



Larri Feula

© Larri Feula

Todos os direitos reservados ao autor

# COMO ENFRENTAR AS ADVERSIDADES E CONQUISTAR O SUCESSO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F422c Feula, Larri

Como Enfrentar as Adversidades e Conquistar  
o Sucesso./ Larri Feula. –

Porto Alegre : Editora Letra1, 2011.

96p.; 21 cm

1. Marketing I. Título

CDD 650

Distribuição interna gratuita

letra1  
EDITORA

Projeto gráfico:

letra1  
EDITORA

## SUMÁRIO

Apresentação.....	7
-------------------	---

### **Adversidades às regras e planejamento**

Regras básicas para enfrentar obstáculos.....	13
Objetivos e a jornada.....	16
Erros a serem evitados.....	18
Planejamento e recursos.....	22
Obsessivos, os cuidados em suas atitudes.....	25
Reclamação é necessária em certos momentos.....	27
Equilíbrio e objetividade.....	30
Repetição de bom desempenho.....	33
Relatórios e a estratégia na recessão.....	36
Conquista dentre as regras normais.....	38
Apoio espiritual e autoajuda.....	41
Forma de lidar com os erros.....	43
Mudanças radicais de rumo.....	45
Clientes difíceis e a forma de conduta.....	47
Dedicação diária é a solução.....	49

### **O Sucesso, o *Marketing* & o Lucro**

Regras para melhoria dos negócios.....	53
Liderar uma equipe e atingir objetivos.....	56
O Mentor auxilia na evolução das etapas.....	58
Plano de <i>marketing</i> intermediário.....	60
A equipe de vendas e sua eficiência.....	65
Vendas diminuem quando a empresa cresce.....	67
Adequação às necessidades de mercado.....	70
Os obstáculos são motivação.....	73
Áreas necessárias na organização da empresa.....	75
Controle de <i>marketing</i> e o plano.....	77
Trabalhar ajuda no sucesso.....	80
Estratégia colabora para atingir metas.....	82
O tempo correto e as fases da carreira.....	85
Sucesso em vendas e seus fatores.....	88
Enfrentar sempre a mudança na economia.....	91

## APRESENTAÇÃO

As adversidades ocorrem a todo o momento, e os indivíduos devem se organizar para conseguir administrar os seus problemas, tanto no seu trabalho diário, como na administração da sua empresa.

Utilizamos vários serviços, sendo a advocacia um que se destaca perante os demais, devido ao fato da lide, onde ocorre um processo judicial, quando normalmente se enfrentam duas partes, sendo uma o autor e a outra o réu.

As empresas prestadoras de serviços buscam a satisfação do consumidor, mas é necessário suportar adversidades.

Um exemplo nítido é quando uma assessoria jurídica recém constituída deve formar sua equipe de funcionários, criar uma estratégia de *marketing* e atender os seus clientes, sendo sempre de forma eficaz, pois a concorrência é enorme, considerando que seus funcionários quando desligados e durante o cumprimento do contrato com a assessoria jurídica, tentam copiar o empregador, mas com uma ótima habilidade que consegue enfrentar a adversidade.

Os empregados têm adversidades a serem solucionadas em seu local de trabalho, as quais sempre devem ser analisadas e resolvidas da melhor forma possível, com o objetivo de atingir o ponto principal que é a independência financeira e a estabilidade no emprego.

O sucesso tem caráter profissional e pessoal: o profissional se mostra quando você adquire vários bens, e que são visíveis aos demais; e o pessoal se apresenta nos momentos em que as pessoas mais próximas (familiares, por exemplo) conseguem verificar, através da realização do indivíduo, que um objetivo foi atingido.

Para a obtenção do sucesso profissional os advogados devem ter audácia, então, através de uma análise bem planejada de questões de *marketing*, economia e contabilidade, conseguem alcançar o sucesso esperado.

Atender à especialidade do consumidor é fator de sucesso da empresa prestadora de serviços e permite a formação de uma poderosa carteira de clientes.

A Asseprev Assessoria Jurídica sendo o maior escritório de revisional de juro no Rio Grande do Sul e no Brasil, com sede em Porto Alegre e filiais em Caxias do Sul, Santa Maria, Passo Fundo, Novo Hamburgo e Bento Gonçalves, com uma carteira de 35.000 clientes e em torno de 50.000 processos previstos até o fim do ano de 2011, iniciou suas atividades em 2004, e, deste ano até aqui, sob o comando do Dr. Larri Feula, segue mantendo sua trajetória de sucesso.

Durante sua trajetória enfrentou adversidades, mas procurou se diferenciar no mercado, focando toda sua experiência no sentido da honestidade e da transparência, perante os seus clientes, adversários e parceiros.

Para ser um profissional de sucesso é necessário

enfrentar as adversidades e formar parcerias, ter honestidade e ser transparente, como se pode verificar neste livro. Após enfrentar seus adversários no âmbito pessoal e profissional, o importante é manter o rumo traçado, para se manter sempre como um profissional consagrado.

**ADVERSIDADES ÀS REGRAS  
E PLANEJAMENTO**

## REGRAS BÁSICAS PARA ENFRENTAR OBSTÁCULOS

Quem está tentando encontrar um bom emprego em uma grande empresa sabe que existem etapas a serem ultrapassadas. Uma delas é a dinâmica de grupo. O formato mais utilizado é o de tribuna aberta: uma dúzia de candidatos senta em forma de semicírculo e um mediador faz perguntas e anota o que cada um responde. Repara como o candidato está vestido, como se comporta, se rói as unhas, se usa gíria – coisas que todo mundo faz e não nota.

Quem passa por uma dinâmica de grupo sai, invariavelmente, achando que fez muita coisa errada. Alguns acreditam que poderiam ter falado mais, outros que deveriam ter falado menos, aqui estão algumas regrinhas básicas:

- **Vestir-se do jeito que a empresa se veste.** Ir de camiseta e *jeans*, e descobrir que todo mundo usa terno, incluindo o mediador é começar marcando um gol. Gol contra.
- **Encontrar um alvo prático para qualquer comentário.** Por exemplo, quem pratica alpinismo ou

toca guitarra, deve dizer como essa habilidade poderá ser útil no trabalho.

- **Falar muito.** Ou falar pouco. Parece contraditório, mas não é, falar muito é não deixar passar qualquer oportunidade para dizer alguma coisa. Em dinâmicas de grupo, o silêncio não é visto como sinal de sabedoria, é visto como falta de assunto, por isso, interrompa educadamente quem estiver falando e fale um pouco, o que você tem a dizer deve caber em trinta segundos porque você também será interrompido e não desperdice esse tempo precioso dizendo coisas banais como “com certeza”, “tipo assim” ou “vou procurar dar o máximo de mim” – a não ser que a dinâmica seja para escolher um novo lateral direito.

- **Estar atualizado.** Leia dois ou três jornais do dia antes de sair de casa, alguém pode lhe perguntar: o que o governo de Barack Obama tem a ver com a vaga de assistente administrativo? A resposta é: absolutamente nada. Mas não faça as regras da dinâmica de grupo, tente apenas explicá-las.

No final da entrevista de emprego, alguns entrevistadores costumam dizer que o candidato saiu-se bem e tem o perfil exigido para a vaga, mas que deverá aguardar – será avisado assim que surgirem novidades, esse período de angústia, entre a entrevista e o telefonema da empresa, pode durar bem mais que quinze dias. O que fazer então para diminuir a ansiedade, que só tende a atrapalhar? Ligar para o entrevistador? Mandar um e-mail? Ir à empresa pessoalmente?

Apesar de a tensão ser mais que justificável, o candidato deve saber que:

- Processos de seleção são demorados. Como não sabe quantos profissionais foram entrevistados antes dele, nem quantos seriam depois, pode ser que o processo ainda esteja em andamento.
- Entrevistadores normalmente dizem que o candidato foi bem, isso reduz a angústia, mas aumenta a expectativa.
- A maioria das empresas não costuma ligar para todos os que passaram por um processo e não serão contratados. Empresas deveriam fazer essa gentileza, mas não fazem.

Se o candidato não estiver conseguindo dormir direito, é melhor ligar para o entrevistador, mas ligar preparado para ouvir uma resposta negativa, e, se ela vier, não se preocupar em perguntar por que não foi contratado, apenas agradecer a oportunidade. O mais importante é não ficar se torturando ou imaginando que fez tudo errado.

Processos são assim mesmo, apenas 5% dos entrevistados são contratados. O simples fato de ter sido chamado para uma entrevista em uma boa empresa já demonstra que é um candidato com ótimo potencial.

## OBJETIVOS E A JORNADA

Pare um pouco para refletir sobre sua atitude em relação a traçar objetivos.

Mary Kay Ash, fundadora da empresa de cosméticos *Mary Kay*, observou certa vez que a maioria das pessoas passa mais tempo organizando as férias do que as próprias vidas, seguindo essa linha de raciocínio é possível ir um pouco além e dizer “a maioria das pessoas só sabe para onde vai quando sai de férias”.

Acredito que estabelecer metas seja o processo mais importante na orientação do sucesso pessoal e profissional, quem não planeja o futuro agora, está fadado a repetir as atitudes do passado – com um pouco menos de entusiasmo e menos chances de chegar aonde realmente quer.

Para ter sucesso na vida é imprescindível estabelecer dois tipos de objetivos: de curto e longo prazo.

Traçar objetivos de curto prazo é uma ferramenta para a administração de tarefas, ao passo que os de longo prazo indicam o sentido das escolhas feitas. Há uma relação intrínseca entre os dois: quanto mais importante você considerar os objetivos de longo prazo mais se dedicará a atingir os de curto prazo.

Assim, se sua dedicação a um objetivo for apenas uma escolha racional, você desistirá no primeiro obstáculo, mas se seu comprometimento vier do coração não haverá barreira capaz de detê-lo.

Lembre-se de que seus objetivos devem servir a você e ampliar seus horizontes, faça agora uma lista de suas metas pessoais e profissionais, depois, pelo menos uma vez por semana, releia e atualize essa relação.

Jamais considere seus objetivos o destino final, mas um mapa do caminho a ser percorrido, porque no fim das contas, o sucesso é uma jornada.

*“Esforço e coragem não são  
suficientes sem propósito e direção.”*  
**John F. Kennedy**

## ERROS A SEREM EVITADOS

Grave é quando não se atualizam em relação aos conceitos do *marketing*. Quando se atrasam em relação ao seu conhecimento do *marketing* e à sua habilidade em manejar as suas ferramentas, inúmeros se confundem a respeito do que é obtenção de resultados. A seguir é apresentada uma lista de barreiras muito comuns que levam aos erros dos executivos.

- Ausência de objetivos claros de *marketing*.
- Ênfase no planejamento de curto prazo, apenas um ano.
- Carência de uma visão obrigatória de longo prazo.
- Criação de programas isolados, sem uma análise de *marketing*.
- Detalhamento insuficiente no planejamento de *marketing*.
- Quantidade inadequada de pessoas.
- Provisão inadequada de recursos financeiros.
- Provisão inadequada de outros recursos.
- Falta de conhecimento ou de apoio no comando da organização.

