

TOM HOPKINS

# VENDAS EM TEMPOS DE CRISE

Tradução de:  
EDUARDO RIECHE

1ª edição

best.  
business

RIO DE JANEIRO - 2015

# Sumário

## **Introdução • 13**

### **1. O que realmente é a profissão de vendedor • 17**

As causas dos tempos difíceis • Vender é servir • O compromisso do profissional de vendas • Roubando a si mesmo para sobreviver • Sua ética em tempos difíceis

### **2. Que tipo de vendedor você é? • 40**

Seu estilo como vendedor • Características dos melhores vendedores • Como está seu ego? • Sua reputação no escritório • Como você lida com a crise? • Alterando suas táticas • Voltando aos princípios fundamentais de vendas

### **3. Em que estágio do ciclo se encontra o seu negócio? (E o que fazer quanto a isso) • 70**

O que fazer quando apenas o seu setor é prejudicado • O que fazer diante de um ciclo desafiador

### **4. Voltando ao básico: por onde começar • 88**

Quantas etapas você segue quando está vendendo? • Por que alguém deveria comprar com você? • O que faz as pessoas gostarem de você? • Como você constrói confiança? • Quando

finalmente percebe que eles estão ouvindo, o que você diz? • Chegou a hora de fazê-los falar • Resuma, resuma • Quando você acha que eles estão prontos para seguir em frente

## **5. Comece preservando os negócios já conquistados • 109**

O que enviar? • Quando você tem algo novo para compartilhar • Indo além com os serviços • Como abordar o cliente erroneamente negligenciado • Contato humano • Campanhas de fidelização

## **6. O sucesso está em quem você já conhece • 129**

Quando sua empresa encerra as atividades ou passa por uma reestruturação • Quando a concorrência diminui • Sendo indicado por pessoas que não são seus clientes • Você está na lista de quem? • O poder do noticiário positivo • Expanda seu círculo

## **7. Como determinar rapidamente se alguém é um novo cliente ideal para você • 151**

Onde encontrar clientes qualificados • Fazendo os clientes potenciais falarem • O poder de uma qualificação eficaz • O produto atenderá às necessidades do cliente, mas ele está pronto para adquiri-lo? • Quando chega a hora de trabalhar com mais clientes • Qualifique-se o tempo todo • Eliminando preocupações de dinheiro

## **8. Reduzindo a resistência às vendas • 174**

Tijolo por tijolo • Os maus tomadores de decisão • Do que os clientes têm medo?

**9. Conquistando os clientes da concorrência • 196**

Antecipando os obstáculos da concorrência • Quando um cliente atual leva em consideração a concorrência • Ganhando os negócios dos concorrentes

**10. Fechamentos que ajudam os clientes a superar o medo • 218**

Quando a decisão é adiada • Conquiste-me, conquiste-me • Existe confiança suficiente? • Fechamentos em situações desafiadoras

**11. Métodos para reduzir custos e continuar parecendo bem-sucedido • 239**

Dicas de economia para profissionais de vendas • Medidas para reduzir os custos em empresas • Compartilhando a riqueza (ou as economias)

**12. Vender é o serviço • 258**

Atendendo às massas • Atendendo às suas próprias necessidades • Anulando os efeitos da negatividade • Treinando-se para o sucesso

**Referências bibliográficas • 271****Índice remissivo • 273**

## Introdução

Alguns dos empresários mais ricos e influentes da atualidade começaram no segmento de vendas — podem ser encontrados regularmente na lista Os 400 Norte-Americanos mais Ricos da *Forbes* — e são líderes de grandes corporações. E não ganham necessariamente o status de campeões ou constroem suas fortunas durante os momentos econômicos mais favoráveis. Pelo contrário, muitos deles encontraram maneiras de conquistar uma parcela do mercado atendendo a uma necessidade específica ou trabalhando duro para aprimorar o que estava sendo oferecido pela concorrência.

Para citar alguns desses empresários:

Sheldon Adelson, o líder bilionário da Las Vegas Sands Corporation;

S. Daniel Abraham, da Thompson Medical Company (empresa que fabrica e comercializa os produtos Slim-Fast);

Anne Mulcahy, Diretora Executiva da Xerox;

Richard M. Schulze, da Best Buy;

Philip H. Knight, da Nike.

Eles entenderam que os negócios não têm a ver com produtos. Tratam-se de atender às necessidades das pessoas. Na verdade, a partir de agora, quando você ouvir o termo *mercado*, quero que entenda que isso significa *pessoas*. Quando estiver vendendo, estará lidando com pessoas. Você vende seus produtos e serviços para pessoas. Portanto, comunicar-se com elas e compreender suas necessidades e motivações é primordial quando o assunto é vender.

Pelo fato de operarem em ciclos, as indústrias, as economias e as empresas dependem de pessoas. E as pessoas precisam das empresas para obter produtos e gerar empregos. Qualquer transtorno nos negócios costuma exigir mudanças que impactarão os envolvidos — tanto funcionários quanto clientes.

