

**Alavancando
negócios
com seu vendedor**

Ricardo Silva



ALTA BOOKS

EDITORA

Rio de Janeiro, 2020

Introdução

Este livro é direcionado a todos os amantes de vendas, seja um vendedor de profissão ou não, pois vendemos todos os dias, de todas as formas e de diversas maneiras, sendo que, inconscientemente, desenvolvemos estratégias e metodologias, seguindo ou não o padrão de uma empresa. Vendemos por instinto.

Vender, na minha opinião, é uma arte que pode revolucionar qualquer empresa, negócio ou cenário. O processo de vendas é tão infinito e importante, que uma empresa pode dormir de um jeito e acordar de outro, bastando uma simples estratégia ou negociação para tudo mudar, não somente para a empresa, mas para todos que nela trabalham.

Trabalho desde os 18 anos de idade em empresas que têm a necessidade de executar boas vendas para tocar seus planos e objetivos — é por meio disso que se planeja o ano, definindo, de certa forma, a vida das empresas e de seu pessoal.

Entendi, durante esse período, que essa área é que “puxa” o negócio, ou seja, produzimos produtos ou serviços porque vendemos ou porque temos uma força de vendas já direcionada à meta.

Durante alguns anos, estudei a fundo o vendedor como profissional, mas o entendi melhor quando passei a estudá-lo como pessoa.

Entendo que, em se tratando da área de Gente e Gestão/Recursos Humanos, quando evoluímos no modelo de atuação e processos, passamos a estudar o comportamento humano e o comportamento organizacional; logo, um dos grandes objetivos dos profissionais dessa área está em aproximar esses eixos, pessoas e empresas, como se fossem engrenagens, que, ao rodar em sincronismo e com velocidade, fazem a empresa decolar em resultados, e as pessoas, em desenvolvimento. Não tem erro.

Meus estudos também mostraram que o grande produto da área de vendas são as pessoas, que fazem, e muito, a diferença dentro de uma organização.

Após algumas considerações, passei a analisar com detalhes os casos e as situações em diferentes cenários e a destacar o que funcionava e o que não funcionava nos processos nas diversas áreas de uma empresa.

Tive, então, o privilégio de aplicar algumas metodologias e colher frutos com as ações geradas para a melhoria da sinergia entre empresas e pessoas.

Tendo em vista essas análises, passei a desenvolver e estudar como seria possível vender mais por meio das pessoas. Foi aí que encontrei a chave para qualquer desafio ou meta de vendas. Se o produto de vendas são somente pessoas, então, com processos de Gente e Gestão/Recursos Humanos, é possível ser estratégico e agregar muito para o bom resultado de uma empresa.

Hoje, nossa consultoria de Gente e Gestão, denominada Gente Resultado, tem trabalhado muito no mercado com metodologia e ferramentas que ajudarão as organizações a avançar em seus resultados. Atualmente temos diversos exemplos e casos de sucesso, mas me recordo de nosso primeiro projeto como consultoria na área comercial, na qual trabalhamos a gestão de representantes com ferramentas de PDCA, SDCA e gerenciamento da rotina. Nesse projeto, desenvolvemos e apli-

camos algumas ferramentas de gestão, como matriz SWOT, descrição de negócio, tabela de Nemoto, apontamento de anomalias, reunião de resultados, farol de indicadores e meta e plano de ação 5H2H. Após cinco meses de projeto, comemoramos um crescimento em vendas de 21% em um cenário de crise, sem investimentos no negócio. Concluímos que seria possível fazer muito mais, e, com isso, não paramos até hoje.

O que me levou a escrever este livro foi um encontro com dois amigos em um relacionamento de trabalho em um café no centro da cidade onde moro, em 2014. Durante nossa reunião, contei ao amigo José sobre meu primeiro livro, *Gente Resultados*, e após concluir, ele me perguntou como eu havia trabalhado processos de vendas em *Gente e Gestão/Recursos Humanos*. Assim, relatei minhas experiências e interpretações dos processo sobre vendas e pessoas. Ao terminar, ele me desafiou, no bom sentido, dizendo: “Organize tudo que me disse aqui, considere as metodologias de seu primeiro livro *Gente Resultado — Desenvolvimento de Pessoas e Negócios*, e escreva sobre vendas. Gostei muito de seu ponto de vista e acredito que esse conceito poderá ajudar muito as empresas e pessoas.”

Assim, tomei coragem e organizei este projeto, feito com muito carinho e amor, pois entendo que somente assim nossos projetos e planos se realizam.

