevendo todas as possibilidades que poderão ser postas na mesa. Preocupa-se em como vai encantar o cliente.

*Você tem quando:* **estuda tudo em detalhes e cria estratégias alinhadas com o objetivo do seu negócio.**

**FERRAMENTA DE SUCESSO:  
VELOCIDADE**

*Fortalezas do animal:* com suas asas estreitas e mais pontiagudas, faz viagens rápidas para se lançar sobre a presa de forma arrebatadora. Não fica voando aleatoriamente nem em círculos. Junto com a cauda, tem a aerodinâmica ideal para suas manobras dentro da floresta.

*Palavras-chave:* agilidade, foco, senso de urgência, voz ativa. *Atitudes do vendedor falcão:* sabe que as decisões devem ser tomadas rapidamente, aproveitando o que sua visão detectou além do óbvio. Assim, não é pego de surpresa e tem maior domínio da situação. Apresenta ideias e sai na frente dos concorrentes nas negociações, na implementação de promoções... e consegue amarrar ações a médio prazo.

*Você tem quando:* **chega na frente dos concorrentes e torna-se parceiro estratégico (e não de oportunidade).**

## **FERRAMENTA DE SUCESSO: GARRA**

*Fortalezas do animal:* excelente caçador. Tem as unhas afiadas e a maioria das espécies apresenta “dedos” longos, ideais para capturar uma presa durante o voo rasante. Daí, com seu bico forte, curvado e lembrando um abridor de latas na sua parte superior, degola e mata o seu alimento.

*Palavras-chave:* determinação, precisão, finalização,

rentabilidade.

*As atitudes do vendedor falcão: nunca desiste, é otimista e só pensa em conquistas e vitórias. Procura visitar novos clientes, além de manter a relação de confiança construída com os habituais. É hábil ao negociar o mix ideal de produtos. Ataca nos *gaps* de mercado para ampliar as vendas. E preocupa-se tanto com o *sell in* quanto com o *sell out*.*

***Você tem quando: agrega valor à sua venda, ao seu cliente e aos resultados de que a sua empresa necessita.***

# CAPÍTULO 6

## FÉ E FORÇA INABALÁVEL DE UM FALCÃO

Em uma das páginas deste livro, eu escrevi que a natureza é sábia. Pudera. Quem a criou teve excelência na visão, na velocidade (não dizem que o mundo foi feito em apenas sete dias?) e na execução. Uma energia maior, que eu chamo de Deus, fez cada animal com a sua matriz necessária para sobreviver. E para nos inspirar também. Só pode ser!

Por que o falcão tem o bico com aquela “ponta” matadora que complementa o trabalho das garras? E o porte e as asas favoráveis a voos rápidos e em linha reta? Os olhos grandes com visão binocular? Essa ave espetacular usa todas as suas fortalezas com maestria. E por que você não quer ser o melhor se tem condições para isso?

Eu tenho uma força maior para me mover na vida só para

a frente, renovada com meu cultivo à espiritualidade. E, dias antes de escrever este final, tive a oportunidade de estar muito próximo do Papa Francisco, em Roma, o que me motivou demasiadamente. Fiquei impressionado com o seu carisma e a força que suas palavras e ações têm de nos manter positivos. Na verdade, fiquei arrepiado!

Jamais entrarei em discussões referentes às particularidades de cada religião ou crença. Respeito essa diversidade e considero saudável para a nossa evolução. Que realmente a gente aprenda a conviver com outras manifestações de espiritualidade.

O mais importante, como um fechamento deste livro, é enaltecer o que acho que devemos assumir como atitude perante a vida e o que nos ajuda a construir uma sólida trajetória profissional: a força da nossa FÉ.

Por isso, criei uma oração que considero a representação espiritual na vida profissional. São as palavras certas para um verdadeiro empreendedor, para qualquer profissional que busca ser um falcão: a “ORAÇÃO DA FORÇA DA FÉ”.

# ORAÇÃO DA FORÇA DA FÉ

*Quem tem FÉ acredita sempre que vencerá, supera desafios e é positivo.*

*Age na busca de soluções para ultrapassar os obstáculos e não enxerga limites. Age sempre para o melhor. Vai em busca de suas conquistas através das suas fortalezas e oportunidades a serem desenvolvidas.*

*Quem tem FÉ é FORTE mesmo que às vezes pareça estar fraco.*

*Muito importante: o FORTE pode ser momentaneamente fraco, mas nunca deixará de ser FORTE. O fraco pode ser momentaneamente FORTE, mas sempre será um fraco.*

*O fraco busca o sucesso acima de tudo e de todos e olha para o seu umbigo.*

*O FORTE une o time e as fortalezas de cada um para atingir o sucesso.*

*O fraco vive de picos e escreve momentos. O FORTE vive de frequência e escreve histórias.*

*O fraco não tem luz própria, e o FORTE brilha!*

*O fraco não tem estabilidade nas empresas e acumula várias no currículo nem consegue ou não quer conciliar sucesso profissional com a família e os amigos.*

O FORTE agrega todos no sucesso e cria bases nas poucas empresas pelas quais passa.

O fraco pensa que é FORTE, mas a vida lhe trará o preço das consequências. Para o FORTE de verdade, a vida lhe mostra algum revés apenas para lhe dar mais força.

O fraco adora achar culpados e vive de julgamentos, pois falta personalidade. Ele se blindava e muda conforme o jogo. O FORTE, enquanto isto, vai em busca de fazer acontecer, pois tem essência, raízes e não foge delas.

Agora tenha certeza de que uma das grandiosas armas do FORTE é a oração. Reza para agradecer, para pedir ajuda nos momentos difíceis e até reza pelos fracos, para no mínimo terem atitudes de FORTES. O FORTE tem gratidão!

Por isso, meu amigo FORTE: na verdade, bata palmas para os fracos quando estes têm momentos de glórias, em sinal de respeito e reconhecimento. Tenha certeza de que quem baterá palmas para você é o mesmo que te fortalece na FÉ diariamente!

- 1 Martins é uma rede atacadista fundada em 1953 que construiu uma história de sucesso, tornando-se uma referência na distribuição e no varejo do país. Conta com mais de 5 mil colaboradores, atende mais de 400 mil clientes em todo o país e oferece um mix de produtos de cerca de 20 mil itens.
- 2 Fundador do Instituto Gerando Falcões, que tem como intuito promover a transformação social e mudar a realidade das periferias. Apareceu na lista da *Forbes Brasil* entre os jovens mais influentes do país. Foi eleito pelo Fórum Econômico Mundial um dos quinze jovens brasileiros que podem mudar o mundo.
- 3 Paulo Storani foi capitão do Batalhão de Operações Policiais Especiais (Bope) do Rio de Janeiro de 1994 a 1999. É também antropólogo, pós-graduado em administração pública e em gestão de recursos humanos.
- 4 Colaboração de Andréa Silvia Borin, bióloga especialista em aves e em conservação e manejo de fauna silvestre, de São Paulo.