Para muitos, *mudança* é uma das palavras mais assustadoras em nosso vocabulário. Para aqueles que aprenderam a aceitar a mudança, seu impacto não é tão devastador. Para aqueles que querem que as coisas permaneçam como estão, pode ser totalmente apavorante. Quando as pessoas se deixam paralisar pelo medo, param de tomar decisões — especialmente aquelas que envolvem a sua segurança (leia-se: dinheiro).

Todos os negócios operam em ciclos. Há ciclos ascendentes, descendentes e de todas as gradações possíveis neste intervalo. E você pode ser bem-sucedido em qualquer um deles. Na verdade, não importa muito o que está acontecendo no mercado quando você é um verdadeiro profissional de vendas. A chave para o sucesso está dentro de você e no que acredita em relação à sua posição atual no ciclo de negócios. Saber o quanto está preparado para responder proativamente a cada ciclo que encontrará em sua longa carreira é o assunto deste livro.

Perceba que, em crises econômicas ou da indústria, o trabalho do profissional de vendas é mais vital que nunca. Em tempos difíceis, alguns consumidores não comprarão outra coisa a não ser aquilo de que realmente necessitam. É função do vendedor ajudá-los a reconhecer a necessidade e a capacidade de adquirir outros itens.

Há uma escassez de compradores impulsivos que, geralmente, são o alento dos empresários. E os clientes principais e mais importantes podem estar diminuindo seus pedidos ou espaçando-os cada vez mais. Novamente, cabe à equipe de vendas continuar a atender às necessidades desses grandes clientes e ajudá-los a atravessar os tempos de crise, para que, quando tudo voltar ao normal, eles permaneçam fiéis a você, à sua marca e à sua empresa.

Cabe aos vendedores do mundo, aqueles que se arriscam todos os dias, mostrar a que vieram e fazer as coisas acontecerem. Este é o mesmo conselho que dei, aqui nos Estados Unidos, naqueles paralisantes dias após o choque dos ataques de 11 de Setembro. Não se tratava de amenizar a tragédia, mas continuar fazendo o que sabíamos fazer de melhor: nos reerguer e seguir em frente. Somente fazendo as coisas normalmente é que a sensação de normalidade retorna.

Talvez seja necessário adaptar seu pensamento e algumas de suas estratégias para conseguir vender sua visão em meio a uma crise, mas saiba que isso já foi realizado por milhões de profissionais de vendas que enfrentaram desastres piores do que aquele que está à sua frente.

As vendas podem e devem continuar durante tempos de crise. E os verdadeiros profissionais que compreendem e agem sobre o que precisa ser feito não apenas sobrevivem, mas prosperam.

Dominar a arte de vender é dominar a arte de oferecer a seus clientes os produtos, serviços e contato pós-venda que eles desejam, precisam e, mais importante do que isso, merecem. É assim que as pessoas e as organizações escaparão dos maremotos e das montanhas-russas do futuro. É assim que elas não apenas sobreviverão a qualquer desafio, mas prosperarão, terão sucesso e alcançarão a excelência.

Acredite em mim. Passei por essa montanha-russa e enfrentei (e sobrevivi) os níveis ascendentes e descendentes da mudança. Entendo de vendas. Realizava um trabalho de grande esforço físico, carregando aço em obras, antes de descobrir o quão empolgante o mundo das vendas poderia ser. Investindo em mim e em algum treinamento, entrei no ramo da corretagem de imóveis. Trabalhei arduamente para atender ao maior número possível de clientes, e consegui atingir o sucesso que estava muito aquém dos meus sonhos. Decidi transferir-me para o treinamento de vendas depois de observar quantos colegas se comportavam como eu costumava me comportar, amando o que faziam, mas sem entender que as técnicas de vendas devem ser aprendidas, como qualquer outra habilidade. Hoje, a Tom Hopkins International é reconhecida como a mais importante organização de treinamento de vendas nos Estados Unidos. Por favor, assimile as palavras deste livro e procure senti-las. Sei do que estou falando. Sei, também, que você pode usar o que aprender aqui para alcançar a maioria dos seus mais caros objetivos e, mais do que isso, oferecer excelentes serviços aos seus clientes por meio das vendas.



# 1. O que realmente é a profissão de vendedor

O filósofo inglês Alfred North Whitehead escreveu: “O futuro está repleto de possibilidades de realização e de tragédias.” O modo como lidamos com essas possibilidades, e talvez mais importante do que isso, como lidamos com os desafios, determinará se nos deleitaremos com nossas próprias realizações ou colheremos nossas próprias tragédias.

Sempre que nos deparamos com tempos de crise, é preciso arregaçar as mangas. Quanto mais cedo você focar no que está acontecendo e nas ações a ser tomadas para superar esta fase, em vez de se lamentar sobre qualquer acontecimento negativo, será possível continuar seguindo em frente, melhorando a situação atual.