- Falta de apoio ou hostilidade em outros níveis da organização.
- Falta de comunicação interna de qualidade na organização.
- Inteligência de *marketing* inadequada.
- Ausência de um sistema de informação de *marketing*.
- Análise inadequada do perfil do consumidor.
- Análise inadequada da concorrência.
- Análise inadequada do ambiente de trocas.
- Má compreensão das necessidades do setor.
- Falta de convicção nos resultados do planejamento.
- Inabilidade para quebrar a inércia do comportamento na organização.

Também são cruciais determinados fatores de efeitos psicológicos. Por exemplo, os conflitos de autoridade, quando os executivos com cargos de gerência discordam de situação diretamente imposta de cima às suas áreas; ou, o medo da incerteza, ou a ansiedade inerente ao planejamento do futuro com a limitação das metas a um nível mínimo, ou, ainda, o medo da falha, quando executivos devem repensar os objetivos presentes da organização em relação às suas estratégias futuras.

Do ponto de vista estrutural os erros podem acontecer quando não existe a indispensável integração dos profissionais de *marketing* com outras áreas e com outros níveis de gerência na organização, é o caso das equipes de pesquisa e de desenvolvimento e principalmente da força de vendas, que conhece o cliente e fornece, ao *marketing*, informações a respeito do mercado – e que precisa absorver depressa e amigavelmente; quanto às ideias do plano não pode haver ambiguidades, disputas nem dúvidas em

relação à cadeia de comando – e toda a comunicação precisa transcorrer fluentemente, sem empecilhos.

Os bons executivos desabam em erros quando acreditam em alguns mitos que a história disseminou, por exemplo, “o cliente tem sempre razão” (o que não é necessariamente verdade). Ou, “o cliente está sempre errado” (nem sempre ocorre assim). Na realidade o cliente sempre merece o melhor em qualquer circunstância, independentemente da hora, do dia, da semana ou do mês, merece o melhor independentemente de qualquer atitude corporativa, aliás, um funcionário da organização também é um cliente.

Os executivos cometem equívocos quando, diante de uma dificuldade, em vez de ultrapassá-la jogam o problema no colo dos seus superiores ou dos seus subalternos; quando não se empenham em tornar amigável a sua tecnologia e o seu relacionamento com o cliente ou quando não exibem interesse ou atenção. Ao contrário, precisam agir revelando felicidade pelo fato de o cliente pagar pelo que recebe e lhes dar o seu dinheiro. Precisam estar sempre um passo à frente do cliente, pensar e fazer com a atitude de alguém sempre disposto a solucionar qualquer problema. E devem cumprir tudo o que prometerem.

Um momento crucial que diversos executivos ignoram é o chamado pós-venda, muitos ignoram que o pós-venda deve se nortear pela busca de um bom relacionamento e não do negócio ou do produto em si. Quando uma loja de autopeças entrega imediatamente uma mercadoria que o cliente pediu com urgência, este se sente feliz mais com o serviço e com o atendimento que recebeu do que com a peça em si. Isso é fidelização.

Finalmente um equívoco que não depende

só dos executivos – mas que acaba por enredá-los – é a insistência na aplicação do *product push*, trata-se de uma forma atrasadíssima de *marketing*, enfiar “goela abaixo” do consumidor algo que já existe na matriz da multinacional. Em outras nações os quatro elementos da gestão de *marketing* – o produto – recebem um tratamento equitativo, aqui no Brasil, desafortunadamente, se copia bastante o que já existe lá fora, relega-se a importância do preço, entrega-se a distribuição, a engenharia, e infla-se a promoção. Isso, fique bem claro, não é *marketing*. É apenas *product push*.

## PLANEJAMENTO E RECURSOS

Um ponto fundamental para definir a estratégia é pensar nos recursos de que você vai precisar. Precisar de dinheiro para montar seu restaurante talvez faça você trabalhar mais algum tempo como gerente financeiro da empresa, mas recursos também são as pessoas que podem ajudar nesse empreendimento e talvez sejam necessários recursos tecnológicos. Você vai precisar de um bom computador se quiser se tornar um *web designer*. Tempo é outro recurso importante. Precisei de algum tempo para fazer minhas pesquisas para ser especialista.

Quando estruturei minha estratégia para me tornar um grande especialista em revisão de contratos, percebi que iria precisar de dinheiro para essa formação onde fui buscar na realização de vários processos com *marketing*.

Um ponto especial que você deve ter em mente sobre sua estratégia é estar o tempo todo se aprimorando à medida que você avalia seus resultados e observa as mudanças no mundo dos negócios, especialmente no que diz respeito a ameaças.

Para que a estruturação de sua estratégia seja consistente, é interessante fazer uma análise *SWOT*. Esse

nome significa *strengths, weakness, opportunities e threats*. Traduzindo: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Como fazer isso? Escreva seus pontos fortes, seus pontos fracos, suas oportunidades no mercado de trabalho e ameaças.

Conhecer esses aspectos é importante para você desenvolver uma estratégia adequada, pois com base nessa análise você vai descobrir maneiras de usar seus pontos fortes, corrigir seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças ou destruí-las.

Por exemplo, sua meta é se tornar o diretor de *marketing* da empresa e na análise *SWOT* você percebe que seu ponto forte é o conhecimento de *marketing*, mas seu ponto fraco é a falta de espírito de liderança. A grande oportunidade é que a empresa está crescendo e a ameaça é o presidente estar em busca de um diretor experiente e a necessidade que ele tem de querer contratar alguém de fora da organização.

O monitoramento de sua estratégia é muito importante. Ao implementá-la, certamente ocorrerão imprevistos. Por mais que você seja uma pessoa organizada, a vida não é nada organizada e previsível, e muitas coisas podem acontecer fora dos planos, como a doença de uma pessoa querida da família, nesses momentos é importante responder a esses chamados da vida, mas procurando manter-se o máximo possível em sua rota. Pode haver também situações em que sua estratégia fique superada e é preciso refazê-la. Procure sempre observar o que os profissionais mais competentes em sua área estão fazendo. Analisar os resultados que você está obtendo com suas respostas. Verificar se suas evoluções profissionais e pessoais estão acompanhando seus objetivos.

### **As regras de uma boa estratégia:**

1. Sempre pense em seu objetivo;
2. Faça uma análise *SWOT* de seu momento profissional: seus pontos fortes e fracos, analise oportunidades e ameaças;
3. Defina que caminhos poderão levá-lo ao seu objetivo;
4. Relacione as ações que pode colocar em prática para atingir seu objetivo;
5. Analise se as ações definidas são coerentes;
6. Escolha as principais ações e organize-as na ordem cronológica em que devem acontecer;
7. Identifique quem poderá ajudá-lo a colocar em prática todas as ações;
8. Coloque as ações em prática já, com um trabalho muito consistente;
9. Avalie se os resultados estão sendo alcançados e faça ajustes, se necessário.
10. Comemore os resultados.

## OBSESSIVOS, OS CUIDADOS EM SUAS ATITUDES

O trabalho é um meio e não um fim em si mesmo, é apenas o modo que usamos para conseguir recursos que podem melhorar nossa vida e a vida de pessoas queridas. Essas afirmações são óbvias, mas várias estatísticas mundiais vêm revelando que o trabalho pode ter o efeito inverso: o de destruir relacionamentos pessoais e familiares a partir do momento em que a carreira passa a ser prioridade número um. Esse tipo de obsessão nasce do fato de que o sucesso profissional é mais visível do que o sucesso pessoal.

O sucesso profissional pode ser exibido publicamente, por meio de roupas de grife, de carros e de equipamentos tecnológicos. Já o sucesso pessoal é percebido apenas por um restrito círculo de familiares.

A obsessão pelo trabalho começa cedo e os primeiros sintomas passam despercebidos. Aqui vão sete sinais de que você está exagerando na dose:

- Durante o expediente, o obsessivo não para de fazer o que está fazendo quando um colega se aproxima para conversar.

- O obsessivo passa dias remoendo uma simples crítica que recebeu de um chefe ou de um colega.
- O obsessivo diz com orgulho que não tira férias e que trabalha em casa nos finais de semana.
- Em uma conversa informal o obsessivo sente desconforto quando o assunto não é trabalho como se qualquer outro tema fosse inútil.
- Quando alguém pergunta genericamente como vai a vida, a primeira coisa que vem à mente do obsessivo é a carreira e não a família.
- O obsessivo usa palavras e expressões típicas de empresas em conversas familiares.
- Ao planejar o futuro o obsessivo vê cargos e não momentos de lazer.

Evidentemente, funcionários obsessivos vão mais longe na carreira, o problema é que muitas famílias se desintegram porque não aceitam ser apenas um apêndice de uma carreira bem sucedida.

## RECLAMAÇÃO É NECESSÁRIA EM CERTOS MOMENTOS

As razões que costumam estar por trás da frase “estou insatisfeito no meu trabalho” podem variar bastante, mas praticamente todas têm a ver com uma palavrinha: falta, falta de oportunidade, falta de reconhecimento, falta de coleguismo, falta de bom senso.

O descontentamento leva a uma série de perguntas, que podem ser resumidas em uma só: será que não está na hora de mudar de emprego? Antes é preciso ter certeza de que esse profissional avaliou bem a situação e não está se prendendo apenas a um fator que o incomoda. Aqui uma pequena lista que vale para qualquer empresa do setor privado. Se a resposta para três delas for “não”, considere a mudança de emprego uma opção bastante razoável. Se forem quatro respostas negativas, realmente está na hora de mudar, se forem cinco, a hora já passou.

- O quadro de funcionários da empresa aumentou nos últimos doze meses?
- A empresa vem fazendo regularmente investimentos ainda que pequenos?

- O número de empregados que pede demissão está abaixo de um para cada cinquenta?
- A maioria dos profissionais que foram promovidos já fazia parte da empresa?
- Os colegas durante o expediente parecem satisfeitos mesmo que você não consiga entender por quê?

Se três ou mais respostas forem “sim”, significa que o empregado pode até estar infeliz, mas não é a empresa que está gerando essa insatisfação. Por isso, antes de tomar uma decisão drástica, ele precisa tentar entender por que se sente mal em uma empresa que investe, gera oportunidades e tem bom ambiente de trabalho. Quem está nessa situação deve considerar uma mudança imediata, mas de comportamento e não de empresa.

Muitos profissionais poderiam resumir seu descontentamento em relação à carreira à falta de adaptação. Ou ao ritmo da empresa, ou à maneira como as decisões são tomadas ou à falta de reconhecimento ou ao tratamento que é dado aos funcionários, não raramente essas mensagens revelam que os colegas de trabalho não têm a mesma percepção da situação, parece que só um, aquele que reclama, está vendo a situação como ela realmente é, enquanto os demais ou são míopes ou acomodados ou têm medo de se manifestar.

Empresas são diferentes em sua organização e em seu funcionamento, existem empresas que praticam a meritocracia selvagem, sua característica é o berro. Os que conseguem resultados acima dos objetivos são regiadamente premiados, e os que não conseguem são sumariamente expelidos.

Existem empresas que são conservadoras, sua

característica é o bocejo, cada passo é cuidadosamente planejado e as decisões são tomadas somente depois de infundáveis reuniões como se decidir fosse um sacrifício ou um pecado.

