

OS MAIORES VENDEDORES DO MUNDO
SÃO O OPOSTO DO QUE VOCÊ PENSA

mindset às avessas

REDEFININDO O
CONCEITO DE VENDAS

COLIN COGGINS

Mentor da Black Ambition,
fundada pelo Pharrell Williams

GARRETT BROWN

CRO da Bitium,
uma empresa do Google



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

Nota dos Autores **ix**

INTRODUÇÃO	Quem Está às Avestas?	1
CAPÍTULO UM	Não Se Pode “Fingir” Autenticidade	11
CAPÍTULO DOIS	Ignorância Intencional	35
CAPÍTULO TRÊS	Desenvolva um Mindset às Avestas	55
CAPÍTULO QUATRO	Otimismo Patológico	79
CAPÍTULO CINCO	Apaixone-se de Verdade	101
CAPÍTULO SEIS	Seja um Colega, Não um Coach	125
CAPÍTULO SETE	Transforme, Não Transacione	149
CAPÍTULO OITO	Venda Criativa	171
CAPÍTULO NOVE	Estabeleça Metas Propositais	191
CONCLUSÃO	A Melhor Parte do Filme	215

Agradecimentos **223**

Notas **227**

Sobre os Autores **239**

Índice **241**



INTRODUÇÃO

Quem Está às Avessas?

Antes da primeira aula de cada novo semestre, sempre há um momento em que nos olhamos, balançamos a cabeça descreditados e sorrimos. É a sensação de assistir a um novo grupo de alunos entrar na sala pela primeira vez — a energia deles é contagiante. Eles são a próxima geração de executivos, criadores e líderes mundiais, e nos anima muito o fato de ainda não terem se dado conta do papel que as vendas terão em sua jornada. Mas o motivo real de compartilharmos esse sorriso incrível é mais egoísta. Sabemos, parados na frente da sala, que logo experimentaremos aquele momento raro e especial em que o que amamos converge com aquilo em que somos bons. E que, de alguma maneira, somos pagos por algo que faríamos de graça. São nesses momentos que damos o nosso melhor, e grande parte do que faremos naquela sala pelo resto do semestre será mostrar para esses alunos como alcançar e sustentar *esse* mindset.

Quando a aula começa, observamos nossos alunos investigarem a sala com cautela, enquanto se perguntam no que se matricularam. A ementa diz que se matricularam em “Mindset de Vendas para Empreendedores” na Faculdade de Negócios Marshall na Universidade do Sul da Califórnia, mas, pela expressão em seus rostos, eles não têm muita certeza do que isso significa. *É uma aula sobre vendas? Uma aula sobre mindset? Afinal, o que seria uma aula de mindset?*

Além de não saber exatamente o que aprenderão, também não têm ideia de com quem aprenderão. A maioria deles nunca teve aula com dois professores ao mesmo tempo, muito menos com uma dupla estranha como nós. Não falamos como professores (nosso linguajar pode ser um pouco fora da curva), não agimos como professores (não usamos slides, nunca) e nós *definitivamente* não parecemos professores (a menos que a imagem que você tenha é a de um professor que usa camiseta, moletom e tênis). Assim que começamos a falar, é óbvio que também somos muito diferentes um do outro. Um de nós é a personificação da lógica; o outro, da emoção. Um é claramente extrovertido; o outro leva um tempo para se soltar diante de uma audiência. Mas, quando começamos a ensinar, são nessas dessemelhanças que eles reconhecem uma das lições mais importantes que aprenderão ao longo do semestre: *não há uma maneira certa de ser bem-sucedido. Na vida ou nas vendas.*