Isso pode soar como uma solução extremamente simplificada — e é mesmo —, mas qual é a vantagem de se lamentar, se queixar e ficar comentando o quanto a situação está difícil? Na verdade, quanto mais focarmos na queda das vendas, na má reputação vista na mídia, na perda de um cliente importante ou na assus-

tadora economia global, mais prolongaremos seus efeitos, em decorrência de nossa própria inércia.

Quando insistimos em falar sobre o lado negativo das coisas, nos tornamos parte do problema. Estamos colaborando para disseminar o vírus das más notícias, como se estivéssemos disseminando qualquer outro tipo de vírus, por não lavar as mãos ou tampar a boca quando tossimos. De fato, tampar a boca é a melhor resposta para a saúde mental e física se pensarmos no que é potencialmente viral, seja um vírus verdadeiro ou apenas más notícias. Precisamos pensar, agir e viver no presente.

Vamos enfrentar a situação. Se você permanecer em qualquer carreira por tempo suficiente, será obrigado a passar por dois ciclos, o ascendente e o descendente. A maneira de lidar com eles dependerá muito de suas causas.

## AS CAUSAS DOS TEMPOS DIFÍCEIS

### Demografia

As pessoas mudam. Uma alteração atual e dramática nos índices demográficos tem e continuará a ter um enorme impacto sobre a economia global. Nos Estados Unidos, uma dessas é chamada de “envelhecimento da América”. Na realidade, é o envelhecimento da população mundial como um todo. Se você trabalha no mercado internacional em constante ascensão, observe. Um grande número de pessoas da geração do *baby boom* está percebendo que suas necessidades estão mudando. As empresas terão de se adaptar a essa nova onda de mudança ou serão engolidas por ela.

Ao mesmo tempo, as corporações precisam suprir as necessidades dos jovens de hoje quando se trata de bens tecnológicos, financeiros e de consumo. Ao mesmo tempo em que a avó pode não se importar ou entender que a próxima versão dos aparelhos de MP3 terá um recurso para marcar o tempo de viagem, os netos, que em breve controlarão grande parte da riqueza do mundo, se importam. E se importam muito.

Tempos de crise podem se tornar verdadeiramente difíceis para certas empresas. Descobrir, conquistar e, então, manter bons clientes será um grande desafio, se não o *maior* desafio, no incerto futuro à nossa frente. Mas, vale reforçar, há uma maneira de enfrentá-lo.

Mais do que nunca, empresas e fornecedores particulares devem focar em construir organizações e combinar produtos e serviços que atendam às necessidades específicas de uma extensa variedade de indivíduos e organizações.

## **Ciclos econômicos**

A economia continuará a ser volátil. “É claro, Tom, quando ela não foi volátil?” Quem desenvolver a habilidade para prever com precisão o que acontecerá na economia governará o mundo!

Nos primeiros dias deste século, acompanhamos um crescimento fenomenal em muitas indústrias de serviços. Por anos, foi impossível assistir a um noticiário de televisão, ler uma revista de assuntos gerais ou folhear o jornal local sem ler histórias fascinantes sobre o boom dos imóveis ou os inacreditáveis lucros da bolsa de valores.

Isso é ótimo, mas, como nos ensina a lei universal, toda prosperidade é seguida por um fiasco e tempos de crise —

ou, em termos mais suaves e gentis, um “ajuste”. Tudo o que sobe, declina. Evidentemente, é bem provável que as coisas (seja lá o que forem) voltem a crescer no momento propício do ciclo econômico.

Somente os empresários perspicazes estarão em condições de resistir à montanha-russa descendente e chegar à inevitável volta por cima. As empresas e os indivíduos que trabalham dentro delas terão de se posicionar como fornecedores dignos, por meio de uma ação rápida, uma combinação adequada entre produtos e serviços para seu(s) mercado(s), e a oferta de um serviço justo e pessoal.

## **Política**

Não importa qual partido político você apoie ou, até mesmo, se você se considera apolítico. Por favor, entenda isso. Você está profunda, intensa e intimamente envolvido na política — em nível municipal, estadual e federal. Não há como escapar.

Você pensa que não? Pense novamente. Se você for anti ou pró-governo, ou estiver em alguma posição intermediária, pouco importa. O governo — a política — é um fator importante no sucesso ou no fracasso de seu negócio, na conquista de seus objetivos e no processo de obtenção de um futuro seguro, saudável e feliz.

Muitos setores têm estado sob intensa observação de reguladores municipais, estaduais e federais, além de outras instâncias governamentais. Essa tendência continuará enquanto houver pessoas inescrupulosas e gananciosas, tanto na liderança quanto em posições de vendas.

Um dos elementos-chave para o que acontece no mundo dos negócios envolve a ética. Pense nos grandes escândalos

que abalaram o mundo dos negócios nos últimos anos. As operações de poupança e concessão de empréstimos dos anos 1980, por exemplo. A utilização de informações privilegiadas. Worldcom. Tyco. ImClone Systems (Martha Stewart). Enron.