Existem empresas em que o humor do proprietário conduz a mudanças bruscas de direção; sua característica é o pânico. Ninguém sabe o que poderá acontecer amanhã.

Existem empresas em que tudo está previsto em normas escritas, dos mínimos detalhes da rotina de trabalho até às dimensões do cartão de visita, sua característica é o silêncio.

E, evidentemente, existe a percepção de cada empregado em qualquer um dos tipos de empresa mencionados; sempre haverá um funcionário que se sente trabalhando na melhor empresa do mundo, enquanto, seu colega, pensa exatamente o oposto. Os chamados “funcionários insatisfeitos” são aqueles que não conseguem se adaptar ao sistema adotado pela empresa. Tendem a vê-la como poderia ou deveria ser, e não como é. O resultado é invariavelmente a desilusão, a falta de comprometimento e as queixas constantes.

Existem apenas duas opções para casos assim: ou o funcionário se enquadra ou procura outra estrada. Nenhuma carreira profissional ganha velocidade quando trafega na contramão.

## EQUILÍBRIO E A OBJETIVIDADE

Quais são os dois fatores mais importantes para estabelecer e atingir objetivos? O primeiro é ter metas realistas e mensuráveis, se quisermos abraçar o mundo com as pernas acabaremos frustrados. Se não tivermos nenhuma ambição conseguiremos menos do que nosso potencial permite. O segundo fator é atingir o equilíbrio no dia a dia. O equilíbrio é um dos fatores mais negligenciados do sucesso. Apenas alguns autores chegam a mencioná-lo.

Observe qualquer esporte e pense em quanto o equilíbrio é importante para que um atleta atinja sua melhor performance. No arco e flecha, estabelecer a meta equivale a alinhar a flecha com o centro do alvo. Atingir o objetivo final, no entanto, dependerá da capacidade do arqueiro em manter o controle, um movimento em falso, e ele erra o alvo. O mesmo acontece no golfe, no basquete e no futebol: a destreza e a potência dependem da capacidade de controlar o próprio corpo para alcançar resultados estáveis e consistentes, o segredo de todos os grandes vencedores está em sua capacidade de atingir e manter o equilíbrio.

Certa vez perguntaram a Joseph R. Canion –

ex-presidente da *Compaq Computer Corporation*, uma companhia que começou com 110 funcionários e chegou a 6 mil em apenas sete anos – como ele conseguia manter a empresa equilibrada e crescendo ao mesmo tempo. Canion explicou que o processo é muito semelhante à ação de um equilibrista de circo: “ele precisa avançar e se manter em equilíbrio ao mesmo tempo e, se tirar os olhos do cabo pode cair”, em outras palavras, temos que nos manter cautelosos e concentrados enquanto continuamos a avançar.

Quanto mais rápido nos movemos, maior é o medo de perder o equilíbrio e o controle. Já vi esquiadores ficarem paralisados em uma encosta muito íngreme e nadadores profissionais descerem agachados a escada de um trampolim de 10 metros. Antes de se propor um desafio avalie se ele está ao alcance de sua capacidade atual. Arriscar demais é um erro tão grave quanto não arriscar nada, o equilíbrio perfeito (e a libertação do medo) muitas vezes só é atingido repetindo-se o passado. Esteja sempre disposto a aprender com a experiência de outras pessoas.

Moishe Feldenkrais, um médico israelense especialista em movimentos corporais, encarava o esqueleto humano como um sistema de triângulo. Feldenkrais considera um par de pernas caminhando um triângulo que gera uma sequência de desequilíbrios e equilíbrios. A cada passo criamos um desequilíbrio que gera um impulso para a frente que é então interrompido pelo passo seguinte causador de um equilíbrio momentâneo em outras palavras, a criação do desequilíbrio é tão importante quanto a obtenção do equilíbrio.

Para alcançar um objetivo é necessário manter a concentração gerar desequilíbrio retomar o equilíbrio e avançar, tudo isso ao mesmo tempo parece difícil? Talvez,

mas a autorrealização não é para os fracos. Porém, se aceitamos o fato de que ficar parado significa retrocesso e derrota, é infinitamente preferível o risco de continuar *avançando*.

*“Pense como um homem de ação  
e aja como um homem de ideias.”*

***Henri Bergson***

## REPETIÇÃO DE BOM DESEMPENHO

Durante um seminário apresentado numa convenção de revendedoras de veículos um dos oradores deu o seguinte conselho aos gerentes de vendas: “tudo o que vocês têm que fazer para sair de um período de marasmo nas vendas é ensinar seu pessoal a repetir com mais frequência o bom desempenho que eles mesmos já demonstraram.”

O orador colocou em cena um problema intrigante: “o que leva os membros da equipe a esquecer suas próprias vitórias e as habilidades que os tornaram grandes vendedores?”

O Dr. Norman Vincent Peale certa vez disse que todo problema contém a semente de sua própria solução. Interpretando a frase por outro ângulo podemos afirmar que todo sucesso carrega a semente do próprio fracasso. As pessoas tendem a aceitar que o sucesso só pode gerar mais sucesso, mas a verdade é que ele também pode levar à autocomplacência e à arrogância, reduzindo assim o impulso competitivo. E quando ele chega rápido demais, pode partir com a mesma rapidez. Lembro-me do caso de um vendedor que em apenas um ano ganhou 1 milhão de

dólares em comissões. Quatro anos depois ele mal chegou aos 30 mil dólares e perdeu a casa, a família e o amor-próprio. Na época em que ganhou 1 milhão, centenas de pessoas o procuravam, ansiosas por conhecer sua história de sucesso, passado tão pouco tempo só os credores tinham interesse nele.

Charles Givens, autor de *Wealth Without Risk* (Riqueza sem risco) uma vez disse que só depois de perder tudo o que possuía (ele foi da riqueza à miséria duas vezes), percebeu que é mais fácil ganhar dinheiro do que mantê-lo. Parece evidente que atingir o sucesso é muito menos desafiador do que permanecer nele.

Existem muitos vendedores que vencem ano após ano o desafio do sucesso contínuo. Um bom exemplo é Zig Ziglar, provavelmente o treinador em vendas mais conhecido nos Estados Unidos nos dias de hoje. Zig se mantém em excelente forma física, escreve um *best-seller* após o outro e ainda produz programas de treinamento em áudio e vídeo cada vez mais interessantes. Nos últimos 35 anos Zig tem sido um modelo de crescimento contínuo e de sucesso.

Há três fatores que em conjunto fornecem a matéria-prima para perpetuar o sucesso: a conscientização das leis do sucesso, o compromisso com o crescimento contínuo e a disposição para continuar aprendendo e aprimorando suas qualificações.

Erik Erikson caracterizou o conflito básico do crescimento como um embate entre a criatividade e a estagnação. A estagnação leva ao enfraquecimento de nossas habilidades. As pessoas que se deixam estagnar

tornam-se tão autocentradas que acabam não querendo ou não conseguindo aceitar novos desafios, constroem a ilusão de ter “chegado lá” e se acham no direito de serem seguidas e admiradas. A criatividade, por outro lado, é o impulso de renovação, é a ânsia do crescimento e a necessidade de se atingir o próximo estágio. Enquanto a força da ideia da criatividade nos faz avançar e crescer, a estagnação interrompe o crescimento e leva à decadência.

Sabemos que há limites para o crescimento, assim como sabemos que o desgaste de nossas habilidades só pode ser impedido até certo ponto. As pessoas que aprenderam a dar continuidade ao próprio sucesso souberam ignorar limites e se concentrar nas oportunidades.

Somente quando nos mantemos sintonizados nas novas oportunidades conseguimos percebê-las e aproveitá-las. Um sábio uma vez disse que há apenas uma opção: “se você quer tocar a vida adiante, é melhor incluir o crescimento em seus planos.”

*“A parte mais difícil do sucesso é  
continuar sendo sucesso.”*

*Irving Berling*

## RELATÓRIOS E A ESTRATÉGIA NA RECESSÃO

Os negócios têm se tornado mais competitivos em muitos setores da economia. Para manter suas empresas à tona, os gerentes exigem cada vez mais relatórios e resultados concretos nas vendas, tempos difíceis demandam atitudes decididas em relação às oportunidades que surgem, então vale a pena recordar as duas estratégias básicas para enfrentar os desafios da vida: a ofensiva e a defensiva. A finalidade da estratégia ofensiva é vencer, e da defensiva é sobreviver.

Vendedores que adoram a estratégia defensiva parecem estar sempre se justificando, respiram fundo a toda hora e contam longas histórias sobre clientes difíceis, objeções incontornáveis e situações que impossibilitam as vendas.

Já os vendedores que agem segundo uma estratégia ofensiva parecem alertas, confiantes e preparados, eles gostam de contar como ganharam uma conta impossível, como descobriram um grupo de 50 clientes em potencial e como convenceram alguém a fechar um negócio.

Nos treinamentos de combate, pilotos de caça aprendem que o adversário que dá sinais de ser defensivo evita abrir fogo por estar mais preocupado em se distanciar da zona de perigo. Os vendedores que tentam atravessar uma recessão adotando a estratégia defensiva se preocupam tanto em manter as contas já conquistadas que tendem a não perceber novas chances de negócios, eles se dedicam demais aos clientes já conquistados com medo de perdê-los em vez de enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que a concorrência na certa já identificou. Sua grande preocupação é aguentar firme e não deixar que o barco afunde.

Manfred Von Richthofen, o lendário Barão Vermelho da Primeira Guerra, afirmou que o sucesso só floresce com perseverança incessante e incansável, o primeiro combate que ele venceu deixou registrada em sua mente a característica salvadora de uma estratégia ofensiva rápida. Os vendedores que reagem de forma ofensiva quando o ritmo dos negócios diminui vencem uma batalha após a outra. Eles investem mais tempo em busca de clientes e seu entusiasmo contagia até mesmo o comprador mais desanimado e suas técnicas levam à conquista de novas contas e de maiores fatias do mercado.

A estratégia defensiva é motivada pelo medo, pelo pensamento de que a melhor opção se resume a sobreviver; a estratégia ofensiva anseia pela vitória e não reconhece limites, não é à toa que o símbolo dos pilotos de caça é a águia.

## CONQUISTA DENTRE AS REGRAS NORMAIS

Quando nós não escolhemos o que preferimos estamos vendendo a alma ao diabo, péssimo negócio!

Na literatura universal há diversas obras que contam essa história. Em seu livro *Fausto*, o escritor alemão Goethe mostra um homem que desiludido com a vida resolve vender a alma ao demônio em troca da juventude eterna, Thomas Mann, no romance *Dr. Faustus*, mostra um músico que também vende a alma ao demônio para fazer a mais bela melodia do mundo. O resultado é sempre o mesmo: as pessoas sacrificam o essencial pensando que vão conseguir o que querem. E no final da história percebem que apesar das conquistas materiais perderam a essência da vida. Ninguém consegue servir a dois senhores ao mesmo tempo, quem vive como escravo do dinheiro acaba sendo vítima do demônio, é um desperdício fatal, pois nossa alma não tem preço!

Quando as pessoas começam a ver o desemprego aumentar e tantas empresas quebrar, é natural que se sintam inseguras, esse panorama exerce grande pressão psicológica e faz muita gente, temendo o fracasso, pensar

em abrir mão de seus princípios na luta pela sobrevivência. Bobagem pura.