Essa lição é importante porque a composição de nossas aulas reflete uma diversidade ainda maior, com alunos de várias formações, com diversas histórias de vida, cada um com uma aspiração exclusiva. Um terço de nossa sala está lá para aprender a vender ideias; eles são futuros fundadores, profissionais de marketing, engenheiros e criadores. Outro terço quer aprender como vender a si mesmo; querem ser contratados ou promovidos, construir relacionamentos significativos e liderar pessoas. O último terço são os futuros profissionais de vendas. Querem aprender como vender produtos e serviços; normalmente conseguiram um emprego logo depois da graduação ou conhecem alguém que ganha muito dinheiro em vendas, e querem fazer o mesmo. Se algum deles pensou que se matriculou em uma típica aula de vendas que os ensinaria como “construir conexão”, “lidar com objeções” ou “como fechar a venda”, descobre bem rapidinho que *não* é isso que ensinamos. Em vez disso, nossa turma passará dezesseis semanas descobrindo que os maiores vendedores não são bem-sucedidos por aquilo que *fazem*, mas por aquilo que *pensam*.

Nossa jornada para entender o mindset de grandes vendedores começou com duas perguntas. A primeira é bem parecida com o que Daniel Pink pergunta no capítulo três do livro *Vender É Humano*: “**Em que você pensa quando ouve a palavra ‘vendedor’?**” Já perguntamos isso tantas vezes que nem lembramos mais quantas vezes foram, não só para nossos alunos, mas também para vendedores e não vendedores, e quase todo mundo responde sem hesitar. *Insistentes, manipuladores, desprezíveis, desonestos e irritantes* são as respostas mais comuns. Se falamos com alguém mais magnânimo, pode ser que diga *persistentes, extrovertidos, implacáveis* ou *bons de lábia*, mas o subtexto é o mesmo: Nós. Não. Gostamos. De. Vendedores.

Pelo menos é o que parece. As respostas à segunda pergunta que fazemos com a mesma frequência mudam o cenário: “**Quem é o melhor vendedor que você conhece?**” Durante anos, perguntamos isso ao fim de toda conversa que tivemos com alguns dos melhores vendedores, líderes e agentes de mudança do planeta. Alguns mencionam uma pessoa que conhecem; outros, uma figura pública. Alguns apontam para visionários que vendem ideias em escala global; outros, para heróis de sua cidade natal que conseguiram sair de situações desafiadoras. Alguns nomeiam influenciadores bonitinhos com milhões de seguidores; outros, pessoas com contas privadas que não desejam o selo de “verificado”. Em *todos* os casos, no entanto, a resposta citava alguém que a pessoa em questão admirava e respeitava.

Quanto mais pensávamos sobre isso, menos essas respostas faziam sentido. Como essas pessoas admiravam o maior vendedor que conheciam e, ao mesmo tempo, recitavam estereótipos constrangedores sobre “vendedores” que todos odiamos? Não podíamos deixar passar — precisávamos entender a discrepância. Queríamos entender como algumas pessoas conseguem ser colocadas em um pedestal ao fazer algo pelo qual outras são estigmatizadas.

Começamos a nos aproximar de alguns desses vendedores altamente admirados para perguntar como encaravam as vendas e, é claro, descobrir quem eram os ótimos vendedores que *eles* conheciam. Ao seguir nosso objetivo, conversamos com CEOs, advogados de defesa, médicos, artistas mundialmente renomados, *bartenders* famosos no

Instagram, generais condecorados do exército, atletas profissionais, reitores de faculdades de administração, âncoras de jornais, músicos, atores e empresários de tantos tipos diferentes que perdemos a conta.