Devido às consequências de alguns desses escândalos, as pessoas que ocupam os cargos mais altos no mundo dos negócios já estão sendo responsabilizadas. A conclusão de muitas dessas falhas (das empresas e de seus líderes) parece, muitas vezes, resumir-se à ganância e/ou a frágeis padrões éticos.

Para prevenir uma futura violação em massa das práticas de negócios, todos nós precisamos intensificar nossos esforços e transformar o termo *responsabilidade* em algo predominante em nossas missões. Um dos melhores livros sobre este assunto é o *Você é mais capaz do que pensa*, de John G. Miller. A obra é prática, universal e atemporal, pois a responsabilidade se aplica a pessoas e a organizações, não importando o que está acontecendo. Neste capítulo, falaremos mais sobre a ética pessoal e como ela afetará sua margem de sobrevivência.

Atualmente, as regulamentações comerciais são intensas em todos os níveis. Com o passar dos anos, elas tendem a se tornar mais complexas. A regulamentação acirrada e o controle governamental aumentarão o risco da perda do seu emprego, de sua renda e, até mesmo, do seu negócio. A incapacidade de compreender e agir em conformidade com o peso cada vez maior das regulamentações pode ser desastrosa. Os custos do descumprimento, o abalo na reputação, a perda de uma base sólida de consumidores e o risco de oferecer produtos e serviços ruins ou mal direcionados podem destruir qualquer negócio.

Sempre pratiquei e promovi a ideia de seguir os mais altos padrões possíveis da prática de negócios. Se os padrões típicos de seu setor são baixos, não se renda a eles. Aumente o nível. Aderir aos mais altos padrões éticos será essencial para desenvolver e manter a fidelidade do cliente — a base de todo o sucesso. Especialmente durante tempos de crise, você deve ser um exemplo vivo de sólidos valores morais. Não se afaste de sua base de clientes, ajude-os a atravessar esse período, e eles ficarão com você por um longo tempo.

## **Tecnologia**

As ondas da mudança continuam a ser produzidas paralelamente às novas tecnologias que proporcionam melhores meios para oferecer serviços aprimorados e mais personalizados a preços mais acessíveis. No entanto, como em todos os campos, a implementação da mudança tecnológica tem seus prós e contras. Você precisa analisar qualquer mudança potencial na sua maneira de fazer negócios em termos do resultado final para seus clientes.

Por que um cliente potencial precisaria se deslocar até o centro da cidade ou ter o espaço pessoal de sua casa invadido por um vendedor, quando, no mesmo intervalo de tempo, ele pode comprar em meia dúzia ou mais de sites on-line? Sabemos que o motivo seria o fato de os vendedores serem especialistas em seu setor, e a menos que o cliente esteja interessado em investir a mesma quantidade de tempo que você investiu para aprender a realizar o seu negócio, ele não estará inclinado a tomar decisões verdadeiramente boas. Mas poucos consumidores entendem isso.

Por que o consumidor, seja homem ou mulher, precisa se vestir, pegar o carro, enfrentar o tráfego e esperar na fila para comprar algo, quando pode se sentar em casa, tomar café em seu roupão de banho e concluir uma compra digitando em um teclado?

Por que exatamente?

A solução pode estar no desafio. A tecnologia pode ser fácil. As pessoas podem ser levadas a acreditar que não precisam de você — do vendedor. Se o seu site diz ao cliente tudo aquilo que você lhe diria, você pode se tornar obsoleto — mas não são muitos os sites que oferecem um serviço personalizado. Eles não conseguem analisar qual produto se encaixa melhor às verdadeiras necessidades do cliente neste momento e ainda considerar as necessidades futuras.

A tecnologia é ótima, mas apenas quando utilizada como um acessório para serviços genuinamente pessoais, voltados para resolver cada desafio individual dos clientes.

## **Indústria**

Houve tempos, e continuará a haver, em que determinados setores da indústria sofrem. Alguns que me vêm à mente são as indústrias de bens compartilhados, as indústrias de imóveis e de hipotecas, as indústrias automotivas e os serviços relacionados ao crédito. Todos esses setores já sofreram baques grandes. Em alguns casos, foi preciso que se policiassem para evitar descuidos e se reinventassem para continuar fortes, fornecendo serviços muito necessários e muito solicitados por consumidores, mas que não eram mais oferecidos como antes.

## Mãe Natureza

Se você vive perto do litoral, é bem provável que uma grande tempestade seja suficiente para fazer alguns negócios fecharem por um tempo. Os insulanos dos Estados Unidos enfrentam anualmente a temporada de tornados. Certas partes do país são mais propensas a incêndios florestais do que outras. E a quantidade exagerada de neve deixa os outros Estados em suspenso.

Quando a Mãe Natureza entra em ação, todos nós precisamos parar, administrar nossas necessidades mais básicas e diminuir o ritmo até que essas intempéries passem e todos nós nos recuperemos. Então, juntamos os pedaços e seguimos em frente, não é mesmo? Nós *somos* bastante resilientes e, na maioria das vezes, nos reerguemos mais fortes e melhores. Só que isso pode levar um pouco de tempo.