Quanto maior a velocidade das mudanças, mais inabaláveis devem ser os valores de uma pessoa; seus princípios devem alimentar cada decisão de sua vida. Claro que dá mais trabalho vencer sendo honesto consigo mesmo, mas você vai sentir muito mais orgulho de si próprio. Os maiores aplausos têm de vir da sua consciência.

Vitória sem escrúpulos não vale a pena, nossa consciência cobra um preço muito alto quando a contrariamos. Esse preço vem em forma de insônia, mau humor e tristeza.

A vitória é deliciosa, mas só tem sentido quando conquistada dentro das regras do jogo.

Devemos lutar para vencer sempre, mas nunca de qualquer jeito. Quando um atleta ganha uma prova utilizando anabolizantes, quem vence a prova não é ele, mas o anabolizante; esse atleta não cresce com a conquista, pois sabe que a vitória não foi sua. É uma vitória que destrói a autoestima.

A mesma coisa acontece com o aluno que cola para passar de ano, ele vence uma prova, entretanto perde o respeito por si mesmo, é um preço alto.

Vencer é ótimo, mas o mais importante é ter a consciência tranquila e saber que tudo foi feito com ética. As melhores vitórias são as conquistadas com muito treinamento, estratégia e dedicação. Respeite a si próprio e mantenha a dignidade, talvez a curto prazo isso possa representar uma derrota, porém, a certeza de poder contar consigo próprio criará os fundamentos da conquista de muitas vitórias lá na frente, e como você bem sabe, chegar ao pódio é difícil, porém muito mais complicado é permanecer nele.

Talvez você esteja pensando: “eu amo o que faço, sou um profissional honesto só que as coisas não dão certo para mim”.

Bem, é importante ter valores fundamentais, respeitar nossa vocação, mas é essencial também desenvolver competências que transformem essa vocação em resultados, a felicidade profissional ocorre quando nossa vocação se soma à nossa competência.

## APOIO ESPIRITUAL E AUTOAJUDA

Há momentos em que as dificuldades tomam conta da nossa vida: a dor do desemprego, problemas financeiros, casamentos em conflito, pais e filhos em desarmonia, jovens reprovados nos vestibulares. O pior é que algumas vezes tudo isso acontece ao mesmo tempo.

Claro que todos os problemas requerem coragem para ser enfrentados e sem o comprometimento necessário para revolvê-los eles aumentam cada vez mais. No entanto, o que realmente mais dói nesses momentos de angústia é a sensação de solidão que consome a paz do indivíduo.

Então vale lembrar que nunca estamos sozinhos nem abandonados, existe sempre o amor do nosso Pai a nos amparar na provação. Por isso, no meio dessa correria reserve algum tempo para orar e sentir que existe alguém que vela por você em todos os momentos.

Minha mãe dizia: “eu não falo ‘vai com Deus’ porque Deus está sempre conosco. É só olhar para dentro de você e sentirá a presença Dele”.

Verdade! Lembre-se de que Deus está sempre com você. Por mais angustiante que seja a situação pela qual estiver passando, sentir a presença d’Ele é o primeiro

passo para ser capaz de superar qualquer obstáculo. Ele está sempre conosco, mesmo quando não percebemos sua presença, portando relaxe e confie a Ele sua dor. Você vai descobrir a maravilhosa fonte de energia que vem de seu Amor.

Por mais que tudo pareça sem solução em sua vida, lembre-se de que a saída está bem à sua frente e que você conseguirá vê-la quando sua mente estiver aberta. Enquanto a tensão não se dissipa olhe para dentro de si mesmo e sinta que existe um Pai amoroso cuidando de você, sinta sua companhia, seu amor e sua dedicação.

Muita gente imagina que a presença de Deus é sinônimo de uma vida cheia de alegria e vazia de dificuldades. Para essas pessoas orar é uma espécie de seguro contra os problemas, mas a função de Deus não é nos dar uma vida de lucros, riquezas e alegrias. Essas pessoas empobrecem Deus sem perceber.

Deus é o companheiro da nossa caminhada. Não é Ele quem cria os nossos dramas, nem é Ele quem nos dá as soluções. Ele simplesmente nos acompanha e nos ilumina, mas cabe a cada um de nós percorrer o caminho.

## FORMA DE LIDAR COM OS ERROS

Errar é fácil. Faz parte da vida profissional, admitir um erro é mais difícil, muitos profissionais passam horas tentando encontrar maneiras de esconder um erro quando poderiam confessá-lo em um minuto. Porque ninguém gosta de parecer ignorante ou incompetente, mas a verdade é que tentar esconder um erro – e ter que dar explicações quando for descoberto – é uma atitude errada, em casos como esse o erro original seria perdoado. A dissimulação dificilmente nos faz aprender a lidar com os próprios erros. Um dos maiores sinais de maturidade profissional é não dissimular o erro. Errar todo mundo erra.

Por que os erros acontecem? Por quatro principais motivos:

- **Superestimar a própria capacidade.** Acontece com pessoas que tentam fazer várias coisas ao mesmo tempo e imaginam que podem dar conta de tudo.
- **Subestimar o problema.** Acontece com quem tem um problema novo pela frente e um histórico de sucessos atrás de si. A autoconfiança é tanta que o problema fica parecendo menor do que realmente é.

- **Esperar para ver.** Dar tempo ao tempo para que o problema se revolva sozinho. Acontece com quem é otimista, normalmente os pessimistas erram menos porque acreditam que alguma coisa vai sair errada.
- **Não juntar todos os dados possíveis.** Acontece com quem acha que uma situação é mais ou menos parecida com situações anteriores. Em entrevistas de emprego, mencionar os próprios erros conta pontos positivos.

### E aqui estão três dicas importantes:

- Concentrar-se nos erros que foram corrigidos em tempo.
- Explicar como lidou com as consequências do erro. Assim será possível transformar uma falha em boa história de sucesso.
- Nunca culpar o próximo. Por exemplo, dizer: “avisei, mas ninguém fez nada” não é uma justificativa, é um erro.

## MUDANÇAS RADICAIS DE RUMO

Entre os 30 e os 45 anos, muitos profissionais são picados pela “mosquinha” da mudança radical. Olham para trás e têm a impressão de que deveriam ter escolhido outro caminho. Se tivessem optado por um rumo diferente provavelmente hoje estariam ganhando mais do que ganham e estariam bem mais satisfeitos do que estão, logo, por que não arriscar uma mudança agora, já que ainda há muito chão pela frente?

Muitos empregados pensam em abrir seus próprios negócios embora existam também microempresários querendo ter um emprego que proporcione um salário fixo no final do mês, professores desejam ser executivos e executivos sonham em ser professores, sem contar a quantidade de pessoas que trabalham em áreas que nada têm a ver com o curso que fizeram.

Mudanças radicais de rumo podem funcionar, desde que sejam feitas de maneira racional e não emocional. Quatro erros precisam ser evitados.

- Primeiro: não mude porque você não gosta de sua empresa ou de seu chefe. Você pode estar na área certa, mas no lugar errado.

- Segundo: não mude apenas porque conhece alguma pessoa que parece feliz fazendo o que você pensa em fazer.
- Terceiro: não mude sem entender muito bem as exigências da nova carreira. Ter vontade e disposição é ótimo, ser otimista também, mas há carreiras que exigem cursos e um mínimo de experiência prática.
- Quarto: não jogue fora o que já conseguiu. Pense na mudança como um projeto progressivo e não imediato. Prepare-se para a mudança, fazendo um curso técnico especializado e estabelecendo contatos com pessoas da área que poderão aconselhá-lo agora e indicá-lo depois.

Sempre há tempo para mudar e recuperar o tempo perdido, mas mudar sem planejamento adequado pode resultar em mais perda de tempo.

## CLIENTES DIFÍCEIS E A FORMA DE CONDUITA

Muitos vendedores têm sua lista de clientes difíceis. Alguns desses clientes são grosseiros com o vendedor ou o tratam de maneira injusta, uns criam problemas, colocando o vendedor em uma situação desagradável na empresa, outros têm o costume de cancelar pedidos e assim por diante.

Um amigo meu que cobria três estados havia mais de cinco anos ficou responsável por mais um estado para aumentar o potencial de vendas de sua área. Depois de percorrer esse novo estado durante 20 dias, ele me mostrou suas anotações sobre a maneira como fora atendido quando contatara as empresas tentando agendar visitas. Ele fizera 176 contatos com donos de empresas, gerentes gerais ou secretárias, pessoalmente ou por telefone, desse total 51 clientes não puderam atendê-lo, e as 125 prospecções que se concretizaram foram classificadas por ele da seguinte forma:

- Agradáveis ou muito agradáveis: 9
- Amigáveis ou corteses: 31

- Apressadas: 18
- Pouco amistosas ou mal-educadas: 8
- Canceladas na última hora: 3

Ele constatou que 20.8% dos clientes em potencial haviam sido do tipo “difícil” (apressados, pouco amistosos ou mal-educados) e 44,8% deles tinham se mostrado de certa forma frios. Mesmo tendo conseguido alcançar sua meta mensal para aquela região ele sentiu que quase dois terços dos clientes eram difíceis.

Não demorou para que elaborasse uma lista negra informal de clientes que considerava difíceis demais para valerem uma tentativa de prospecção. Obviamente tivemos uma longa conversa sobre a atitude dele em relação aos clientes problemáticos. Ele precisava entender que saber lidar com clientes difíceis oferece grandes vantagens tanto no mundo das vendas como na vida pessoal.

Falei um pouco sobre meu trabalho entrevistando advogados, eu sabia que a maioria deles era classificada como “impossível” por outros advogados, por isso fiz desse grupo o foco de minha atenção. Em vez de elaborar uma lista negra, relacionei as metas a serem atingidas e uma por uma entrevistei as pessoas ditas inatingíveis, muitas até se tornaram minhas amigas, uma delas certa vez me disse que “quanto mais você exigir de si mesmo, mais fácil será sua vida”. Outro amigo mencionou que “todo problema contém a semente da própria solução”, e outro explicou (durante uma entrevista “impossível”) que “os problemas são o pó de diamantes como o qual a natureza dá polimento às joias”.

Para mim não existem clientes problemáticos: existem apenas amigos mal compreendidos.

## DEDICAÇÃO DIÁRIA É A SOLUÇÃO

Apesar de o mundo organizacional ter a águia como símbolo do sucesso, acredito que a estratégia que os campeões de verdade usam é a estratégia da galinha. Pois, colocam em prática aquele ditado que diz: “de grão em grão a galinha enche o papo!”

A maioria das pessoas fica buscando formulas mágicas que deem dinheiro em uma semana, ou uma nova jogada na internet que crie um bilionário instantaneamente.

Mas o que funciona mesmo é a dedicação diária para obter resultados consistentes. Uma hora de piano por dia e quando você se dá conta já é um pianista. Uma hora de inglês todos os dias leva a uma excelência linguística. De nada adianta estudar doze horas por dia apenas alguns dias por semana e depois deixar pra lá; o resultado vai ser medíocre.

Os campeões têm ritmo nos treinos, nos estudos e, principalmente, na forma de trabalhar, o resultado dessa dedicação é o sucesso!

