



## Venda de baixa pressão

Comprar é algo que o cliente gosta de fazer. A função do vendedor é ajudá-lo a seguir sua inclinação.

**GERENTES DE VENDAS** e vendedores de diversas áreas acusam a venda de "alta pressão" de rudimentar relíquia de tempos idos. Mais e mais, defendem algo que só pode ser descrito como venda de "baixa pressão". Embora a migração do modelo de alta pressão para técnicas de baixa pressão viesse ganhando força muito antes da guerra, a escassez dos últimos anos veio acelerá-la. Agora, com o fim do conflito e a volta da fartura de bens e mercadorias, torna-se imperativo o exame desse

novo modo de pensar de indivíduos ligados à venda, que de tão distinto parece, em retrospecto, uma completa mudança de rumo.

O que *é*, realmente, a venda de baixa pressão? É a ausência de alta pressão, seja lá o que isso for, ou apenas a alta pressão sob disfarce? Por que é eficaz — por ser diferente e pegar o outro de surpresa (o que significa que pode perder o poder com o tempo, à medida que a clientela se habitua a ela) ou por

explorar reações básicas do ser humano? A venda de baixa pressão é sólida e produtiva — o bastante para garantir a saída do volume maior de mercadorias que nosso planejamento pós-guerra pede? Ou gerentes de vendas e vendedores estão apostando em técnicas débeis que não surtirão efeito em um mercado no qual a oferta supera a procura?

O propósito deste artigo é tentar responder a estas perguntas e, então, considerar as implicações para a gerência de vendas. Trataremos apenas da venda pessoal; ou seja, a venda por vendedores (para sermos mais específicos, por vendedores em campo, e não vendedores no comércio varejista). É preciso não esquecer, contudo, que há óbvios paralelos em outras atividades promocionais e que a estratégia de venda pessoal de uma empresa precisa, é claro, ser coordenada com seu programa de publicidade.

Além disso, sem querer antecipar as conclusões desta análise, o autor gostaria de declarar que está basicamente interessado na venda a compradores de empresas, tanto aqueles que compram para revenda como os que compram para operações industriais. Esses homens de negócios tomam decisões de compra de modo basicamente racional, e não emocional, e por esse motivo parecem particularmente compatíveis com a venda de baixa pressão. Não há, no entanto, necessidade de excluir o consumidor, que também já começa a pender para o consumo racional. Prova disso são o crescimento de entidades como a Consumers' Research e a inclusão, no ensino secundário, de aulas sobre consumo na disciplina de economia doméstica, além da postura mais realista da nova geração como um todo. Até o vendedor de vassouras, antigamente tido como exemplo acabado da venda de alta pressão, já não acha pertinente tentar vender a qualquer custo; agora, dá um passo atrás quando a porta se abre, sorri todo cortês para a dona de casa, entrega uma vassoura de amostra (durante a guerra, um folheto) e avisa que voltará no dia seguinte para tomar o pedido.

## IDÉIA EM RESUMO

- **O objetivo de técnicas de venda tradicionais era induzir o cliente à decisão de comprar, em vez de deixá-lo decidir por conta própria. Neste clássico de 1947, Edward C. Bursk (que editou a HBR por vários anos) sugere a adoção de uma abordagem menos agressiva, na qual o vendedor deixa o potencial cliente seguir sua inclinação natural a comprar.**
- **Bursk parte discutindo as vantagens da venda de baixa pressão - que repousa sobre a sinceridade do vendedor - e explica por que o método é eficaz. Mostra, então, que sua síntese perfeita está na "abordagem do problema do cliente", na qual o vendedor se inteira do problema do cliente e o ajuda, na prática, a solucioná-lo.**
- **A venda de baixa pressão exige vendedores inteligentes, analíticos, sutis e flexíveis. Cabe ao gerente não só criar um plano de remuneração que equilibre estabilidade de renda e fortes incentivos, mas também escolher e treinar com carinho essa nova força de vendas.**

A bem da verdade, a tendência geral de um consumo mais racional — criterioso, seletivo, sofisticado — sem dúvida tem certa ligação com a tendência da venda de baixa pressão. Gerentes de vendas e vendedores souberam detectar a mudança no comportamento de consumo, exploraram a mudança em suas técnicas de vendas e, com isso, potencializaram fortemente a tendência.