## Concorrência

Se você não prestar atenção à sua concorrência, de modo que possa estar pronto para combater os seus movimentos, em breve perceberá que está despencando na lista das principais corporações de seu setor. Quando uma empresa recém-criada quer se consolidar como um novo nome no mundo dos negócios já estabelecidos, ela pode anunciar a oferta de algum produto que a sua empresa simplesmente não conseguirá vencer ou sequer chegar perto.

Se você não estiver preparado, poderá se encontrar em uma situação muito embaraçosa ao ser pego de surpresa por um antigo cliente que espera que você saiba o que está por trás daquela incrível oferta nova. Se tentar evitar isso, ou se esperar que seu cliente não lhe proponha esse desafio



e que esteja desinformado sobre o processo de vendas, admitir saber só depois de ser confrontado fará com que você pareça fraco ou que está tentando ocultar ou minimizar o problema.

A concorrência também pode ganhar novos contornos quando os clientes o comparam a outros representantes de seu setor, a fim de poupar o máximo de dinheiro e obter a oferta mais barata. Se você oferecer um produto bem-acabado e de melhor qualidade que não seja o mais econômico, precisa estar preparado para apresentá-lo e se discutir esse ponto logo ao início de suas apresentações. O senso de oportunidade é essencial, e se você estiver em uma posição ofensiva sobre determinado problema, o cliente o considerará uma pessoa bem preparada e experiente.

### **Questões pessoais**

Muitos de nós já deparamos com tempos em que questões pessoais têm um impacto negativo em nossos caminhos profissionais. Algumas se deveram à nossa própria incapacidade de lidar bem com tais assuntos. Outras, como uma doença grave nossa ou de um familiar próximo, acabam assumindo prioridade sobre o que fazemos para ganhar a vida. Sendo humanos, temos limitações. Só suportamos até determinado ponto, e haverá momentos em que os negócios simplesmente terão de ficar em segundo plano até que possamos nos sentir novamente fortes. Como em qualquer outro desafio, precisamos lidar com isso da melhor maneira possível, e continuar seguindo em frente.

## VENDER É SERVIR

Já listei uma série de desafios com os quais você pode se deparar algum dia, ou que você pode estar enfrentando neste exato momento. O objetivo deste livro não é se concentrar nesses desafios (disseminar o vírus negativo), mas mostrar as muitas maneiras pelas quais você pode se destacar na multidão, e não apenas sobreviver às dificuldades, mas também prosperar. Como um verdadeiro profissional de vendas, seu trabalho é oferecer um serviço de boa qualidade, específico e altamente personalizado para pessoas que têm a necessidade e as aptidões para adquirir seu produto ou serviço. Vender é servir.

Como indivíduo ou como organização, você pode enfrentar enormes pressões para colocar seu produto ou serviço, sua cota mensal, sua empresa ou, até mesmo, seus próprios objetivos pessoais, à frente das necessidades do cliente. Isso, amigo, é o caminho para a tragédia, não para a realização.

Os clientes estão se tornando mais sofisticados em seu conhecimento de produtos e serviços, e das novas tecnologias que emergem continuamente no mercado. Além disso, suas necessidades estão sempre se alterando com as mudanças demográficas, econômicas (locais, regionais, nacionais e globais), políticas e tecnológicas.

No futuro, os vencedores serão aqueles indivíduos e organizações que assumirem esses múltiplos desafios e os transformarem em oportunidades para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros com clientes particulares.

Isso, amigo, envolve as vendas.

Nos capítulos seguintes, mostrarei como vender, não importando quais os desafios da vez. Com isso, não quero

dizer “tripudiar” ou “negociar” ou “lidar” com seus clientes atuais e potenciais; quero dizer oferecer um excelente serviço ao consumidor, projetado para atender às necessidades individuais. Mostrarei os passos que aprendi na experiência concreta e cotidiana do mundo real... as etapas essenciais para *Vendas em tempos de crise*. Mas, primeiro, vamos falar sobre compromisso.

## O COMPROMISSO DO PROFISSIONAL DE VENDAS

A profissão de vendedor, assim como um casamento, é um compromisso. Como acontece com qualquer compromisso de longo prazo, concordamos em aceitar tanto o que é bom quanto o que é ruim. Claro que, quando selamos o compromisso, estamos, geralmente, no lado bom das coisas. Temos fortes expectativas de sucesso, satisfação e recompensa financeira. Estamos empolgados com um novo começo e com o que o futuro nos reserva.

Compromissos são estabelecidos para que as empresas encontrem representantes de seus produtos. Compromissos educativos são estabelecidos para que o vendedor conheça o seu setor e desenvolva habilidades eficazes de venda. Compromissos temporais são selados para se trabalhar nas horas em que os clientes estão disponíveis.