**O SUCESSO, O MARKETING  
& O LUCRO**

## REGRAS PARA MELHORIA DOS NEGÓCIOS

Você é uma formiga, ou uma cigarra?

Na célebre fábula contada pelo francês Jean de La Fontaine, no século XVII, formigas e cigarras jogavam em times opostos. Odeiam-se por serem espelhos da fraqueza alheia. A formiga, com sua dificuldade de desfrutar a existência, vivia sobrecarregada de trabalho. A cigarra fazia o que gostava, mas não tinha senso de profissionalismo que lhe garantisse a sobrevivência. As duas viviam muitas frustrações.

É importante constatar que quer nosso estilo de trabalhar seja parecido com o das formigas, quer com o das cigarras, podemos aprender a integrar o prazer ao profissionalismo. Chegou a hora de criar uma nova geração de profissionais, as formigas “cigarradas” ou cigarras “formigadas”. Formigas e cigarras apenas são muito chatas. Um carregam folhas eternamente e as outras pedem mesada o tempo todo.

Em nossa sociedade os executivos bem sucedidos, as formigas, ficam morrendo de inveja das cigarras que ganham pouco, mas curtem a vida a mil, as cigarras, porém,

também ficam morrendo de inveja dos executivos bem sucedidos que estão sempre subindo profissionalmente.

As duas têm muito a aprender uma com a outra em vez de morrer de inveja, ninguém precisa ficar trocando farpas e ironias... Você se identifica mais com a formiga bem sucedida ou com a cigarra feliz? Se você se vê como uma formiga, já pensou em trabalhar cantando? Você se vê como uma cigarra, então, que tal profissionalizar-se em sua arte de cantar?

Integrar competência e prazer fará com que o profissional aproveite cada minuto do seu trabalho, esse é o grande desafio para quem pretende ser a alma do negócio.

### **As dez regras do trabalho:**

1. Acorde e pense no seu objetivo.
2. Relembre todos os dias seu principal objetivo e seus objetivos secundários.
3. Lembre-se de tudo que já conquistou para seguir no seu caminho planejado.
4. Pense nas ações que já realizou e que renderam resultados para o alcance de seu objetivo principal.
5. Respire fundo e oxigene sua mente para ter mais um dia a favor do que projetou para sua vida.
6. Durante o dia coloque em prática tudo aquilo que já definiu como estratégia.
7. Sempre que possível, compartilhe com amigos suas conquistas.
8. Peça ajuda sempre que precisar.
9. Quando for dormir, experimente a sensação de que o que fez contribuiu para seus objetivos.

10. Respire e agradeça ao criador por tudo o que você realizou durante este dia e durma com a consciência tranquila de que você está realizando sua missão neste planeta.

## LIDERAR UMA EQUIPE E ATINGIR OBJETIVOS

Craques e artilheiros são os destaques das cinco copas que o Brasil ganhou. Hoje, quando a TV mostra lances da copa de 1958, o principal destaque é Pelé. Em 1962 foi Garrincha, em 1970, o trio Pelé, Tostão e Jairzinho. Em 1994, Romário e em 2002, Ronaldo.

Mas nenhum desses fantásticos jogadores entrou para a história por ter forte liderança no campo. Os verdadeiros líderes como Zito, em 1958 e 1962 e Dunga, em 1994 ficaram em segundo plano. O trabalho desses craques importantíssimos era correr, lutar, incentivar e motivar.

A partir do exemplo que eles deram no campo é possível tirar cinco lições vitais para quem lidera uma equipe de funcionários.

- O líder não é necessariamente melhor que seus liderados. Tecnicamente falando deve liderar, sobretudo, pelo bom exemplo.
- O líder, quaisquer que sejam suas convicções estratégicas, é o responsável pelo cumprimento de

um plano previamente traçado por seus superiores hierárquicos.

- O líder precisa conhecer bem cada um de seus liderados para saber a que tipo de estímulo eles reagem melhor, tratar a todos do mesmo jeito é ignorar que cada um é diferente do outro.
- O líder precisa ser o primeiro a cumprimentar um liderado por um trabalho bem feito. O pior pecado do líder é a omissão.
- O líder que ofende, administra pelo medo, acaba criando desafetos e descontentes; o líder que incentiva, administra pela união e constrói uma equipe vencedora.

A seleção brasileira tem muitos craques, assim como as empresas têm muitos talentos. Mas o talento, como já se viu, pode ser anulado por um grupo de qualidade inferior, porém mais coeso e mais motivado. Nesse momento é importante a figura do líder, alguém que, mesmo podendo mandar, é capaz de se sacrificar para que as estrelas possam brilhar.

## O MENTOR AUXILIA NA EVOLUÇÃO DAS ETAPAS

Muitas faculdades recomendam a jovens recém-formados, e que acabaram de entrar no mercado de trabalho, encontrar um mentor. Várias empresas também sugerem a seus executivos que ter um mentor consiste-se numa boa ideia.

Um mentor é um conselheiro. Uma pessoa com mais experiência, com um mentor uma pessoa aprenderia certas coisas mais rapidamente, poderia tirar dúvidas com relação a sua carreira e não cometeria os mesmos erros que seu mentor cometeu quando ainda era jovem e inexperiente, para quem está pensando em ter um mentor aqui vão três dicas.

- O mentor precisa conhecer muito bem seu pupilo. Desde a infância de preferência.
- O mentor não é uma pessoa que vai ajudar a arranjar emprego ou a conseguir promoção.
- O mentor tem de trabalhar em tempo integral. Precisa se colocar à disposição do pupilo e conversar com ele várias vezes ao dia. Mesmo quando não

- houver nada para ser conversado.
- O mentor não decide, apenas orienta. Por isso, mentor por correio eletrônico ou por telefone, que faz sugestões de vez em quando, mais atrapalha que ajuda.

A palavra mentor foi tirada de uma obra clássica *Odisseia*, escrita pelo grego Homero, há quase três mil anos. Nela, o herói Ulisses, ao perceber que passaria longo tempo longe de casa, deixa suas propriedades e sua mulher, Penélope, aos cuidados de um amigo fiel chamado Mentor.

A grande lição da *Odisseia* é que ter um mentor apenas não é garantia de nada porque para Penélope e Ulisses as coisas foram de mal a pior. A história mostrou que ter um mentor ajuda, mas nem sempre resolve.

## PLANO DE MARKETING INTERMEDIÁRIO

Nenhum vento é favorável a uma embarcação se o destino é desconhecido pela tripulação, esse ditado popular antigo é uma boa metáfora para compreendermos a importância do planejamento de *marketing* de uma organização. Conforme é exposto no sistema de *marketing*, suas atividades envolvem o processo de obtenção de informações, escolha do público-alvo, definição do posicionamento, manipulação dos quatro usos dos recursos e aproveitamento das pessoas, assim como o controle de todo esse processo. Em nada adiantaria todas essas atividades para a organização se elas não fossem coordenadas e direcionadas para um propósito organizacional. Portanto, o planejamento de *marketing* é o esforço constante de direcionar e alinhar as atividades de *marketing* a uma finalidade em comum, bem como, de estabelecer critérios objetivos para mensurar o quanto desse direcionamento está sendo alcançado.

Além do planejamento, também são fundamentais para as organizações a elaboração e o entendimento da importância da confecção do plano de *marketing*. O plano

de *marketing* é em geral um documento que estabelece os objetivos de uma organização referente a um próximo período de atividades e define programas de ação necessários para se atingir esses objetivos. O plano de *marketing* é de fato a consubstanciação do exercício do planejamento formal de *marketing*.

Pode-se conceituar plano de *marketing* por suas características da seguinte forma:

1. Explicar a situação da organização (anterior, atual e futura).
2. Especificar as oportunidades e os problemas que a organização poderá encontrar.
3. Estabelecer objetivos específicos e realísticos a serem atingidos pela organização.
4. Especificar as estratégias de *marketing* e os programas de ação necessários ao alcance dos objetivos indicados.
5. Indicar, com exatidão, os responsáveis pela execução dos programas.
6. Estabelecer prazos para a execução dos programas e os respectivos controles.
7. Apresentar metas e programas devidamente quantificados, isto é, previsões e orçamentos que sirvam de base para o planejamento dos outros departamentos da organização.

O critério geral aplicado ao plano de *marketing* é naturalmente apenas a normatização de atividades formais ou informais já existentes em qualquer organização bem administrada.

O que tem valor neste caso é que a normatização do

processo abrange períodos definidos e, com a coordenação de toda organização, produz benefícios que compensam amplamente os esforços exigidos para a elaboração dos planos. Entre eles podem ser citados:

1. O raciocínio disciplinado exigido para a própria documentação dos planos faz com que:
  - a) as condições da organização sejam analisadas mais pormenorizadamente;
  - b) os objetivos sejam especificados com maior clareza;
  - c) os programas sejam estudados com maior atenção;
  - d) as responsabilidades pelo alcance dos objetivos sejam atribuídas de maneira mais explícita.
2. As consultas, as divergências e os acordos que devem ocorrer entre pessoal de linha e de assessoria, durante a elaboração do plano, oferecem o máximo de possibilidades aos diversos departamentos de serem todos orientados para o mesmo ponto, ou seja, para uma série de metas comuns, assim como de reduzirem ao mínimo os problemas de coordenação durante a execução do plano.
3. O preparo formal do plano impõe a necessidade de estudar todos os problemas e as oportunidades em conjunto, permitindo a descoberta das inter-relações existentes entre eles e com a empresa em geral.
4. Os executivos responsáveis ficam sabendo sobre que bases os planos estão apoiados em vez de ficarem na dependência de explicações verbais, características

dos planejamentos menos formais e completos.

5. As atividades de execução têm como base a obtenção de resultados importantes porque o plano completo aponta e dá destaque aos fatores-chave do sucesso.
6. Mediante previsão do que pode ocorrer, e dando atenção especial à preparação dos programas, o planejamento reduz os eternos “combates a incêndios”.
7. Os objetivos e os programas incluídos no plano são instrumentos mais aperfeiçoados de medição de resultados, pois exigem menos dependência de planos financeiros arbitrários.
8. Finalmente, o preparo do plano formal de *marketing* facilita a criação, em toda a organização, do “interesse pelos clientes” em virtude de:
  - a) ser um mapa das necessidades e das oportunidades em que se baseiam os negócios da organização e seus mercados;
  - b) relacionar as contribuições dos departamentos não envolvidos em *marketing* para atender às necessidades dos clientes.

Como há várias formas de apresentar um plano de *marketing*, é muito difícil construir um modelo a ser seguido. Entre os diversos modelos possíveis, este apresentado e desenvolvido parece ser suficientemente abrangente e genérico para que, com algumas alterações, possa ser utilizado em grande número de organizações e situações. Desde a sua concepção original, na década de 1980, esse modelo já ajudou diversas organizações brasileiras a estruturar suas atividades, essa maneira de formalizar o planejamento de *marketing* já foi implantada com sucesso

em contextos como: empresas estatais, multinacionais, nacionais e estrangeiras, organizações de serviços, ONG's, universidades, governos, institutos tecnológicos, entre outros.

