

## Lições de um vendedor excepcional

Walter A. Friedman

**A** cultura norte-americana tem uma longa tradição de vendas. Nos anos 20, por exemplo, os vendedores da Chevrolet foram de porta em porta para superar a Ford. Anedotas como essa são conhecidas, mas, onde está o trabalho dos gerentes de vendas?

Desde fins do século XIX, foram eles que dividiram o território nacional em áreas de venda, estabeleceram “cotas” e fixaram porcentagens de comissão. Eles deram para sua força de vendas descrições e dados dos produtos. Em seu afã por encontrar indicadores de sucesso, levaram as contas dos potenciais clientes ganhos, os artigos vendidos e as receitas.

Os líderes de vendas de maior sucesso também foram inspiradores e entusiastas. Muitas vezes motivar a força de vendas por meio de uma mensagem clara da missão era mais difícil do que vender o produto, mas a recompensa valia a pena porque permitia que os índices de trocas e devoluções se mantivessem baixos e o desempenho, alto.

Um dos primeiros mestres da motivação foi John H. Patterson, fundador da National Cash Register em 1884. Patterson queria criar uma força de vendas profissional. Insistia para que os vendedores vestissem bons ternos e se hospedassem nos melhores hotéis, e também dava conselhos sobre cuidados com a saúde, bons modos e os treinava no manuseio dos produtos.

A partir de 1906, os vendedores que atingiam sua cota podiam entrar no prestigioso “Hundred Point Club”, cujos membros ganhavam viagens com tudo pago pela fábrica e um prêmio de 150 dólares em ouro. As convenções anuais duravam uma semana e incluíam conversações com Patterson e com os outros executivos da empresa. Na fábrica, os membros do clube recebiam as boas-vindas: milhares de funcionários os aclamavam com bandeiras e cartazes.

Patterson também utilizou outros truques, tais como solicitar a ajuda das esposas dos vendedores. Organizava competições com prêmios como louças e jogos de chá de porcelana, e convidava as mulheres para a fábrica para ver peças de teatro e ouvir palestras. Nas paredes havia cartazes com as sugestões sobre o que as esposas podiam fazer para ajudar seus maridos a triunfar, instruções como “servir comida simples e bem feita”, “cuidar para que ele durma o suficiente” e “interessar-se pelas suas conquistas nas vendas”.

Patterson acreditava que a melhor forma de motivar os vendedores era lhes dar um arsenal de argumentos de venda significativos. Em 1894 inaugurou uma das primeiras escolas de vendas do país, dependente de uma empresa. O curso inicial durava seis semanas e oferecia conhecimentos básicos de contabilidade de varejo e táticas para demonstrar o produto. Pouco depois ele acrescentou uma quitanda e um açougue “cenográficos”: os vendedores deviam explicar para os “donos” por que motivo eles precisavam comprar uma caixa registradora e o que diferenciava as máquinas da NCR das da concorrência, que geralmente, ofereciam produtos mais baratos.

Patterson foi um homem à frente da sua época porque percebeu que a chave da capacidade de vendas não estava na venda de coisas, mas na venda de soluções. Os vendedores da NCR aprendiam a não ser insistentes durante o encontro inicial; em vez disso, tinham de saber como o proprietário da loja controlava seus recibos e o inventário e deixar para a segunda chamada a conversa sobre a caixa registradora. De acordo com

Patterson, os vendedores menos eficientes eram aqueles que sentiam que não tinham nada prático para oferecer ao cliente e acreditavam que tinham que apelar para o carisma e para a sua personalidade para fechar um acordo.

Patterson era um fanático e autocrata que despedia seus melhores executivos quando acumulavam poder demais. Porém, seu enfoque da gestão de vendas influenciou muitos funcionários que, depois de se afastar da NCR, colocaram em prática em outras empresas o que aprenderam ali, como Charles F. Kettering e Richard H. Grant da General Motors, e Thomas Watson na IBM. De fato, a força de vendas de terno azul deve muito às primeiras estratégias de gestão de vendas da NCR.

Muita coisa mudou desde os tempos de Patterson (ele morreu em 1922), mas os líderes motivadores continuam tendo a mesma importância daquela época. Steve Ballmer, da Microsoft, sabe muito bem disso (ele machucou uma corda vocal durante um discurso entusiasta que fez para sua equipe de vendas) e também a IBM que, em 2003, ressuscitou alguns incentivos que tinha deixado de lado nos 1990.

Patterson entendeu, faz mais de um século, que se a força de vendas sente que seu produto não se diferencia facilmente da concorrência ou se a mensagem de vendas é confusa, os incentivos não vão adiantar muito. Suas técnicas podem parecer antiquadas, mas sua estratégia é mais relevante do que nunca: ensinar para os novos vendedores os argumentos eficientes de venda e trabalhar com os veteranos para atualizar permanentemente a mensagem. Depois disso, motivar a força de vendas com tudo que estiver ao seu alcance.