

CARREIRAS

Executivos de vendas em ritmo alucinante

A maior pressão por resultados ocorre no final do ano, mas o planejamento pode evitar o estresse

CAROLINA SANCHEZ MIRANDA
SÃO PAULO

Enquanto boa parte dos profissionais está em ritmo de festa, os executivos da área comercial vivem o período mais estressante do ano. Isso porque é a hora de correr atrás do tempo perdido para garantir o fechamento da cota de vendas e, via de regra, garantir o próprio emprego. A carreira não é fácil, o vendedor, principalmente o gerente de vendas, não costuma passar mais de dois anos em uma empresa. Ou seu desempenho o leva à demissão ou o destaca no mercado, a ponto de receber propostas de outras companhias.

Mesmo que o término do ano fiscal não coincida com o mês de dezembro, a pressão acontece. “Nosso ano fiscal termina em junho, mas a gente sabe que se não chegar ao menos perto da meta nos primeiros seis meses, fica muito mais difícil. Além disso, se você não estiver ga-

nhando o jogo no final do primeiro tempo, ficará mais ansioso e nervoso no segundo”, diz Mário Cury de Paiva, gerente de vendas da ADP do Brasil.

Alberto Leite, diretor de marketing e vendas da divisão de saúde da IT Mídia lembra também que esse é o período em que os gastos das empresas são maiores por conta do pagamento do 13º salário e de tributos que vencem nesse período. “Quando a receita não cresce junto com os custos, a pressão é mais violenta.”

A situação se agrava quando o executivo repassa para o cliente o estresse que sofre internamente. “A velocidade nas vendas é importante para organizações, mas o cliente compra no tempo dele. Se o vendedor o pressiona não consegue fechar negócio e, se fecha, costuma fazer concessões significativas para atingir seu objetivo”, afirma Renato Romeo, diretor da SaleSolution. Segundo ele, por ter consciência disso, alguns compradores adotaram a estratégia de comprar só no final do ano. “Sabem que conseguirão barganhar mais o preço.”

O jogo, no entanto, pode virar em 2006 se o departamento comercial seguir um planejamento

que preveja um esforço maior no início e não no final do ano. “O ideal é que a pressão ocorra nos primeiros meses e seja feita para impulsionar a equipe a conquistar novos clientes, não a fechar contratos”, pondera Romeo. A sugestão do consultor é de que os gerentes prospectem dez novos clientes nos primeiros seis meses para tornar maior a probabilidade de atingir as metas de todo o período.

Leite, da IT Mídia afirma que também é importante criar produtos com bastante atratividade para esse período. “As empresas geralmente adotam a estratégia oposta, que é a de colocar os melhores produtos no meio do ano, com a idéia de que a demanda cairá depois.”

Segundo Paiva, da ADP, a variação sempre existe e é praticamente impossível ter o mesmo desempenho todos os meses. “Mas é preciso fazer um esforço para criar uniformidade. E isso pode ser viabilizado se a venda for encarada como um processo, uma seqüência de atividades que oferece maior probabilidade de sucesso ao negócio”, ressalta. “Não dá para contar apenas com o talento individual, é preciso ter técnica e estratégia. “O vendedor recebe muitos



“nãos” todos os dias, o que vai afetando sua auto-estima e reflete diretamente no trabalho. Mas, no momento em que o profissional consegue visualizar o processo e onde estão as falhas, ele entende que não existe nada de pessoal. Ou ele errou o processo ou a pessoa não queria mesmo comprar aquilo”, explica Leite da IT Mídia.

Marçal Araújo, diretor de canais de vendas da Computer Associates — CA, já começou sua carreira tendo em mente que venda é um processo. “Era da área técnica e entrei fazendo um treinamento de especialização, então aprendi muita técnica e planejamento”, diz. Ele conta que costuma eleger e priorizar o fechamento de pelo menos dois grandes negócios no início do ano, que garantam alcançar a meta. “Por isso, quando o final do ano chega estou tranquilo. Não tem milagre, o negócio é resolver o problema antes da pressão chegar.”

Mesmo assim, ele não é infalível. Confessa que em quatro dos 14 anos durante os quais atua na área de vendas chegou ao final do ano fiscal sem atingir sua meta. “Houve uma ocasião em que tinha certeza de que ia fechar um grande negócio e, no último minuto, a empresa fechou com o concorrente”, relembra Araújo. “Então percebi que não tinha o domínio sobre a conta. Estava em contato com o gerente da área que compraria meu produto, mas desconhecia o trabalho de bastidor que o concorrente fazia com a diretoria da empresa.”

Com o passar dos anos, o executivo desenvolveu uma técnica para checar seu domínio e dos gerentes de sua equipe sobre a conta. “Próximo ao dia de fazer a reunião, peço para mudar a data ou o horário do encontro. Se a resposta for negativa, é sinal de que não temos a preferência do comprador”, conta Araújo. “Só faço isso quando estou desconfiado de que não estamos bem.”

O domínio da conta deve ser garantido pelo gerente. Quando um negócio não dá certo ou quando a quota não é cumprida,

o executivo nessa posição é o mais afetado. De acordo com Romeo, da SaleSolution, um profissional de vendas fica, em média, 22 meses em uma empresa. “Se não sai porque não conseguiu cumprir sua quota, sai porque excedeu as expectativas da empresa e recebeu uma proposta mais vantajosa financeiramente de outra companhia.”