*“O trabalhador eficiente de fato não atravança seu dia com trabalho, mas executa lentamente a tarefa, envolto num halo de calma e despreocupação.”*

***Henry David Thoreau***

## A EQUIPE DE VENDA E A SUA EFICIÊNCIA

“Eficiência é fazer as coisas do jeito certo e efetividade é fazer as coisas certas”, afirma Peter Drucker. Querendo entender mais sobre a questão da eficiência, a *Selling Power* empreendeu uma pesquisa com 445 altos executivos de vendas, visando conhecer melhor os desafios mais importantes e difíceis enfrentados pelos gerentes de vendas em 31 diferentes ramos de atividades. Entre as 41 perguntas que foram feitas, quatro temas merecem atenção especial.

- 1. Recrutamento e seleção:** 57,7% dos entrevistados disseram que, naquele momento, não contavam com as pessoas certas nos postos-chave de suas organizações de vendas. À medida que a atividade econômica aumenta, cresce o desafio de encontrar perfis e ideias capazes de levar a empresa a um sucesso ainda maior.
- 2. Aumento das vendas sem sacrifício das contas já conquistadas:** 45% dos executivos consideravam um desafio equilibrar a conquista de novas contas com o atendimento às antigas. Há quem tente

resolver o problema dividindo a equipe de vendas (37%); outros oferecem incentivos à aquisição de novas contas (72%), embora todo mundo deseje crescer mantendo os lucros, muitas organizações de vendas constatam que metas de crescimento ambiciosas demais frequentemente inflacionam o custo das vendas e levam à perda de clientes antigos.

- 3. Processo de vendas:** 64% das organizações pesquisadas seguem um processo de vendas padronizado, mas apenas 53% das empresas recorrem à gestão das relações com os clientes para captar informações vitais sobre eles no que se refere a reproduzir as melhores práticas dos grandes vendedores. Apenas 46% das empresas estão satisfeitas com os resultados, a maioria dos líderes admite que um processo de vendas eficiente seja decisivo na conquista de mais vendas, no entanto, poucos especialistas concordam quanto a maneira como isso pode ser feito.
- 4. Percepções da clientela:** 58% dos entrevistados dizem que seu material de *marketing* é desenvolvido de modo a ajudar os vendedores a vender, enquanto 56% deles afirmam que seu material é destinado a incentivar os clientes a comprar, em apenas 43% das empresas pesquisadas o pessoal de *marketing* fazia prospecção de clientes juntamente com os vendedores, as percepções da clientela raramente fazem o caminho inverso e quase nunca exercem qualquer influência sobre as futuras estratégias de *marketing* e vendas.

## VENDAS DIMINUEM QUANDO A EMPRESA CRESCE

Todo negócio passa por ciclos evolutivos. Cada ciclo traz consigo um novo estilo de vender. Durante os primeiros anos de uma empresa, os vendedores experimentam o entusiasmo decorrente de sua aceitação pelo mercado.

Nesse momento a equipe de vendas está altamente motivada porque tem plena consciência do potencial quase ilimitado do novo produto ou serviço. O cliente é o rei e o processo de vendas se baseia na arte da improvisação criativa. Não existe limite para as comissões. A companhia se adapta às mudanças que ocorrem no mercado à velocidade da luz e as decisões são frequentemente tomadas da noite para o dia, em vez de pesquisa de mercado, time de basquete. Os escritórios parecem (e, via de regra, são) pequenos, o mobiliário é geralmente de segunda mão e todo mundo trabalha noite adentro.

Conforme a empresa cresce a necessidade de uma organização burocrática começa a surgir. A emoção não vem mais dos clientes entusiasmados, mas dos programas de incentivo; gerentes de vendas passam a apostar no

treinamento para chegar ao sucesso. Vendedores são obrigados a seguir um roteiro de negociação e instalam-se sistemas de gestão das relações com os clientes. Aparecem novos concorrentes e torna-se necessário reduzir despesas, para que a empresa continue crescendo começam os investimentos em pesquisa de mercado, conforme mais departamentos são criados e mais chefes são contratados as decisões passam a demorar mais e a burocracia começa a atrapalhar as novas iniciativas que visam ao crescimento. O departamento de vendas é redecorado e todos os gerentes trabalham horas a fio.

Quando o crescimento atinge certo estágio a empresa abre seu capital, as opções de compra de ações animam os funcionários, mas, um ano depois, as ações perdem o brilho, a burocracia se solidifica e os altos executivos ficam estressados por terem que se dividir entre contentar os clientes e cortejar os investidores. O sistema de vendas é reestruturando, as metas têm seus patamares elevados, as comissões passam a ter um teto, surgem normas rígidas referentes a orçamento e comunicações, as decisões demoram ainda mais e o departamento jurídico ganha mais influência. A equipe de vendas fica ansiosa por atingir novos recordes, mas as guerras de preço limitam o crescimento das vendas, os executivos começam a falar da necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e aumenta o número de funcionários que vão embora pontualmente as seis da tarde.

À medida que a empresa atinge maturidade a paixão é substituída pela racionalidade, após algumas rodadas de fusões a campanha já não é mais ser líder de mercado, mas manter os lucros estáveis ano após ano passa a ser considerado uma vitória. O medo silencioso

de perder clientes importantes se infiltra no setor de vendas. A energia da equipe é solapada pela necessidade de uma estratégia defensiva imposta por mais fusões e por concorrentes novos e destemidos, ainda por cima, as regras mais rígidas diminuem o ritmo da empresa e as medidas estratégicas são diversas vezes prescritas por consultores externos e contratar novos vendedores se torna cada vez mais difícil.

As dores do crescimento podem frequentemente desviar a atenção da empresa deslocando-a do cliente para disputas internas, confusões e banalidades, mas existem corporações consistentemente bem sucedidas que continuam crescendo, se adaptando e se transformando em sintonia com o mercado, seus líderes sabem que a paixão sempre vence a racionalidade. Mas, como manter a paixão viva, ano após ano? Mantendo os objetivos perfeitamente centralizados no que mais importa: deixar o cliente feliz.

*“Desistir é o único fracasso possível.  
Não existe nenhuma derrota além  
da derrota interior e nenhuma  
barreira intransponível, exceto  
a falta de propósito inerente  
ao ser humano.”*  
**Kin Hubbard**

## ADEQUAÇÃO ÀS NECESSIDADES DO MERCADO

Às vezes, uma boa oportunidade de negócio está mais perto do que imaginamos. Vejamos o caso a seguir. Muitas empresas americanas estão atualmente explorando o mercado chinês, mas pouco executivos de *marketing* e vendas percebem as oportunidades que estão bem na frente do nariz de todos: o mercado constituído por cidadãos sino-americanos.

Para compreender a história cultural desse grupo é preciso voltar à corrida pelo ouro, de 1849, quando mais de 300 imigrantes chineses desembarcou em São Francisco. Alguns encontraram enormes pepitas (que ultrapassavam 18 quilos) e nunca mais tiveram que se preocupar com dinheiro. As boas notícias logo se espalharam e, ao longo dos quatro anos seguintes, mais de 20 mil pessoas partiram da China em busca do sonho americano.

Mark Twain chegou a descrever esses trabalhadores dedicados: “um chinês desordeiro é uma raridade e um que seja preguiçoso é algo que não existe”. As pesquisas atuais indicam que comparativamente à população em geral, os

sino-americanos são duas vezes mais propensos a abrir o próprio negócio. Estima-se que as empresas administradas por eles gerem uma receita superior a 200 bilhões de dólares por ano. Um dos primeiros negócios sino-americanos foi um restaurante chinês inaugurado em São Francisco em 1849. Hoje em dia, há três vezes mais restaurantes chineses nos Estados Unidos, que franquias do *McDonald's*.

O mercado formado por sino-americanos é o que apresenta a maior taxa de crescimento demográfico, os maiores níveis de escolaridade e a mais alta renda familiar entre todas as etnias dos Estados Unidos. Mais de 2.5 milhões de sino-americanos totalizam um poder aquisitivo que supera a casa dos 300 bilhões de dólares.

Os sino-americanos passam mais tempo na internet e fazem mais compras *on-line* do que a média praticada pelos americanos. São compradores sensíveis ao preço e conscientes em termos de marca. Segundo a *Simmons Research*, os equipamentos eletrônicos se situam no topo de suas listas de compras.

Quanto aos meios de comunicação, de acordo com a agência publicitária *Kang & Lee Advertising*, sediada em *New York*, esse crescente mercado é visado por mais de 500 veículos em idiomas asiáticos. O *chinasite.com* menciona duas estações de rádio em chinês, uma em São Francisco e outra em *New York*. Há ainda uma infinidade de transmissões de rádio e TV via satélite ou a cabo.

Uma vez que mais de 80% dos sino-americanos falam chinês em casa, os marqueteiros mais bem informados se beneficiam desse fato. O *New York Times*, por exemplo, criou uma mala direta com texto chinês e em inglês e montou um *call center* com chamada gratuita em que os atendentes falam mandarim e cantonês; sensível

às sutilezas dessa cultura, o *Times* chegou a mudar a cor de suas *máquinas* de venda, instaladas em *Chinatown*, do tradicional azul para o vermelho, culturalmente mais aceito. Há, até mesmo, orientações de *marketing* em relação aos algarismos – é importante evitar o 4, cuja pronúncia é parecida com a palavra “morte” (sie); já o 8, sugere riqueza; a sequência 888 é vista como símbolo de crescimento e prosperidade.

Mas o *marketing* culturalmente sensível é apenas parte do segredo do sucesso, as empresas também precisam adaptar suas apresentações de vendas adequando-as às necessidades do mercado. A seguradora *New York Life*, por exemplo, tem uma divisão de *marketing* cultural que orienta e treina os corretores que atuam nesse mercado, o treinamento inclui sessões sobre planejamento e subscrição de apólices ministradas em mandarim e cantones. A *New York Life* sabe que a melhor maneira de conquistar clientes é falando a língua deles – em todos os aspectos.

## OS OBSTÁCULOS SÃO MOTIVAÇÃO

Um filósofo certa vez comentou que o único obstáculo ao voo veloz e tranquilo da águia é o ar. No entanto, se o ar não existisse, e a águia tivesse que voar no vácuo, ela cairia imediatamente no chão. O mesmo elemento que oferece resistência ao voo é condição indispensável a ele.

O maior obstáculo que uma lancha tem que vencer é a água; no entanto, o barco não sairia do lugar se não houvesse essa resistência.

Essa mesma lei – de que os obstáculos são condições imprescindíveis para o sucesso – é válida também em relação à vida humana. Uma vida livre de obstáculos e dificuldades reduziria todas as possibilidades a zero. Os obstáculos nos fazem despertar e nos levam a usar nossas habilidades. Esse empenho nos fortalece. Assim, as dificuldades trazem também uma renovação de nossas forças.

Ed McMahon é um notável exemplo da relação obstáculos/força. Sua fascinante história ilustra como as pessoas que acabam tendo sucesso frequentemente são aquelas que inicialmente enfrentam mais dificuldades. Ed. tem orgulho de ser vendedor. Foi por causa de sua origem

humilde que ele descobriu sua capacidade de vender. Sua família se mudava com tanta frequência que ele estudou em 15 escolas diferentes antes de chegar ao ensino médio. Sem chances de manter a proximidade com os amigos, ele se concentrava em fazer novas amizades rapidamente – e hoje é amigo de centenas de pessoas.