Espero do fundo de meu coração que gostem e que este livro possa contribuir com suas vendas e seu sucesso profissional, empresarial e também pessoal.

Boa leitura e muito sucesso!

Ricardo Silva

CAP. DE AMOSTRA

1

Acredite em seu vendedor

.....
“ACREDITAR É O PRIMEIRO PASSO
PARA SEU SUCESSO.”
.....

Acreditar em Gente, sem dúvida, tornou-se o início de tudo para mim, pois crer é estar perto do objetivo. Caso contrário, nada acontece.

Certa vez, li um artigo sobre crença que me marcou muito. Eu passava por um momento muito difícil, devido à saúde de meu pai, que estava com uma doença grave: câncer. Quando entrei no hospital, já não enxergava uma luz para o problema. Ao olhar à minha frente, na capa de uma revista de uma pessoa que estava comigo no elevador, li a seguinte frase: “Se tiver somente 1% de chance, tenha 99% de fé. Você pode vencer qualquer situação, basta acreditar.”

Essa frase mudou muito nossa vida. Ela trouxe a vitória de meu pai contra o câncer. Vencemos com somente 1% de chance, mas com 99% de fé.

A área de vendas é diferente das demais. Ela, na maioria dos casos, começa o mês com o resultado “zero”. Ou seja, na primeira hora do primeiro dia do mês, o resultado de um vendedor ou da área de vendas pode ser zero, e, conseqüentemente, sua remuneração variável ou comissão também será. Além disso, o que complementa sua renda também está com saldo zerado.

Dessa forma, acreditar na área de vendas é fundamental, inclusive para o próprio vendedor, pois ele tem compromissos financeiros pessoais a cumprir visando sua remuneração variável.

Costumo dizer que esse processo de confiança deve estar além de uma estratégia ou prática, pois, considerando que o produto de vendas é Gente, o vendedor deverá estar sempre tranquilo e focado, pois, se ele não acreditar em vendas, buscará outra forma de sobreviver. Ele precisa vender e acreditar que isso sempre será possível, desde o primeiro dia do mês até os últimos segundos do último dia.

Assim, vejo que as empresas devem criar em seus processos uma forma de dar estabilidade e confiança a seus vendedores, adequando, com isso, seus programas internos. Não há uma “receita de bolo” para essa ação, pois cada empresa e negócio tem diferentes características e modos de operar. O importante é ter processos que transmitam segurança a sua equipe de vendas, pois, como já citei, vendedor tranquilo e focado vende muito, mas muito mesmo.

Conforme mencionei também na introdução, a área de vendas é quem “puxa” a empresa, portanto, acreditar em seu vendedor e nessa área é acreditar em sua empresa e em seus negócios.

Um dia, em uma entrevista interna com um gerente de vendas em um processo de *assessment* (avaliação), perguntei para o entrevistado

quais eram suas principais preocupações em seu emprego atual. De forma muito transparente, ele me disse: “Ricardo, estou nesse mercado há 20 anos e passei por algumas experiências interessantes, mas nunca fiz tranquilo um ‘carnê das Casas Bahia’, pois vendas é assim. Nunca se sabe quando se vai bater as metas, já que existem fatores que fogem de nosso controle: economia, tendências de mercado, PIB, modismo, inflação e outros. Nesse contexto, a perda da venda é evidente.”

Fiquei realmente preocupado com o que ouvi, pois um vendedor, quando chega à frente do comprador, deveria estar seguro e confiante. Preocupou-me ainda mais saber que esse é um sentimento comum dessa área no mercado. Talvez, mudando esse item que considero simples, mas importante, pode-se alterar a história e a tendência de uma área, de uma empresa ou até de um mercado.

Amigos, podem apostar: trabalhem a crença em seus vendedores com processos, atitudes, programas, ações assertivas e práticas constantes e terão um avanço significativo em suas vendas e seus negócios.

Acreditar em seu vendedor é acreditar em seu negócio, é prosperar em vendas de forma sólida e constante por meio de seu principal produto de vendas: pessoas.

CAP. DE AMOSTRA

Confie muito em seu vendedor

.....

“NENHUM CONTRATO OU
DOCUMENTO SUBSTITUI A
CONFIANÇA DO OLHO NO OLHO.”

.....

A confiança, não somente para a profissão de vendedor, é algo fundamental. No entanto, para o setor de vendas, em se tratando de seu “homem de negócio” diante de seu cliente, seu vendedor deve ter sua total confiança e se sentir verdadeiramente com esse status. Para isso, é importante que se tenha uma política ou regras comerciais em prática constante, de tal forma que expressem esse comportamento da empresa para com o homem de vendas.