A variedade de pessoas consideradas “o melhor vendedor” era impressionante. O general Stanley McChrystal (que vocês conhecerão no Capítulo 2) nos contou que o melhor vendedor que conhece é o major-general David Grange, um “soldado extraordinário” e líder carismático que tinha a habilidade de inspirar as tropas e liderá-las para fazerem coisas inacreditáveis que outros não seriam capazes, como a vez em que liderou uma divisão com água até o queixo na Normandia. Jon Wexler, ex-vice-presidente de Entretenimento Global e Marketing da Adidas, GM da Yeezy, chefe de marketing de influências do Shopify e agora diretor-executivo da Fanatics Collectibles, disse: “Kanye é o melhor vendedor que já conheci, de longe.” O ex-gerente-geral dos Los Angeles Dodgers, Fred Claire, lembrou a incrível habilidade que Vin Scully tinha de “vender uma imagem mental”. Duas pessoas com quem falamos conheciam Steve Jobs pessoalmente, o oncologista mundialmente reconhecido Dr. David Agus (Capítulo 6) e o lendário investidor Keith Rabois (membro da assim chamada máfia do PayPal, que também inclui Elon Musk e Peter Thiel), e ambos disseram que Jobs era sem dúvida nenhuma o melhor vendedor que já conheceram.

Por mais diferentes que essas pessoas incríveis com quem conversávamos fossem, ao perguntarmos suas abordagens às vendas, ficávamos maravilhados com as semelhanças entre cada uma delas. O que o chef e celebridade Roy Choi, o superagente da NBA Alex Saratsis e o CEO do MasterClass David Rogier poderiam ter em comum além de seus cartões American Express Black? O conceito de vendas! Quanto mais pessoas entrevistávamos, mais percebíamos que as respostas eram ecos uma das outras. Falavam a mesma coisa, em palavras diferentes. O mais interessante é que elas não tinham ideia. Sempre que entrevistávamos uma nova pessoa, quando contávamos que suas visões e abordagens espelhavam as que tínhamos aprendido com outros vendedores incríveis, ela tinha um momento de epifania. Ainda que nem sempre fizessem essas coisas com uma intenção específica, de repente entendiam por que tinham tanto sucesso nas vendas e por que

amavam tanto a profissão. Era como se esses vendedores excepcionais pertencessem a uma mesma sociedade secreta, submetidos aos mesmos princípios, mas esse segredo era tão bem guardado que nem mesmo eles sabiam que existia.

Chamamos essas pessoas de “Às Avessas”, pois exibem um *mindset* distinto. Elas viram às avessas a ideia de quem *devem* ser, como *devem* agir e o que *devem* pensar. Viram às avessas a ideia do que o mundo *espera* que um vendedor seja, os estereótipos que circundam as vendas e as pessoas que vendem, que vendas não podem ser envolventes, criativas e um interesse satisfatório. E, o que é mais importante, viram às avessas a ideia de que ser uma boa *pessoa* e um bom *vendedor* são conceitos mutuamente excludentes.

O *Mindset às Avessas* empodera as pessoas a serem o oposto de um vendedor estereotipado, e não por causa das conversas com seus consumidores, mas por causa das conversas *consigo mesmas*. O *mindset* de um ótimo vendedor espelha o *mindset* de uma ótima pessoa — as lições que podemos aprender com o *Mindset às Avessas* não são só lições sobre como vender mais, mas sobre viver vidas melhores. Decidimos compartilhar nossas descobertas porque isso não só mudou o que pensamos sobre as vendas, mas o que pensamos de nós mesmos, e esperamos que o mesmo aconteça com você.

✦ ✦ ✦

Antes de nos aprofundarmos no que descobrimos, daremos um passo para trás e falaremos sobre *por que* isso é tão importante para nós. Nenhum de nós cresceu com o sonho de seguir com carreiras nas vendas — na verdade, era justamente o oposto —, ainda assim, somos dois vendedores de longa data, praticantes que já tiveram todo tipo de cargo na área que se possa imaginar. Como *isso* aconteceu?

Como é o caso para muitos jovens que tentam dar o primeiro passo e começar uma carreira, a disponibilidade (e potencial lucratividade) dos empregos em vendas nos atraiu. Colin desdenhou profundamente das vendas e dos vendedores durante toda sua vida, um sentimento que provavelmente herdou de sua mãe, que não era grande fã da dor e incerteza que fizeram parte do pacote de ter um pai como

vendedor viajante (o avô de Colin). Depois de se graduar na Universidade da Califórnia, em Santa Barbara, Colin perseguiu seu sonho de trabalhar em relações públicas no ramo do entretenimento, mas sua sorte e suas economias acabaram quase que ao mesmo tempo, o que o forçou a escolher entre voltar a morar com os pais ou aceitar o primeiro emprego que encontrasse, nesse caso, vender “casas compartilhadas” (ainda não admite que eram *timeshares*). Ele nunca voltou a morar com os pais.