Olhando mais de perto as histórias das pessoas de sucesso, quase sempre encontramos um obstáculo incomum, uma decepção amarga ou uma privação no passado. Como o relato de Ed. McMahon sugere, não há infortúnio que a força de vontade não possa transformar em vantagem. Dos obstáculos nasce a tenacidade, das decepções surge o crescimento pessoal e das privações brota a vontade. Alcançar o sucesso significa enxergar os obstáculos que despertam sua força interior.

*“Concentre-se em descobrir seu objetivo e, então, em atingi-lo.”*  
**Coronel Michael Friedsman**

## ÁREAS NECESSÁRIAS NA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Em qualquer empresa minimamente organizada existe o contabilista – que quer um preço capaz de cobrir os custos e proporcionar certo lucro. Existe o economista – que tem de analisar a relação entre a demanda e a oferta no mercado. E existe o especialista em *marketing*, que procura mexer no mercado de maneira a conseguir determinar o preço que deseja. Para que as três áreas funcionem e apresentem resultados, o especialista em *marketing* necessita batalhar com o máximo de imaginação. Exemplifiquemos com a calça *jeans*.

De posse das informações a respeito do produto, custo da matéria-prima, da mão-de-obra e das despesas fixas, o contabilista prevê seu lucro. O economista calcula quantas pessoas, pelo preço então estabelecido, estariam dispostas a adquirir determinada quantidade de *jeans*. Então, entra em cena o *marketing*, que coloca na calça uma etiqueta de marca nobre e assim consegue aumentar o preço de venda e por extensão aumentar o seu lucro. O *marketing* cria uma situação, digamos, de sedução. Cria o

*status*.

Habitualmente, o contabilista e o especialista de *marketing* vivem em atrito constante, no entanto, unidos eficientemente podem atingir números ideais da chamada margem de *marketing*. A fórmula para obter-se essa margem é elementarmente aritmética. Parte-se do volume de vendas, do preço multiplicado pela quantidade de unidades a ser comercializada. Desse volume se retiram o custo e se chega ao lucro bruto. Todavia, ainda é preciso extrair do lucro bruto todas as despesas de distribuição e as de promoção.

Para a otimização dessa fórmula começa a despontar, frente à economia de escala, um novo conceito, aquele da economia de escopo. Na escala, quando se aumenta o volume, dilui-se o custo fixo; no escopo, com os mesmos fatores de produção, se realizam outros produtos. Uma empresa que fabrica lápis pode ampliar a sua linha e, em momentos ociosos, fazer palitos de dentes; preservam-se os empregos e se mantém o mercado ativíssimo.

## CONTROLE DE MARKETING E O PLANO

O plano deve conter em si as condições para seu controle por meio de parâmetros que servirão para comparação com o realizado.

- Que espécie de informações de *feedback* devem ser prestadas periodicamente a cada responsável, a fim de que se possa verificar se os resultados reais estão sendo alcançados de acordo/desacordo com a parte do plano pela qual é responsável.
- Com que frequência cada componente das informações será fornecido.
- Como devem ser apresentados os componentes das informações de controle ser apresentados, a fim de que se possa:  
compreendê-los facilmente;  
observar ao mesmo tempo as informações importantes e suas respectivas relações.
- Fixar a data em que deve ser feita uma análise geral de resultados em confronto com os parâmetros do plano.

- Determinar quais, e como, os elementos de resultados devem alimentar o sistema de informações de *marketing* (*feedback*).

Outras considerações são importantes para diferenciar um bom plano em relação a um plano de *marketing* malfeito. A maioria dos planos de *marketing* tem a composição do tipo da que foi apresentada, mas alguns são funcionais e outros servem somente para ser mostrados, pois têm falhas na sua estrutura, tornando-os inúteis para as finalidades a que se propõem. A análise da situação em um plano “só para mostrar” é feita para apoiar um ponto de vista particular em vez de ajudar o leitor a entender a situação, o que se encontra nesse tipo de plano é uma intenção de convencer que as estratégias subsequentes fazem sentido. Em um plano funcional a análise é geral, uma vez que mostra informações básicas para a tomada de decisão independente e, *a priori*, para as estratégias que serão seguidas. Um plano ruim tem objetivos imprecisos, tais como: “no próximo ano a empresa aumentará dramaticamente os seus negócios” ou “a empresa assumirá uma posição de liderança”. Em contrapartida, os objetivos de um bom plano são específicos e mensuráveis: “no próximo ano será aumentada a participação da empresa no segmento de mercado em X por cento” ou “as vendas no primeiro semestre serão de Y milhares de reais”. Um plano ruim apresenta a “grande” estratégia-solução final para o problema.

Um bom plano tem uma estratégia, mas deve mostrar que há mais de uma forma de resolver um problema embora uma pareça ser melhor que as outras (sempre deverá ser apresentado o melhor caminho a seguir). Em

um plano feito “só para mostrar”, a linguagem contém jargões, ele é volumoso, com muitas páginas de pesquisas, quadros gráficos e números sem ligação direta com os problemas estudados. Muitas vezes, nesse tipo de plano, é dispensado maior cuidado na sua apresentação do que no seu conteúdo. Um plano funcional é de linguagem simples, dentro de uma apresentação simples e com informações objetivas e claras. Em um bom plano, há ideias novas em uma proporção bem alta em relação às ideias usadas no plano anterior, enquanto em um plano ruim há repetição de problemas, oportunidades e estratégias nas mesmas bases do anterior.

Em um plano feito para funcionar, os problemas principais devem estar identificados e as maneiras de resolvê-los estão em função do pessoal responsável por fazê-las, num sistema de compromissos, ou gerência, por objetivos com prazos bem definidos. Para que o plano funcione é necessário que o pessoal que vai trabalhar com ele seja consultado durante sua confecção, isso aumentará sua viabilidade e garantirá a cooperação no momento de sua implementação; todas as revisões necessárias deverão ser feitas durante a preparação, e mesmo depois dela, para que o plano seja o mais próximo possível da realidade. O plano de *marketing* deve ser trabalhado durante todo o período de sua vigência e não só na sua preparação. Por fim, um bom plano vale todo o investimento de tempo feito nele.

## TRABALHAR AJUDA NO SUCESSO

Materializar seus sonhos é dar alma a sua estratégia. Spitz tem razão: somente quem está disposto a batalhar pelo sonho tem direito de realizá-lo.

A vida é curta, portanto todos devem aprender a trabalhar com prazer. Trabalhar é muito gostoso para quem descobre o sentido do trabalho em sua vida.

Temos de aprender a nos divertir no trabalho. Muitos acreditam que pessoas que trabalham com alegria são profissionais irresponsáveis. Isso é mentira: as pessoas que trabalham sem prazer é que acabam se desconcentrando, pois ficam pensando em outras coisas enquanto trabalham. Quem trabalha com alegria contagia o ambiente com seu entusiasmo e se torna um dos profissionais mais criativos da organização.

Fico triste quando vejo quantas pessoas desperdiçam a vida por não compreender todo o prazer que o trabalho pode proporcionar ao ser humano.

Na verdade quando uma pessoa faz graça dizendo que se ganhasse na loteria demitiria o chefe na hora ou iria para uma praia bem distante para não precisar nunca mais trabalhar, para mim, isso é sinal de que sua vida está bem frustrante.

As pessoas que não trabalham felizes acabam se tornando profissionais pessimistas, ranzinzas e muitas vezes sem espírito de equipe!

Nunca vi um profissional de verdade reclamar de seu trabalho, muito menos da empresa. Pode até comentar que está precisando de umas férias, que está precisando de umas boas noites de sono, mas para ele o trabalho é uma fonte inestimável de prazer e realização.

Os grandes campeões treinam de forma intensa porque têm prazer tanto na preparação, quanto na realização de seus sonhos. Os músicos sensacionais, os melhores professores, advogados, médicos, enfim, todo profissional que se destaca é aquele que ensaia, treina, estuda muito, se você está começando uma carreira profissional, um belo conselho é aprender a desfrutar todo o tempo de trabalho. É muito gostoso aprender, construir um mundo diferente e principalmente sentir como é precioso o ar que respiramos.

*“Todos querem ganhar medalhas de ouro, mas poucos querem treinar na intensidade necessária para conquistá-las.”*  
**Mark Spitz**

## ESTRATÉGIA COLABORA PARA ATINGIR METAS

O neozelandês Edmund Hillary, primeiro homem a escalar o monte *Everest*, dizia que ele só tinha um objetivo em mente. Um só, escalar a montanha!

Ter um objetivo em mente é fundamental para a realização da pessoa, mas depois disso vem a segunda parte: montar a estratégia para viabilizar a realização desse objetivo. Significa pensar em tudo o que precisa ser feito, analisar as dificuldades, os meios disponíveis e possíveis para atingir o objetivo específico e focado. Se Hillary tivesse tentado escalar a montanha sem planejamento, com certeza teria morrido no meio do caminho, a sua história seria totalmente diferente. Em lugar de glória, teríamos uma lição de luta imensa, acabando em um final trágico.

No meu tempo de faculdade de advocacia vários dos meus amigos tinham o mesmo objetivo: ser um grande advogado, de verdade, poucos alcançaram essa meta. Lógico que quase todos se formaram, mas dos que comentavam sobre seus objetivos, poucos tinham uma estratégia para realizá-los. Eles simplesmente assistiam às aulas e ficavam à espera de algum acontecimento para que

seus objetivos dessem certo. Poucos tinham uma estratégia clara para realizar seus objetivos, os quais eram muito mais do que ser apenas advogado. Esses poucos, que desejavam se tornar grandes especialistas em uma disciplina, quando passavam para o segundo ano já iniciavam um estágio ou procuravam ser monitores de uma disciplina durante o curso para, com isso, abrir caminho para virem a se tornar assistentes do professor da disciplina na qual eles queriam ser especialistas, além disso, frequentavam congressos nessas especialidades, liam os livros que os professores indicavam; antes da formatura, já tinham claro qual o programa de assessoria jurídica iriam fazer, estudavam muito para ser aprovados no curso e conseguiram emprego em sua especialidade. Resumindo, iam plantando várias árvores ao mesmo tempo, até que um dia o pomar ficava pronto.

Os outros, os que não tinham uma estratégia, limitavam-se a esperar que o destino trouxesse seus objetivos de presente. Provavelmente seguem esperando até hoje e culpando o destino por não ter sido bom com eles.

Os campeões sempre têm uma estratégia para realizar seus sonhos!

Agora que você definiu seus objetivos profissionais, chegou a hora de construir um caminho para realizá-los, chegou a hora de criar uma estratégia para fazer com que suas metas aconteçam.

Uma estratégia é um plano de ações para organizar, realizar e integrar seus objetivos profissionais.