A confiança deve partir de um padrão de autonomia e responsabilidade, pois, dessa forma, o negócio cria vida e prospera.

O tema “confiança no mercado de trabalho” já foi e continua sendo alvo de pesquisas e estudos. Em uma reunião com um profissional e sócio de um renomado instituto no Brasil, tive uma aula embasada em um exemplo simples e prático, do qual faço uso desde então.

O chefe pode ir a seu subordinado e dizer: “Por favor, vá até à copa, pegue uma xícara de café, coloque meia colher de açúcar, mexa com cuidado e traga-a para mim rapidamente, para não esfriar.” Esse pedido demonstra exatamente um pedido embasado no passo a passo para que se obtenha um resultado assertivo. Outro exemplo para o mesmo caso seria: “Por favor, gostaria de sua ajuda para tomar um café.” Nesse caso, o método a ser utilizado para o cumprimento da tarefa ficaria por conta do subordinado, com base na confiança que o gestor tem em seu trabalho.

Esse exemplo transmite um pedido que desafia o subordinado inclusive a fazer o “algo a mais”. Testei esse exemplo na prática para checar o comportamento humano. Não deu outra. No segundo modelo, fui surpreendido com um café cremoso acompanhado de um biscoito e um copo com água.

Muitas vezes, em trabalhos com minha equipe, quando tenho uma tarefa importante, faço apenas o pedido. No final, deixo um desafio dizendo: “Surpreendam-me.” Podem apostar que funciona muito bem.

Na área de vendas, desenvolver a confiança é algo fundamental para que o vendedor tenha, no momento da negociação, a possibilidade de trabalhar também a criatividade e a inovação. Assim, além de seguir com os processos estabelecidos, ele poderá trabalhar com outras ações para obter no resultado final o “algo a mais”. É preciso

dar autonomia ao homem de vendas, para que ele possa fazer negócios e, com isso, trazer mais faturamento e resultados.

Essa autonomia, com processos bem definidos, é de suma importância para que o vendedor se sinta no comando no momento da negociação. Outro ponto é que, atualmente, as áreas de compras no mercado estão cada vez mais preparadas para esse momento da negociação. Outra certeza é a de que o comprador testará a autonomia do vendedor para saber se ele tem realmente poder sobre seus processos de vendas, para negociar.

Recordo-me de um evento de vendas que realizamos e no qual a consultoria contratada para a palestra principal executou no palco um exercício de autonomia de um vendedor.

Chamamos ao palco um vendedor, um supervisor, um gerente e um diretor, todos nessa sequência hierárquica de escala e fluxo. No exercício, o palestrante era um comprador e iniciou a negociação, solicitando que o vendedor fizesse a apresentação dos produtos e preços. Na sequência, o palestrante começou a fazer pedidos de cotações por volume estabelecido. Iniciou solicitando o preço para comprar uma caixa do produto. O vendedor de imediato deu seu preço, e, em seguida, o palestrante fez uma nova cotação para comprar 50 caixas. O vendedor deu o preço. Em seguida, o palestrante pediu a cotação para 100 caixas. Também recebeu a proposta, mas, para finalizar, o pediu uma cotação para comprar uma carreta de produtos, pedindo melhor preço. Nessa última proposta, o vendedor disse: “Preciso falar com meu supervisor.” O supervisor disse: “Preciso falar com meu gerente.” O gerente também disse: “Preciso falar com meu diretor.” E, para fechar, o diretor comunicou: “Preciso falar com a presidência da empresa.” Esse exemplo foi fatal e é bem comum no mercado. Nessa hora, o vendedor perde força e, muitas vezes, o negócio, pois não tem autonomia para negociar o montante.

Dar autonomia não é algo simples. Requer procedimentos assertivos, políticas aderentes, processos bem definidos e sistemas de controles. Mas é fundamental praticar a confiança e dar poder, com responsabilidade, para seus vendedores. Se tudo estiver em ordem, o mínimo que ele poderá fazer é surpreendê-lo com uma grande venda.

Seu vendedor é o melhor do planeta

.....
“VALORIZE QUEM ESTÁ
A SEU LADO,
PRINCIPALMENTE NO HOJE.”
.....

Amigos, seu time de vendas deve ser “o time de vendas”, ou seja, não há outro igual no planeta. Esse time deve pensar assim, agir assim e ter a confiança da empresa de que é assim.