### O que é venda de baixa pressão?

Para definir o que significa venda de baixa pressão talvez seja mais fácil tentar explicar, primeiro, o que não é, ou seja, definir o oposto dela. Aqui, há tantas definições possíveis quanto há gente. Quando falamos em "venda de alta pressão", quase toda pessoa que já comprou algo na vida parece entender o que queremos dizer, ou seja, intui o que é. Mas, se cada impressão dessas pudesse

ser convertida fielmente em palavras, talvez veríamos uma incrível uniformidade na definição. É que o fator que determina se uma venda é de alta pressão ou de baixa pressão pode muito bem ser o espírito no qual a venda é feita, e não algo mais definido e concreto.

Se instadas a dar uma definição, certas pessoas dirão que venda de alta pressão significa persuadir o potencial cliente a comprar algo que está além de seus meios, que não é adequado a suas necessidades, que o cliente não quer e que o deixará insatisfeito quando o vendedor partir. Mas essa descrição, por mais característica que seja, parece denotar os possíveis efeitos da venda de alta pressão, e não seu sentido e propósito fundamentais. Para outros, a tática equivale a "coagir" a pessoa, "enfeitá-la", "não dar tempo para que respire", "desnorteá-la", até "enganá-la". De novo, ainda que possam ser justificados pelos atos de muitos praticantes da venda de alta pressão, esses termos parecem indicar mais o modo pelo qual a venda é conduzida do que sua natureza fundamental.

Um outro enunciado, "levar o cliente a comprar", está mais perto de expressar aquilo que queremos. Isso porque sugere, simplesmente, que o prospecto — ou, a essa altura, a vítima — não chegou à decisão de comprar por qualquer caminho racional e ponderado por ele próprio percorrido, mas foi levado a ela. Essa idéia básica, que a venda de alta pressão significa conduzir o potencial cliente à decisão de comprar, é condizente com outras manifestações que citamos e ajuda a explicá-las. Naturalmente, essa venda pode ter o efeito de levar a pessoa a comprar algo que não deseja (embora não necessariamente); e, naturalmente, se presta ao que poderíamos chamar de táticas de "intimidação", embora o elemento de ardil e engodo possa ser inserido em qualquer tipo de venda, inclusive a de baixa pressão.

Com esse conceito de venda de alta pressão em mente, podemos agora tratar de definir a venda de baixa pressão. Queremos evitar uma simplificação excessiva. Na vida real, obviamente, técnicas de

baixa pressão se sobrepõem a técnicas de alta pressão ou aparecem em combinação com estas; em geral, o que vemos é uma mera diferença no grau da pressão aplicada. Para fins de análise e para uma maior compreensão, contudo, devemos pensar na venda de baixa pressão como algo essencialmente separado e distinto, o verdadeiro oposto da venda de alta pressão; tal abordagem será posteriormente justificada se a discussão indicar que possui, sim, um sentido e um propósito próprios.

**Deixar potencial cliente decidir por si só.** A venda de baixa pressão, por conseguinte, não é levar o prospecto à decisão de comprar, mas deixar que chegue sozinho à decisão; não é vender, mas deixar que compre. Assim descrito, soa simples. Um exame mais detido, no entanto, imediatamente levanta questões sérias que, se não puderem ser satisfatoriamente respondidas, lançariam dúvida sobre a conveniência, a longo prazo, de técnicas de baixa pressão.

O fato de termos dito que a venda de baixa pressão não é a venda de alta pressão sugere, em si, que não passa de uma moderação do grau de esforço aplicado à venda. Com efeito, essa suspeita não é infundada, pois há, sim, o risco de que gerentes de venda e vendedores, ao abandonar técnicas anteriores de vendas, não tentem substituir a campanha pesada de antes — cujo grau de eficácia, considerável, podia muito bem ser fruto de sua agressividade — por métodos positivos de igual ou superior eficácia na nova seara da venda de baixa pressão.