Nós firmamos, inclusive, compromissos conosco e com nossos entes queridos, para conseguirmos propiciar um melhor estilo de vida para todos os envolvidos. De modo geral, parte deles é jamais voltar ao que estávamos fazendo antes — um emprego que odiávamos por um motivo ou outro. Este é um ponto importante, porque, algumas vezes,

as mudanças que fazemos *para fugir* de algo que não nos agrada podem ser mais poderosas do que aquelas que nos fizeram escolher algo novo.

Normalmente, nos dedicamos a um campo ou setor particular porque isso desperta algo em nós. Ficamos entusiasmados com o que o produto ou o serviço promove naqueles que o utilizam e com o potencial para novos desenvolvimentos e crescimento dentro da linha daquele produto, assim como as potenciais recompensas financeiras.

Procure se lembrar de quando você tomou a decisão de representar o produto com o qual, agora, você ajuda as pessoas a se envolver. É capaz de lembrar do seu entusiasmo? Você ficou empolgado com o produto, com os benefícios que ele proporcionava aos clientes, o tamanho do mercado e o seu potencial de crescimento naquele setor. Talvez tenha conhecido outras pessoas já estabelecidas naquele ramo que estavam levando a vida que você gostaria de ter. Considerando-se que o pensamento desperta o sentimento, você deve estar sentindo agora aquele mesmo impulso poderoso para atingir o sucesso em seu setor, impulso que sentiu quando se deixou envolver pela primeira vez. Isso não é o máximo?

Meus ensinamentos baseiam-se nos princípios de vendas. E recuperar os pensamentos e sentimentos que você tinha lá no início sobre seu atual ramo de negócios é fundamental para ser bem-sucedido nos aspectos levantados no restante deste livro. Vamos reacender sua vontade e sua determinação para ter sucesso. Atualmente, você pode estar diante de desafios diversificados, mas a menos que a sua indústria como um todo esteja se desintegrando, há esperanças de que você possa sair por cima, como um dos profissionais que sobrevive e prospera mesmo com as dificuldades do mundo de hoje.

Como em qualquer novo processo, há uma curva de aprendizado. A partir da reorientação e da revisão que faremos ao longo deste livro, haverá, também, uma curva de aprendizado, mas ela será muito menor do que seria se você fosse um novato em vendas, exatamente por causa do nível de experiência que já tem.

Um dos mais interessantes aspectos da profissão de vendedor é que ela é desafiadora. Muitas pessoas no mundo inteiro saem para trabalhar diariamente e enfrentar as mesmas situações, as mesmas pessoas, o mesmo tipo de trabalho e a mesma folha de pagamento. Em vendas, há inúmeras oportunidades de participar de situações novas, conhecer pessoas diferentes e produtos inéditos no mercado, além de receber grandes gratificações. Assim como qualquer oferta por fartas recompensas, esta profissão também exige bastante. Temos de estar sorridentes todos os dias, conhecer novos públicos e ser sensatos.

Como vendedor, você desfruta de vantagens e regalias que as pessoas da contabilidade ou da produção nunca conhecerão. Para começar, você provavelmente terá a oportunidade de ganhar mais dinheiro que elas. Pode dirigir um carro da empresa ou fazer com que ela lhe forneça um laptop e um celular, e pague despesas de viagem. A menos que trabalhe no varejo, talvez você nem precise usar o relógio de ponto. Seu horário pode ser mais flexível do que o de outros funcionários, porque talvez você precise estar disponível para os clientes fora do expediente.

Embora, eu, pessoalmente, pense que vender é a melhor profissão do mundo e tenha feito dela a carreira que abracei por toda a vida (mesmo hoje em dia, vendendo ideias para leitores), todas essas maravilhosas regalias devem ser dosadas com algum senso de realidade. A realidade do mundo

de vendas é que os negócios funcionam em ciclos. Não é tão diferente das temporadas ou das vidas dos seres humanos, ou mesmo das plantas. Todos nós passamos por ciclos de crescimento, maturidade e repouso.

Como diz o título deste livro, momentos de crise existem. Pode haver tempos acanhados e, até mesmo, tempos extremamente miseráveis quando o seu setor como um todo for afetado. Talvez a crise esteja acontecendo exatamente agora, e, por este motivo, você esteja lendo este livro. O que de mais encorajador se pode dizer sobre isso é que a situação vai melhorar. Por outro lado, se você estiver no topo de um ciclo ascendente, pensando em como se preparar para uma tendência nem tão favorável que se aproxima, continue lendo.

O principal desafio que quase todas as pessoas enfrentam quando não conseguem entender os ciclos é que elas nunca estarão suficientemente preparadas hoje para o que provavelmente acontecerá amanhã. Em tempos de prosperidade, há tantos negócios em andamento que elas se tornam viciadas em trabalho, ou assumem dívidas pessoais sem precedentes, acreditando que aquela grande remuneração continuará a acontecer nos próximos cinco, dez ou trinta anos.