Estratégia é um termo que vem da área militar e é muito usado para empresas e carreira. A palavra vem do grego *estrategos*: a arte do general, ou seja, o processo

de tomar decisões para vencer uma batalha. No sentido militar, diz respeito a montar uma estratégia, assim, envolve o conhecimento de suas próprias forças e fragilidades, bem como, o conhecimento dos inimigos, especialmente os comandantes, como eles planejam e tomam suas decisões na hora da batalha. Conhecer o lugar aonde a batalha vai se realizar, analisar todos esses aspectos e decidir suas ações a partir dessa análise. Investigar do que o exército irá precisar, montar os equipamentos necessários e considerar as possibilidades durante a batalha para a realização de seus objetivos. A estratégia envolve, ainda, surpreender o inimigo e evitar surpresas desagradáveis.

Sem uma estratégia aprendemos somente com os erros e, às vezes, o preço é muito alto.

## O TEMPO CORRETO E AS FASES DA CARREIRA

Uma carreira tem quatro fases. Avalie em que posição você está.

- **Primeira:** Dos 18 aos 25 anos é a fase do aprendizado. Durante esse período um jovem tem a impressão de que ganha menos e tem menos oportunidades do que deveria. É verdade, a diferença entre o que ganha e o que deveria ganhar é o que paga para aprender.
- **Segunda:** Dos 26 aos 34 anos é a fase da coragem, o profissional já aprendeu todas as coisas básicas e essenciais e sai procurando opções, ou na empresa, ou fora dela. Essa é a fase das grandes mudanças. De empresa, de cidade, de país ou de galáxia. Logo, um jovem de 26 anos que ainda está procurando vaga de estagiário já ficou para trás.
- **Terceira:** Dos 35 aos 45 anos é a fase da colheita, nesses dez anos ocorrem promoções para cargos melhores e o salário dá um belo salto. Como medida, o salário de alguém de quarenta anos deveria ser no mínimo dez vezes maior do que era aos vinte.

- **Quarta:** Dos 45 em diante vem a fase da inércia. O funil das boas oportunidades fica mais estreito e poucos passarão por ele. Quem tem mais de 45 anos evidentemente acredita que mantém a mesma energia que tinha aos 25, além de ter mais experiência. É verdade, mas o mercado de trabalho é meio cruel e não reconhece isso.

Na fase da inércia começa a busca por estabilidade, por isso, quando um profissional pergunta: “o que está acontecendo comigo?”, a resposta quase sempre é: “você deixou uma fase da carreira passar sem aproveitar”. Para recuperar o tempo perdido você terá que saltar uma fase inteira. Não é fácil, mas é possível.

Assim que um profissional coloca os pés dentro de uma empresa começa o que se chama de gestão da carreira. Imediatamente ele pensa em como poderá ganhar mais, quais são as suas chances de ser promovido e em que momento passará a mandar, em vez de ser mandado.

Conheço profissionais que pareciam ter grande potencial quando estavam na faixa dos vinte anos, mas passados dez ou quinze anos de trabalho muitos deles não progrediram. Observando essas pessoas listei cinco pecados que podem atrapalhar uma carreira:

- **Fazer o mínimo e esperar o máximo.** Parte da imagem positiva que um profissional constrói vem de seu esforço para ir além de suas obrigações de rotina. Pessoas assim identificam problemas antes que apareçam e enxergam soluções onde a maioria vê dificuldades.

- **Agir como se fosse uma ilha de talento em um oceano de mediocridade.** Não admitir erros, não aceitar conselhos, procurar sempre uma justificativa para tudo e nunca elogiar alguém, isso gera antipatia e rejeição, dois fatores que pesam muito em uma promoção.
- **Não ser equilibrado emocionalmente.** Um dia a pessoa está alegre e quer conversar com todo mundo, no outro, fecha-se como uma ostra e não admite que ninguém se aproxime.
- **Ter habilidade para conviver bem com o chefe direto.** Uma das obrigações do subordinado é tornar a vida do chefe mais fácil, mesmo que ele seja “casca-grossa”. O subordinado que conseguir estabelecer uma relação de confiança com o chefe terá dez vezes mais chances de ser promovido. Lembrando que fidelidade e apoio nada tem a ver com puxa-saquismo.
- **Não saber se adaptar às mudanças.** Empresas mudam constantemente por fatores internos ou externos, e pessoas pouco maleáveis sempre acabam ficando para trás por resistirem a essas transformações.

O oposto desses cinco pecados não é difícil de fazer, mas não mais que 5% dos profissionais arriscam. Não por acaso exatamente os 5% que são promovidos.

## SUCESSO EM VENDAS E SEUS FATORES

Existem três fatores-chave que são determinantes para se sair bem na competição e manter o sucesso em vendas: conhecimento do produto, habilidades e motivação.

- **Conhecimento do produto.** O perfil do cliente atual é o de alguém que exige informações mais detalhadas antes de fechar o negócio. Os vendedores precisam conhecer mais do que apenas dados gerais, eles têm que saber onde conseguir informações precisas e como transmiti-las ao cliente da forma mais breve, abrangente e convincente possível. Os dois maiores desafios nessa tarefa são: (a) manter-se atualizado em relação às informações relevantes para o cliente; e (b) manter em dia seu conhecimento das ferramentas de automação das vendas, desenvolvidas para acelerar o processo de comunicação com a clientela. Se quisermos acompanhar o ritmo das mudanças não temos alternativa senão usar a tecnologia para administrar as informações cada vez melhor e com mais rapidez.

- **Habilidades.** Pesquisas comprovaram que as habilidades de venda adequadas são decorrentes do aprendizado e do treinamento permanentes conjugados à prática. Embora os vendedores frequentemente digam ter muita experiência, uma análise mais atenta acaba revelando que suas habilidades geralmente não passam da mesma experiência repetida anos a fio.

Os gerentes de venda mais eficientes oferecem treinamento e exercitam continuamente as habilidades de sua equipe, para não perderem vendas. Todos os super-vendedores estudam, praticam e aperfeiçoam suas habilidades.

Veamos o caso de Zig Ziglas. Pouco depois de ele ter dado uma palestra a um público recorde de 16.500 pessoas em Dallas, no Texas, Zig contou que embora houvesse feito aquela mesma apresentação uma semana antes, em Houston, havia passado quatro horas ensaiando e praticando para se apresentar ali. Por quê? Porque quando dá uma palestra ele se dedica 100%, o mesmo conceito vale para nosso desempenho em vendas. Se pararmos de praticar, perderemos nossa vantagem, e não demorará muito para que nosso rendimento diminua. Se pusermos em uso apenas 80% de nossas habilidades, perdemos 20% das oportunidades de venda.

- **Motivação.** O que torna a motivação um desafio tão grande é que os vendedores raramente têm consciência da falta dela. Eles com frequência afirmam estar tudo bem, quando na verdade precisam de um elogio ou de uma palavra de incentivo. Desmotivado, nem mesmo o mais

habilidoso e brilhante vendedor consegue vencer, mas com motivação se desenvolvem qualidades positivas como entusiasmo, confiança, persistência, determinação e disciplina.

A motivação do vendedor é como a raiz de uma planta: não pode ser vista, mas representa seu passado e seu alicerce. Cabe ao gerente de vendas ajudar o vendedor a criar raízes mais profundas (uma autoimagem mais positiva). Da mesma forma, o gerente deve orientar sua equipe para que atinja metas desafiadoras, sempre oferecendo recompensas adequadas. Assim como as plantas florescem, a maioria dos vendedores tem grandes possibilidades de atingir níveis de sucesso gloriosos.

*“A chave do sucesso não serve para nada até que se descubra a fechadura onde inseri-la.”*  
**Teby Hsieh**

## ENFRENTAR SEMPRE A MUDANÇA NA ECONOMIA

Um dos meus amigos, gerente de uma concessionária de automóveis, estava reclamando recentemente da queda que as vendas vinham sofrendo. Enquanto ele me mostrava os números, olhei por cima do seu ombro e observei o que estava acontecendo no *showroom* e no pátio da loja.

Embora não houvesse um mísero cliente à vista, havia cinco vendedores esperando que entrasse algum. Um deles examinava o jornal local; outro se concentrava na revista *Sports Illustrated*; o terceiro e o quarto observavam o tráfego na rua e o quinto estava simplesmente sentado com o olhar perdido.

Meu amigo comentou que os negócios nas concessionárias concorrentes também haviam diminuído e mencionou os dados de diversas montadoras que indicavam uma tendência à queda nas vendas de automóveis.

Fiz a pergunta óbvia: “se os negócios estão parados por que o seu pessoal não está ao telefone? Por que não estão ligando para os clientes antigos, em vez de ficar esperando que algum apareça?”

Aparentemente surpreso, ele disse: “É verdade, é o que eles deveriam estar fazendo. Mas por que deveria ser eu a lembrá-los disso? Por que será que eles não conseguem pensar por conta própria?” E eu respondi: “porque cabe ao gerente saber o que fazer e como fazer. Se você lhes disser que quer vê-los telefonar para uns 40 clientes por dia e lhes entregar um bom roteiro. Eles passarão o expediente inteiro ao telefone fazendo ligações. Eles seguirão as suas orientações, agora, se você ficar esperando que eles tomem a iniciativa, nada vai acontecer.”

Como seus vendedores reagem à queda das vendas? Seguem-se cinco sugestões para evitar a diminuição do rendimento quando a economia está em marcha lenta.

1. **Vale a pena ser persistente.** Os gerentes de vendas que estabelecem altos padrões quanto à persistência não deixam que seus vendedores sigam a lei do menor esforço. A atitude da equipe é determinada pela atitude de seu gerente. Se sua postura for “vamos insistir” e “a recessão que nos desculpe, mas não queremos nada com ela” sua equipe acabará vencendo.
2. **O que interessa não é saber para onde a economia está indo, mas para onde você está indo.** Se você tiver metas bem definidas, aceitar que são necessárias várias prospecções para se fechar um negócio e fizer todo o possível para chegar aonde deseja, se sairá bem em qualquer ciclo da economia.
3. **Aumente a motivação para vencer.** Institua um programa de incentivos de curto prazo para recompensar o esforço adicional. Você perceberá rapidamente que a economia não é impulsionada

pela taxa de juros do Banco Central, mas pelo empenho dos gerentes em motivar suas equipes.

4. **Volte aos fundamentos.** Nada estraga mais uma equipe de vendas do que o sucesso. Caso o último ano tenha sido excelente, aposte que seus vendedores já estão pulando algumas etapas vitais do ciclo de vendas. Eles podem estar esquecendo-se de justificar os preços, encurtando as apresentações do produto ou usando estratégias fracas para fechar o negócio. Se as vendas caírem é hora de retomar o treinamento e refrescar a memória de seu pessoal.
5. **Seja mais criativo.** Os vendedores têm necessidade de novas ideias quando os negócios esfriam, o bom gerente de vendas sabe que é dos problemas que brota a criatividade. Programe uma rápida reunião semanal para um *brainstorming*. O objetivo é melhorar cada processo individual da sua organização de vendas. Quando os negócios começarem a se arrastar “engate uma segunda”, recorrendo à criatividade. Bastarão algumas ideias criativas para que sua equipe retome a velocidade máxima.

*“Para pôr alguém em ação  
precisamos perturbar  
seu equilíbrio.”*  
**Eric Hoffer**

Este livro foi composto em Adobe Garamond Pro, corpo 14, para o miolo e MoolBoran, corpo 22, para os títulos. Impresso em papel Off-Set 90 g/m<sup>2</sup>.

Porto Alegre, julho de 2011