Depois de se graduar na Universidade do Sul da Califórnia, Garrett seguiu os passos do pai e começou a estudar direito. Três anos depois, trabalhava como advogado, no qual representava startups. Ele odiava a advocacia, mas amava as empresas com as quais trabalhava, então saiu do emprego e aceitou um cargo em uma delas para vender patrocínios para jogos online, porque foi o primeiro trabalho que lhe ofereceram e precisava do convênio médico. Falaremos sobre algumas das histórias sobre como e por que acabamos nos apaixonamos pelas vendas nas próximas páginas, mas não é um exagero dizer que escolher essa profissão mudou a trajetória das nossas vidas da melhor maneira possível.

Anos depois, quando Garrett era diretor de receita de um software de segurança na startup Bitium, ele precisava contratar alguém com experiência em escalar um time de vendas que crescesse rapidamente. Colin, na época um experiente líder de vendas de tecnologia, entrou pela porta e foi amor à primeira vista! Ainda que tenha levado um tempo para identificarmos o Mindset às Avestas, imediatamente criamos um vínculo com base no fato de que nos recusávamos a usar uma abordagem tradicional ao vender, e uma reunião inicial de trinta minutos se transformou em uma conversa profunda de duas horas sobre como poderíamos construir algo especial ao quebrar todas as regras e estereótipos de vendas que conseguíssemos. Colin entrou para a Bitium como vice-presidente sênior de vendas logo depois.

Uma coisa engraçada aconteceu nos anos seguintes: nosso plano de criar uma cultura de vendas fundamentada em fazer o oposto do que outras pessoas esperavam realmente deu certo, e, como é o sonho de todo mundo que já trabalhou em uma startup, a Bitium foi

adquirida pelo Google. Depois da aquisição, parecia que todo mundo estava interessado em como nosso pequeno time tinha conseguido esse feito. Na época, já tínhamos uma compreensão profunda do Mindset às Avestas, e estávamos animados para ensiná-lo para outras pessoas, então começamos nossa própria empresa, Agency18. Além de trabalhar com empresas, recebíamos convites para palestrar em conferências, liderar discussões em eventos corporativos e dar aulas em universidades de todo o mundo. Quem nos convidava esperava escutar típicos executivos de vendas que discutem coisas como segmentação vertical e estratégias de mercado, mas encontravam dois amigos íntimos com estilos e abordagens completamente contrastantes que falavam para *parar* de fazer o que os outros esperavam.

As respostas das nossas audiências nos surpreendiam. As pessoas faziam fila depois dos nossos eventos para nos contar uma de duas coisas: ou “até hoje nunca soube por que eu era bom” ou “até hoje nunca soube por que não era bom”. Ao percebermos que teríamos um impacto na maneira como vendedores e compradores viam as vendas, nossa missão tornou-se passar isso adiante, motivar o máximo de pessoas a adotar o Mindset às Avestas e desestigmatizar as vendas para sempre.

Várias de nossas palestras foram como convidados em universidades, o que inclui a USC, e, um dia, a diretora-executiva do Centro de Empreendedorismo Grief da USC, Helena Yli-Renko, nos chamou para dizer que estava entusiasmada com as respostas aos nossos conteúdos e queria saber se consideraríamos desenvolver uma aula para os alunos. Vender é crítico para o sucesso no empreendedorismo, ela nos disse, e as vendas não eram muito ensinadas nas escolas de negócios. *É claro que sim*, dissemos! Pulamos de cabeça na oportunidade. “Mindset de Vendas para Empreendedores”, até onde sabemos, a única aula de *mindset* de vendas em nível superior, nasceu.