Quando os negócios estão em alta e as vendas estão tranquilas, também é muito fácil se tornar preguiçoso — desconsiderar os saudáveis princípios de vendas. É fácil deixar de cumprir certos preceitos básicos que sustentam uma carreira sólida, de longo prazo. Então, quando o ciclo começa a entrar na fase descendente, tanto a sua carreira quanto a sua vida pessoal podem ser impactados. Aquela dívida criada nos tempos de bonança o está estrangulando agora, fazendo com que sue mais pensando em maneiras de pagar as contas do que propriamente trabalhando.

É importante que você defina metas realistas para si mesmo quando se dedica às vendas como uma profissão integral, de longo prazo. É triste, mas é verdade: muitos vendedores se aferram à venda do mesmo produto ano após ano, porque é o que eles conhecem. É confortável para eles. Não considerariam fazer qualquer tipo de mudança, a menos que o seu setor simplesmente desaparecesse... como aconteceu com o mercado de chicotes para cavalos quando a indústria automobilística explodiu.

Em vez de esperar que a mudança lhe seja imposta, seja devido à economia global, ao seu setor ou à sua área geográfica, é preciso estabelecer mais um desses compromissos dos quais falamos anteriormente. Você precisa se comprometer a melhorar suas habilidades, conhecimentos e contatos com o passar dos anos. Muitos vendedores que permanecem na mediocridade simplesmente repetem a experiência de vendas de seu primeiro ano de trabalho todos os anos, até se aposentarem. Fazer isso significa que seus rendimentos raramente aumentarão mais rapidamente do que a inflação. É isso o que você quer? Duvido.

Quando os tempos ficarem difíceis, faça um favor a você mesmo e não reaja... *responda*. Qual é a diferença? A reação é a atitude tomada a favor ou contra algo que nos impacta. Pode ser instantânea, praticamente impensada ou por reflexo. Para responder a algo, você tem de seguir dois passos muito específicos: (1) Parar e (2) Pensar.

Espero que você use este livro como uma ferramenta para ajudá-lo a fazer exatamente isso. Quando sentir que as coisas estão saindo de controle, volte atrás e avalie seriamente o que está acontecendo. Você não conseguirá consertar o que deu errado até descobrir onde está o problema.

Depois de conseguir lidar minimamente com o que está acontecendo, é preciso fazer algumas escolhas. Você per-

manece em seu setor e enfrenta o desafio atual? Muda de emprego e migra para uma empresa concorrente que está se saindo melhor? Você abandona totalmente o ramo de vendas e só regressará a ele quando as coisas melhorarem? Dá início ao seu próprio negócio sem toda a sobrecarga do seu empregador atual? Volta para a universidade e segue outra carreira? Essas podem ser questões bem difíceis — bem mais difíceis, se você tiver aproveitado a boa maré de produtividade sem se preparar para a parte potencialmente “pior” de seu compromisso com a profissão de vendedor.

### **ROUBANDO A SI MESMO PARA SOBREVIVER**

Para sobreviver a qualquer desafio que impacte negativamente a sua carreira de vendedor, você precisa seguir o lema dos escoteiros — esteja preparado. Então, como você se prepara para algum imprevisto?

Você começa se comprometendo com o seu crescimento pessoal. O crescimento pessoal é um processo que aumenta o seu conhecimento e a sua eficácia, de modo que você possa servir mais, ganhar mais e contribuir mais para a melhoria de si mesmo, de sua família e de toda a humanidade. Tenha em mente que, se você não estiver indo adiante, está ficando para trás.

Procure estar cercado de vencedores. Encontre outros indivíduos que pensam como você e alimentem-se mutuamente com estratégias de vendas nos tempos atuais, notícias positivas, ideias criativas e indicações de negócios. Tenha cuidado para não envolver ninguém neste processo que não contribua. E não seja aquele que só quer ganhar, sem dar a sua própria contribuição positiva para os outros.



Para manter seu progresso, recomendo que você reserve 5% do seu tempo para seu desenvolvimento pessoal. Se você trabalha quarenta horas por semana, isso significa duas horas a cada semana. Não precisa ser um bloco de duas horas, embora muitos dos meus alunos achem isso extremamente útil. Você poderia comprometer-se com meia hora a cada dia. (Vá em frente e faça as contas. São pouco mais de duas horas por semana, mas você quer alcançar a excelência a longo prazo, não quer?)

No que você trabalha? Isso depende de você. Classifique sua habilidade nas seguintes áreas, consideradas fundamentais para o sucesso:

- Gerenciamento do tempo
- Conhecimentos de informática
- Boa comunicação escrita
- Foco
- Autodisciplina
- Técnicas de comunicação verbal
- Vestuário e aparência
- Etiqueta corporativa
- Linguagem corporal — leitura e transmissão
- Compreensão escrita
- Matemática
- Conhecimento do produto
- Conhecimento de burocracia/documentação
- Network
- Prospecção
- Atenção às finanças pessoais.

Se você ficar preocupado com seu nível de conhecimento atual em qualquer uma dessas áreas, não se preocupe. O

propósito de investir 5% do seu tempo para se desenvolver é dissolver esses medos por meio da informação.