Quando afirmamos que venda de baixa pressão significa deixar o potencial cliente decidir por si só, por acaso queremos dizer que não há nenhuma tentativa de influenciá-lo? Se assim for, a decisão de compra depende inteiramente do exame dos méritos relativos de produtos rivais (ou daquilo que cada um reivindica do tempo, do dinheiro, do espaço de armazenagem do cliente, por exemplo). Além disso, se as vantagens daquilo que um vendedor oferece forem apresentadas corretamente — ou seja, de forma fiel, somente o produto superior será

adquirido. Mas esse tipo de venda, salvo se complementado por alguma forma de ação positiva, simplesmente não seria vender. Seria uma espécie de serviço de informação — serviço que uma organização de pesquisa objetiva e impessoal teria melhores condições de prestar. Do ponto de vista de uma empresa, seria ineficaz, salvo nos raros casos de produtos de superioridade nitidamente demonstrável. É patente que a venda de baixa pressão tem caráter mais positivo do que isso.

Em primeiro lugar — e isso tem ligação direta com um fato que o aprendiz de vendedor acha difícil entender, por mais parecidos que produtos rivais sejam em preço e qualidade, cada um costuma ter pelo menos uma característica, no produto propriamente dito ou em serviços e termos associados ao produto, que é singular e que torna tal produto mais desejável para certos clientes do que os demais da categoria. Logo, o vendedor pode ressaltar a vantagem específica de seu produto sem tirar do potencial cliente a prerrogativa de decidir racionalmente entre as vantagens de produtos concorrentes.

Em segundo lugar, é possível empregar certas medidas positivas. Sigamos imaginando que o cliente tenha liberdade para chegar a uma decisão por meio do próprio juízo, racional. Mas, mesmo sem o recurso a dispositivos dramáticos, à lábia ou a qualquer outra coisa associada à abordagem de alta pressão, haverá, sim, uma variação no grau de atenção e interesse despertado pela apresentação do vendedor — ou seja, variação na eficácia das técnicas de venda. Além disso, não é preciso eliminar totalmente o apelo emocional, embora este deva, é claro, ser usado com mais sutileza. Nesse sentido, vale a pena observar que, mesmo no caso de grandes compradores industriais, que supostamente tomam decisões com base apenas na razão, muitas vezes é possível apelar para a vaidade sem minar o efeito da abordagem de baixa pressão, e de modo impressionante. Vejamos, por exemplo, a oportunidade de explorar o sentimento de orgulho

pela aparência de uma fábrica quando se tenta vender ao presidente da empresa um importante equipamento.

Mas até onde o vendedor pode ir no uso de chamarizes e de outros estratagemas que reforcem suas técnicas de baixa pressão sem deixar de ser fiel à idéia de que o potencial cliente deve decidir por conta própria?

**Necessidade de sinceridade.** Existe, é claro, a possibilidade de que a venda de baixa pressão seja usada não com o intuito de deixar que o potencial cliente realmente decida por si só, mas para levá-lo a crer que a decisão é sua; em outras palavras, de que seja feito de tudo para induzi-lo a comprar, mas que tal esforço seja disfarçado. Há, sem dúvida, mais do que uma sombra de verdade nessa tese. Afinal, não parece realista supor que o vendedor estaria menos ansioso para vender; esperemos, de coração, que não esteja, pois do contrário a tentativa de vender dificilmente surtirá efeito. O que impediria o vendedor de, no mínimo, fazer de tudo para criar um clima favorável para que o potencial cliente decida? Aqui, não faltam oportunidades para quem sabe vender.

Ao mesmo tempo, duvidamos muito que a verdadeira venda de baixa pressão possa ser fundada na tese francamente capciosa de que o vendedor está induzindo o prospecto a comprar ao fingir que não está tentando vender. Isso levanta, obviamente, a questão da ética, que é uma questão bastante vital, digna de muito mais reflexão do que normalmente mostrada por gerentes de vendas e vendedores. O jeito normal de enfrentá-la é observar que uma certa dose de, digamos, "exagero" e "seleção dos fatos" parece ser esperada do vendedor, e que qualquer comprador que não encara com um certo pé atrás o que um vendedor diz e faz seria um "alvo legítimo". Mas isso não basta como resposta.