A venda não deve depender do talento, mas de uma seqüência de atividades que oferecem maiores chances de sucesso

“Quando um profissional não acompanha o desempenho dos demais, é preciso tomar uma atitude mais drástica para não acomodar a equipe”, comenta Leite, da IT Mídia.

Para os que têm planos de galgar o cargo de diretor, é pre-

ciso resistir às propostas de outras empresas, que oferecem ganhos imediatos. Manter-se em uma mesma organização pode não ser vantajoso do ponto de vista financeiro no curto prazo, mas pode recompensar no longo prazo pela possibilidade de crescimento. Leite, da IT Mídia, Paiva, da ADP do Brasil, e Araújo, da Computer Associates, optaram por esse caminho e atingiram seu objetivo.

Entre eles, Paiva, é o que atua há mais tempo na mesma companhia, 16 anos. “Recebi outras propostas, mas coloquei na balança e achei que nenhuma delas era tão atrativa para me tirar da empresa”, lembra. O executivo tem consciência de que o mercado pode não ver com bons olhos o fato de ter passado tanto tempo trabalhando no mesmo lugar, mas não se arrepende de suas escolhas. “Durante todo esse período só evolui. E acredito que ainda tenho muito para aprender por aqui.”

EMPREENDA

Sucesso: o que não fazer

Ricardo Bellino*



Muito se tem falado das características necessárias para atingir o sucesso profissional. Competência, talento, habilidade, capacidade de liderança, visão, eficiência, convicção, persistência, pró-atividade — entre outros — sempre são mencionados na hora de se elaborar a “fórmula” de um profissional bem-sucedido. Não faltam livros, cursos, treinamentos, palestras e seminários que abordam exaustivamente o tema.

Contudo, o que nem sempre se fala é que, por mais que essas características sejam importantes, existe um outro fator fundamental, que irá determinar o máximo aproveitamento de todos esses elementos positivos ou seu inexorável desperdício. Estou me referindo à personalidade. Trata-se de uma constatação evidente, que todos já tiveram a oportunidade de presenciar em seu ambiente de trabalho.

Determinados traços de personalidade podem sabotar até mesmo o mais brilhante profissional. Não são poucos os exemplos de carreiras e empresas arruinadas porque, embora o profissional ou empresário em questão fosse um verdadeiro “gênio dos negócios”, seu temperamento irascível, sua vaidade, sua intolerância e seu egocentrismo colocaram tudo a perder.

A personalidade é assunto espinhoso, razão pela qual nem sempre recebe o tratamento que merece. Afinal, é mais fácil vender a alguém a idéia de que um curso de liderança irá ajudá-lo a desenvolver seu potencial do que fazê-lo perceber que seu narcisismo e descontrole emocional estão minando suas chances de ser um bom líder.

Da mesma forma, é mais fácil dizer que tudo depende do indivíduo do que considerar o fato inegável de que, muitas vezes, o problema são os outros — colegas invejosos, chefe intolerante, parceiros temperamentais. Toda essa problemática é personificada pelo Sadim, nome surgido a partir da inversão das letras do nome Midas.

A expressão toque de Midas refere-se a pessoas com a rara habilidade de transformar em ouro o que tocam. São empresários e profissionais que apostam em idéias nas quais ninguém acredita e as transformam em negócios de sucesso. Já Sadim representa o oposto de tudo isso. Como os aspectos negativos de sua personalidade suplantam qualquer talento seu, ele é especialista em criar discórdia, puxar o tapete dos mais competentes e prejudicar sua carreira ou empresa ao tomar decisões baseadas em critérios nada louváveis: caprichos, ciúme, vingança e ressentimento. Identificar e neutralizar as

características do Sadim, em nós próprios ou nos outros, é tema de meu novo livro, “Midas & Sadim” (editora Campus/Elsevier), que será lançada na terça-feira, na Daslu. E é também um dos temas da entrevista que fiz com meu parceiro e amigo, o psiquiatra Içami Tiba, autor de diversos best-sellers e que também assina o prefácio de meu livro.

Na conversa com Içami, cuja integra irá ao ar neste sábado pela BandNews FM, falamos de sentimento típico do Sadim: o ciúme entre homens. Refiro-me àquela insidiosa sensação de que o outro — sócio, parceiro, colaborador, amigo — está “roubando” o palco que, na visão do ciumento, é seu “por direito”. “Basta uma pessoa vencer que, para o ciumento, isso já é uma afronta”, explica Içami.

O que fazer, então? São duas opções: varrer esses sentimentos obscuros, mas essencialmente humanos, para debaixo do tapete — o que lhes daria mais poder, o poder do inconsciente — ou admiti-los e a aprender a lidar com eles. São as escolhas feitas nesses momentos que distinguem os Midas dos Sadins.

*Sócio-fundador e dealmaker da Trump Realty Brazil e fundador do Inemp, o Instituto do Empreendedor. Palestrante, autor de diversos livros, apresenta o programa “Empreenda com Ricardo Bellino”, na Band FM

REI SADIM (O ANTI-MIDAS), EM: MEU ÍDOLO