Ao desenvolvermos a aula, destrinchamos o Mindset às Avestas em nove princípios básicos, e dedicamos um capítulo para cada um deles. O pensamento de ficar diante de um dos públicos mais implacáveis que existem, alunos de graduação, também nos levou a fazer muitas pesquisas; precisávamos mostrar *por que* o Mindset às Avestas funciona. Rapidamente ficamos cativados por abordagens inesperadas

da literatura da psicologia, e tudo isso foi tão esclarecedor que não paramos mais de pesquisar. Apesar de muitos estudos feitos sobre as vendas focarem em como usar técnicas da psicologia para “influenciar” pessoas para que comprem, nos deparamos com uma linha de pesquisa completamente diferente. Algumas delas enfatizam *por que* quem tem um mindset às avessas pensa como pensa, algumas abordam os desafios práticos e mentais das vendas tradicionais, e grande parte revela como pessoas de todos os estilos de vida e carreira superam esses desafios por meio da criatividade, otimismo aprendido e domínio.

Por mais que as ideias centrais de cada capítulo sejam únicas, com um conjunto de hábitos, práticas e métodos, também reforçam umas às outras. Você verá que o mindset autêntico descrito no Capítulo 1 sustenta o mindset patologicamente otimista do Capítulo 4, como a prática da ignorância intencional descrita no Capítulo 2 reforça o mindset de mesmo time do Capítulo 6 e assim por diante. O Mindset às Anessas consiste em todos esses conceitos, juntos.



Quer você tenha ou não a palavra “vendas” na descrição do seu cargo, verá uma parte sua no “às avessas” e aprenderá lições valiosas a partir da maneira como pensamos e lidamos com a vida e as vendas. Quando vimos que o efeito do que ensinamos era poderoso para nossos alunos, clientes e audiências, sabíamos que tínhamos que escrever este livro. Há uma necessidade urgente para que todos nós nos divirtamos com as vendas e floresçamos com elas. Afinal de contas, todos vendemos algo.

Para quem está em cargos de vendas tradicionais, encontrar uma maneira mais saudável de vender é essencial. Um estudo que encontramos revelou que dois terços dos vendedores relatam que estão perto ou sofrem de *burnout*.

Quem está nessa área também é especialmente vulnerável a desenvolver questões de saúde mental, como ansiedade, depressão e vício, assim, encontrar uma maneira de vender mais e ser mais feliz não é só um luxo, é uma necessidade.

Para aqueles que não são da área, mas precisam vender diariamente (praticamente todo mundo), a ansiedade causada por isso pode ser opressora, e a relutância com relação às vendas pode fazer com que percam oportunidades de se tornarem mais bem-sucedidos, tanto na vida pessoal quanto profissional.

Nossa missão é mudar a forma como as pessoas pensam a respeito das vendas ao mudar como pensam a respeito de si mesmas. Sabemos por experiência que, quando as vendas são feitas do jeito certo pelos motivos certos, causam uma mudança real. Podem mudar circunstâncias, pensamentos e vidas, todos para o melhor. Você pode até nos chamar de inocentes, mas realmente acreditamos que, se todo mundo tratasse as vendas com um pouquinho mais de um Mindset às Avessas, a profissão quebraria esses estereótipos e seria tão respeitada quanto qualquer outra profissão que serve outras pessoas e contribui para a sociedade.

Não sabemos o que o levou a escolher este livro, mas sabemos que você é nosso tipo de pessoa e que estamos entusiasmados para que se junte a esta jornada conosco.