O espírito que move um vendedor sem dúvida é importante. A maioria dos gerentes de vendas e vendedores esclarecidos, para não dizer compradores, diria que uma linha real, mas impossível de ser precisamente traçada, separa o uso

(ou abuso) legítimo e ilegítimo do exagero, da meia-verdade e de outras formas de discurso especioso. De um lado está a demonstração normal e esperada de entusiasmo do vendedor por aquilo que está vendendo. Do outro, a intenção de ludibriar e iludir. A maioria dos gerentes de vendas e vendedores esclarecidos também diria que esta última deveria ser evitada, não só por ser aética, mas por ser ruim para os negócios. Na maioria das áreas de vendas, e certamente em todas aquelas nas quais reputação e prestígio têm um valor permanente, a sensação é que uma atitude dessas cedo ou tarde é exposta e causa mais danos às vendas do que qualquer ganho que tenha gerado.

Com efeito, o repúdio da mentira deslavada — por questão de ética, por ser ruim para o negócio ou por uma combinação das duas coisas — faz parte de uma definitiva evolução da dignidade do ato de vender, do ardiloso mascate do passado ao "representante de vendas" e "engenheiro de vendas" da atualidade. Além disso, é bem possível que a tendência rumo à venda de baixa pressão, considerada em sua forma "mais pura", não seja tanto a revolução que parece ser, mas parte desse mesmo desenvolvimento de longo prazo.

Seja como for, é claramente possível que técnicas de baixa pressão não surtam o efeito desejado se não forem movidas por um grau considerável de sinceridade. Se baixar a guarda em resposta a uma demonstração falsa de honestidade e franqueza e sair disso "escaldado", o comprador cedo ou tarde voltará a desconfiar de todo discurso de vendas e a arena ficará exposta aos métodos "agressivos" de antigamente. Ainda que se desconsidere o risco de represálias no futuro, há sérias dúvidas de que a técnica possa surtir pleno efeito se não for de fato aplicada com sinceridade. Há vários motivos para tal: (1) quando alguém mente ou é falso, é difícil evitar que isso transpareça em seu discurso e em seus atos; e é duplamente difícil quando é preciso agir de forma calma e deliberada. (2) A sinceridade é a essência da venda de baixa pressão, já que a eficácia da técnica

depende em grande medida do aparente interesse do vendedor no potencial cliente. Para que o vendedor convença um possível cliente por meio de sua atitude, essa atitude deve ser demonstrada de modo convincente, o que dificilmente ocorrerá se não for genuína.

Esclarecida essa questão, resta saber se ainda temos o direito de dizer que tentar criar um clima favorável para a decisão do potencial cliente e a sincera intenção de permitir que o cliente decida por conta própria são coisas compatíveis. E por que não seriam? Mostrar interesse pelo cliente é uma das maneiras mais eficazes de criar o clima desejado. Esse interesse, quando em sua forma mais plena, torna-se o que às vezes é chamado de "abordagem do problema

do cliente"; e essa abordagem, por sua vez, é a cristalização mais clara da venda de baixa pressão. Passemos a um exemplo específico para ver como essa abordagem funciona.

**Abordagem do problema do cliente.** Uma empresa que vendia meias e roupa de baixo para o público masculino, feminino e infantil, sobretudo para lojas de departamentos, tinha muita dificuldade para inculcar em vendedores a abordagem do problema do cliente — abordagem que se provava muito eficaz quando aplicada com afinco pelo pessoal de vendas. Embora a empresa tivesse produtos de boa qualidade e preço razoável, nenhum artigo tinha uma vantagem visível em relação a artigos similares de concorrentes. Contudo, a empresa

tinha, sim, uma característica singular a alardear: o fato de que, por ter uma linha excepcionalmente sortida, uma série de departamentos de uma loja poderia exibir produtos de sua marca, que era respaldada por considerável publicidade em escala nacional.