Essa experiência educativa não precisa ser dispendiosa ou tradicional (no caso de você ser como eu e ter odiado a escola). Muitos recursos podem ser encontrados em sua biblioteca local. Esqueça os anúncios de cartões de crédito — um cartão de uma biblioteca é o mais poderoso cartão que você pode carregar em sua carteira ou bolsa.

Pode existir algum investimento melhor do que aquele feito por si próprio em favor de seu desenvolvimento? Pense nisso. Acredito que você concordará que qualquer outra coisa em que investir poderá perder o valor de mercado, lhe ser roubado ou consumido pelos impostos. Por outro lado, o tempo investido em seu desenvolvimento ficará por toda a vida, contribuindo ao longo de sua carreira para a autoconfiança e a habilidade em superar o que quer que a vida lhe reserve de ruim.

Além do imenso volume de materiais educativos disponível em sua biblioteca local, recomendo que crie um fundo educativo para si mesmo. Reserve 5% dos seus rendimentos líquidos em uma conta-poupança para formação. Então, quando aparecer uma oportunidade educativa melhor do que a que você consegue encontrar gratuitamente, você nunca terá de dizer “não tenho como pagar”. Você pode optar por fazer cursos em universidades públicas e particulares. Algumas escolas técnicas oferecem excelentes programas por um pequeno investimento, que podem contribuir imensamente para a sua carreira. Assim como acontece com os concertos, muitos professores levam excelentes seminários à área na qual você estuda a respeito de temas específicos para o seu setor ou campo de atuação. Preste atenção neles. Marque-os em seu calendário. Compareça e aprenda!

O psicoterapeuta Alan Loy McGinnis aborda isso de uma maneira muito especial. Ele afirma: “Todos nós temos fraquezas. O segredo é determinar quais podem ser melhoradas; em seguida, começar a trabalhar sobre elas e esquecer o resto.”

Analisando seus pontos fortes e fracos nas categorias listadas anteriormente, talvez haja alguns que você considere mais fáceis do que outros. Aqueles que considera difíceis ou desconfortáveis provavelmente farão a maior diferença em sua carreira quando forem desenvolvidos. Inicialmente, você pode hesitar antes de começar a trabalhar nestas áreas. Isso é bastante normal. Hesitamos em fazer aquilo que mais tememos. E o medo nada mais é do que a falta de conhecimento.

Meu mentor pessoal, quando eu ainda era um jovem vendedor, foi o grande instrutor de vendas J. Douglas Edwards. Da mesma forma que 95% das pessoas no mundo, eu tinha um medo enorme de falar em público. Quando o Sr. Edwards soube que eu havia sido convidado a fazer uma apresentação em uma conferência de vendas sobre como havia alcançado altos níveis de desempenho na minha área, ele me disse: “Tom, se você fizer o que mais teme, vencerá o medo.” Por mais difícil que tenha sido aceitar, eu sabia que ele estava certo. Aceitei aquele convite, e, então, me empenhei em aprender como preparar e fazer um bom discurso. Admito que não fui muito bem na minha primeira vez, mas cumpri minha tarefa. E cumpri-la me deu confiança para fazê-la novamente... assim como o desejo de melhorar.

Explore cada caminho que o conduza a um lugar melhor do que aquele em que você está hoje. Não se amedronte diante do que mais teme. Não tenha medo de admitir suas

fraquezas. Exalte mentalmente as suas forças e você ganhará confiança para superar tais fraquezas.

## SUA ÉTICA EM TEMPOS DIFÍCEIS

Enfrentar um desafio capaz de gerar um impacto verdadeiramente negativo em seus rendimentos pode suscitar muito medo. O medo é muito comum em tempos de crise. Isso pode incluir nossos rendimentos ou, até mesmo, nossos próprios empregos. Podemos temer o fracasso — ou a impressão de ter fracassado. Essas são duas das maiores causas de ansiedade nas pessoas que enfrentam grandes desafios nos negócios.

Quando estamos com medo, nem sempre pensamos racionalmente. O pensamento irracional e a ansiedade podem nos levar a fazer coisas das quais nos arrependemos depois. Podemos começar a contar pequenas mentiras para nossos clientes, colegas de trabalho ou familiares. Podemos agir de forma diferente do habitual, omitindo, por exemplo, informações importantes que podem abortar uma venda. Ou vender algo a alguém que, de fato, não precisa daquilo. Em outras palavras, fazer o que for preciso para fechar a venda, mesmo que isso não seja bom para o cliente. Infelizmente, tais ações podem significar desafios ainda maiores do que os originalmente enfrentados.

Por favor, não faça isso. Não acelere a espiral descendente na qual você talvez se encontre, escolhendo o caminho mais fácil. Mesmo que isso possa significar um alívio temporário para parte do estresse e do sofrimento que está sentindo, nunca propiciará satisfação a longo prazo. Na verdade, isso poderá corrompê-lo pelo resto de sua vida. Ou pode prenunciar um marco ruim para o futuro.