AMOS



CAPÍTULO UM

Não Se Pode “Fingir” Autenticidade

Em uma sala com luz baixa nos arredores de Moscou, Alex se sentou à mesa para jantar. Do outro lado da mesa, um membro da máfia russa estava sentado entre dois guarda-costas imensos em ternos escuros. O tom da conversa era amigável o suficiente, mas havia uma arma visível à mesa, em frente de cada capanga, um lembrete de quem estava no comando. Não demorou muito e doses de vodca apareceram na frente de cada um dos homens. Alex não se sentiu confortável em recusar, então bebeu. Os copos foram enchidos mais uma vez, esvaziados e enchidos novamente ao longo da refeição, e assim seguiam as doses com os russos ameaçadores.

Quando o jantar estava no fim, a conversa finalmente mudou para os negócios. Alex, aos 24 anos e aspirante a agente de esportes, viera dos Estados Unidos ao outro lado do mundo na esperança de assinar com um cliente, um possível jogador de basquete russo relativamente desconhecido que possuía chances reais de chegar à NBA. Os homens sentados à sua frente “representavam os interesses do novato” e decidiriam quem seria seu agente.

Quando chegou a hora de discursar, Alex nos contou, fez o que pensava que um bom agente deveria fazer: vendeu o sonho. Com

garra. Com a imagem de um superagente que tinha em mente, pintou um quadro tentador da vida luxuosa que o jogador russo experimentaria como uma superestrela de grande sucesso da NBA. Falou sobre o glamour de jogar basquete profissional; sobre dinheiro, luxo, times do *all-star games*, contratos para quebra de recordes e outros benefícios reservados para quem é da mais alta elite. Era possível que o jovem russo atingisse essa altitude rarefeita? Com certeza. Era provável? De jeito nenhum. Mas Alex teve um momento de sorte e ganhou coragem com a vodca. Disse tudo aquilo que era necessário para que voltasse para casa com um negócio fechado.

Quando terminou de falar, os russos pareciam agraciados. “Se pode fazer tudo isso por nós”, disse o mafioso, “estou disposto a apertar sua mão agora mesmo.” Alex agarrou a cadeira, tonto por causa da vodca e da emoção do momento. Era um grande acontecimento. O jogador russo seria seu primeiro cliente, e inauguraria a carreira com a qual sonhava. “Mas”, continuou o mafioso, “sabemos onde mora. Sabemos quem é sua namorada. Sabemos onde trabalha. Se algo der errado, vamos procurá-lo.”

De repente, a felicidade se transformou em pavor. A autenticidade de Alex estava à prova. O que ele tinha feito? Por que tinha prometido tanta coisa? Queria fechar esse acordo mais do que tudo, mas estaria disposto a apostar a vida naquilo? A vida de sua futura esposa? *De jeito nenhum*, pensou consigo mesmo. Voltou para casa sem fechar o acordo, mas com a paz de espírito de que desviou, literalmente, de uma bala.

Hoje, Alex Saratsis é um dos agentes mais poderosos do esporte. Fechou um dos maiores acordos da história da NBA para seu cliente Giannis Antetokounmpo. É reverenciado por muitos na indústria por seu estilo não ortodoxo mas genuíno, que exemplifica muito o Mindset às Avestas. Quando alguém disse a ele que era o “babaca mais legal que já conheci”, tomou como elogio, pois sabia que tinha conquistado essa reputação com autenticidade. Hoje em dia, cansado de criar personas, prefere falar exatamente o que acontecerá, por mais difícil que seja. Em uma entrevista, ele se lembrou de quando os pais de um jovem jogador, que era uma boa aposta por chegar à segunda rodada

do *draft* da NBA, perguntaram a Saratsis qual estratégia e branding seria usada. A resposta foi: “Sinto muito, mas, com todo o respeito, seu filho antes precisa chegar a um *roster* da NBA, só então podemos ter esse tipo de discussão”. Muito longe da atuação na Rússia tantos anos antes.

Alex não quer interpretar um personagem; quer ser ele mesmo. É tudo o que quer. Mas mostrar seu eu autêntico pode ser difícil em qualquer situação, principalmente quando estamos em uma posição em que precisamos vender.