Quando falamos em disputa de mercado, cada empresa, em seu seguimento, busca trabalhar de forma constante para que seus produtos ou serviços sejam cada dia mais aceitos por seus clientes. Entretanto,

na hora da negociação com o cliente, quem pode transmitir energia, confiança e credibilidade e potencializar ainda mais seu produto ou serviço é o seu vendedor, e, para que ele seja esse “algo a mais” para seu produto, precisa estar também com esse espírito e agir dessa forma.

Eu diria que a combinação perfeita seria: um produto com qualidade, um preço justo de mercado, uma estratégia de marketing assertiva, entrega no tempo certo e um vendedor fazendo tudo isso se tornar maior ainda. Imaginem o resultado!

Quando juntamos tudo isso em uma negociação de vendas, basta puxar o relatório e ver como sua participação de mercado está aumentando e suas vendas estão crescendo. Estamos falando de uma potencialização por parte do vendedor.

Muitas vezes, as empresas se preocupam muito com todo esse fluxo de boas práticas, mas trabalham pouco esse conceito de fazer com que sua equipe de vendas melhore sua marca. Deve-se ir além.

Potencializar seu produto ou serviço com a equipe de vendas significa construir juntos um ciclo de processos que se comprometa e que garanta o melhor resultado para a empresa.

Quando comparamos esse conceito com o meio esportivo, vemos com muita frequência os clubes gerando ações de autoconfiança em suas equipes, pois, se a mente já estiver convencida de que é melhor do que seu adversário, 50% do resultado já estará garantido antes do início de uma partida.

Em uma de minhas experiências, discutíamos muitos conceitos, ações e justificativas para o fato de uma equipe de vendas não bater suas metas. Observávamos, nessa fase, que a própria empresa já tinha a concepção de que seu time de vendas não estava apto a alcançar as metas estabelecidas. Sempre questionei esse modelo e entendimento interno, pois essa preconcepção já era sentida pela equipe que ficava convencida de que não era possível reagir frente aos resultados esperados e desafios existentes.

Entretanto, acredito que, com a guerra de mercado, não bater meta em algum momento pode ser uma situação a ser tratada com naturalidade e dentro de uma rotina. É claro que a empresa não pode ficar atrás de suas metas em vendas, pois vendas é quem “puxa” a empresa e o negócio.

Esse conceito não é simples de se praticar, mas é preciso que seja enquadrado como estratégico para que se crie confiança de recuperação rápida para a equipe, conforme detalhado no início deste capítulo. Reforço, ainda, que julgo esse conceito e essa prática relevantes mesmo quando o resultado esteja ruim há mais de um mês, pois, mesmo que haja necessidade de ajustes no time, tudo deve ser trabalhado dentro da confiança e do equilíbrio.

Ouvi uma vez de um amigo empresário, já com anos de experiência e vivência em vendas, que ele não elogiava muito seu time, pois acreditava que, se elogiasse muito, teria de dar aumento de salário ou gratificações.

Isso ocorria na prática, e com o passar do tempo, quando essa empresa passou a perder o mercado, o desespero foi geral. Esse meu amigo chamou todo o time de liderança para gerar ações de reversão, mas o próprio time já não acreditava mais nessas possíveis reversões. Ele me contou que, em uma de suas reuniões de alinhamento para tentar salvar a empresa, o pessoal de vendas se manifestou derrotado e totalmente sem forças para reação. A empresa tentou demonstrar com planos e ações que era possível virar o jogo no mercado, contudo, o time relatou para a presidência o seguinte discurso: “Estamos há anos fazendo coisas e não temos retorno de que fazemos bem. Não somos elogiados e nem tratados como os melhores, mesmo quando a meta é superada. Então, somos isso: não conseguiremos reagir agora. Essa já é uma realidade para nós.”

O modo de operar desse empresário lhe custou uma empresa. Por isso, se não temos o melhor time de vendas, temos de fazer com

que eles se sintam os melhores. Precisamos reconhecer e enaltecer tudo que há de positivo, ajustar os erros, corrigir rotas, fazer planos de ação, porém nunca deixando de ressaltar as coisas boas de uma equipe. Entretanto, se tivermos um bom time, temos de gerar ações de reconhecimento, expondo essa performance, pois, além de estarmos sendo justos, isso é estratégico para o negócio de uma empresa.

Em todas as áreas, é importante ter o melhor time jogando, pois a equipe e seus colaboradores devem ser iguais a sua marca e seu produto. Devem ser o melhor do mercado. É dessa forma que se ganham campeonatos e se atingem grandes e excelentes resultados.