Desde jovens, somos pressionados a nos apresentar de maneiras não autênticas, o que faz com que não nos sintamos valorizados por quem somos. Ficamos preocupados que nosso cabelo possa ser muito comprido ou curto, muito liso ou cacheado; nossa calça muito folgada, justa ou da marca errada; não queremos que as pessoas descubram que achamos que as comédias românticas deveriam ter uma categoria própria no Oscar (Colin), que pensamos que a vírgula de Oxford deveria ser lei nacional (Garrett), ou que a Taylor Swift é de alguma forma subestimada (Garrett e Colin... mas mais Garrett); e assim por diante. Quando se trata de trabalho, em entrevistas para um cargo, pensamos que devemos criar uma persona. Isso talvez signifique ser sempre alto-astral, do tipo “nada me abala”, a pessoa que sempre diz “sim” e “não se preocupe comigo” ou a mais inteligente. No entanto, com o tempo, ficamos confortáveis o suficiente com os colegas para mostrar mais e mais do nosso verdadeiro eu; erguemos as mangas de vez em quando para aquela tatuagem que escondemos poder respirar um pouco, expressamos uma opinião contrária ou pedimos por ajuda quando precisamos.

Mas, quando se trata de fazer o necessário para vender, como ligar para os prospectos, encontrar clientes ou gerentes, fazer apresentações dentro ou fora da empresa, ou até em situações não tradicionais de venda, como nos vender em entrevistas de emprego, angariar fundos para caridade ou pedir um aumento, sentimos que temos que incorporar uma persona. É um dos grandes motivos pelos quais as pessoas odeiam tanto vender. Sentimos que precisamos “ligar” uma versão de vendedor superconfiante, supereducado, animado e feliz. A

expectativa cultural é profunda em nosso inconsciente coletivo. Se somos introvertidos, *devemos* agir como extrovertidos. Se estamos nervosos, *devemos* esconder, ou pareceremos fracos. Se um cliente está inseguro com uma compra, *devemos* fechar esse negócio mesmo assim.

As pessoas com um Mindset às Avestas usam um manual de regras diferente, e não se importam com o que o livro diz que devem fazer. Não ligam se a falta de vontade de interpretar um papel lhes custar um acordo de tempos em tempos. Não ligam se “sempre foi assim”. Sabem que, a longo prazo, serão bem-sucedidas se continuarem como são. E ser quem são *é importante* para elas, pois perceberam que é extremamente gratificante ser verdadeiro em qualquer situação.

Parece muito simples — *ser autêntico* —, mas é algo que mais se fala do que se faz, principalmente ao vender. Quem poderia ser culpado por isso? A mensagem cultural de que vender se trata de falsidade e manipulação é muito difundida.

O Vendedor Que Você Nunca Quer Ser

Quantas caracterizações de vendas em livros, filmes e na TV são de pessoas cheias de ideias, genuínas, colaborativas e que contribuem para a resolução de problemas da sociedade? Quase nenhuma. Os vendedores quase sempre são retratados como bajuladores, aproveitadores de fala mansa ou manipuladores agressivos. O personagem principal do clássico filme sobre vendas *O Primeiro Milhão*, sobre um grupo de “acionistas” de vinte e poucos anos que vendem investimentos falsos a vítimas vulneráveis, reflete que ele tinha mais integridade quando trabalhava com apostas. “Agora percebo que o cassino foi a empresa mais legítima que já gerenciei”, diz com melancolia. “Olhava meus clientes nos olhos e fornecia um serviço que queriam. Agora não o faço e empurro algo a eles que nem sequer queriam.” Em *O Sucesso a Qualquer Preço*, Alec Baldwin, como Blake, é o estereótipo de uma equipe de vendas de bens imobiliários: “Apenas uma coisa conta na vida: fazê-los assinar a linha pontilhada!” E o desafortunado vendedor de peças de carro Tommy, interpretado por Chris Farley, em *Mongê&Lóide*: “Bem,