Os executivos da empresa notaram que as lojas de departamentos enfrentavam um sério dilema na hora de optar por marcas conhecidas no país todo ou por marcas privadas, exclusivas da loja. No primeiro caso, a vantagem era a baixa resistência do público e o rápido giro. No segundo, era permitir à loja capitalizar a reputação adquirida por uma marca em um certo departamento com sua oferta em outra área da loja. Uma mulher que estivesse convencida da boa qualidade das meias XYZ para o público feminino, por exemplo, estaria disposta a comprar meias ou roupa de baixo XYZ para os filhos quando topasse com a marca naqueles departamentos. A linha variadíssima da empresa em questão parecia garantir as vantagens nessas duas pontas, com poucas das desvantagens correlatas, ou nenhuma.

Ao tentar vender a lojas que nunca haviam sido clientes, o pessoal de vendas da empresa, assim como a maioria dos vendedores, normalmente ouvia que a loja já trabalhava com mais marcas de meias e roupa de baixo do que deveria do ponto de vista do estoque e seu custo; e, uma vez que eram todas boas marcas, bem reconhecidas pelo público consumidor, oferecer uma a mais só derrubaria o lucro. É difícil refutar uma objeção dessas, pois sua base é sólida, e os vendedores estavam habituados a se esquivar da negativa ou, quando impossível, a tentar derrubar essa objeção com um discurso sobre a qualidade "superior" de sua linha de produtos. Ao mesmo tempo, embora tivesse bastante êxito em segurar velhos clientes e aumentar o volume de vendas de contas existentes, o pessoal não vinha conseguindo conquistar clientes novos com a rapidez que o gerente de vendas exigia.

O gerente pediu, portanto, que os vendedores fizessem o seguinte: (1) não evitassem, ou até abordassem eles próprios,

a questão do número de marcas com que a loja trabalhava, incentivando o comprador a discutir o problema da contenção de estoques; (2) que concorressem que as marcas que a loja já vendia eram boas (louvando assim o critério do comprador), tão boas, aliás, quanto aquela que o vendedor estava oferecendo; e, por último, (3) que observassem que, isso posto, a marca do vendedor poderia ajudar a solucionar os problemas da loja, pois trazia ambas as vantagens - publicidade em escala nacional e reputação em vários departamentos, o que por sua vez permitiria à loja vender mais com um custo de estoque por dólar de vendas menor.

O plano deu certo. Atentemos para alguns de seus aspectos: não se tenta exagerar a superioridade do produto; aliás, o vendedor chega a elogiar a marca das concorrentes. O vendedor explora a característica que distingue sua linha da linha das concorrentes. Há um sutil apelo à vaidade do potencial cliente — discreto, é verdade, mas mais eficaz ainda por não ser gritante. O comprador "baixa a guarda" ao ser indagado sobre seus problemas, tema que lhe é caro e que certamente despertaria seu interesse; se isso o levar a falar, tanto melhor, pois é bem provável que dê ao vendedor pistas muito boas para novas tentativas de venda mais à frente na apresentação. E, acima de tudo, ao se oferecer para ajudar esse potencial cliente a resolver seu problema, o vendedor fez o comprador sentir que está tomando ele próprio a decisão, e de forma racional.

Este exemplo deveria bastar para dar uma idéia preliminar do modo como a sinceridade e o esforço com propósito definido podem ser combinados na venda de baixa pressão. Veremos algumas variações a título de ilustração ao passarmos para a discussão das razões da aparente eficácia da venda de baixa pressão.

### **Razões da eficácia**

Para começo de conversa, é preciso observar que a venda de baixa pressão dificilmente terá o mesmo grau de eficácia em todo e qualquer tipo de venda e que

naturalmente terá de ser alterada para se adaptar às circunstâncias. Apesar disso, parece haver um punhado de motivos básicos para sua eficácia.

**Fator surpresa.** Parece haver pouca dúvida de que, pelo menos nos estágios iniciais de seu uso, a técnica de baixa pressão é fortalecida pelo fato de que o potencial cliente, que espera ser persuadido a comprar, é pego de surpresa e fica sem reação quando exposto a uma abordagem inusitada. Vejamos, por exemplo, o caso de um empresário tido como um osso duro de roer. Era o "terror" de corretores de seguros experientes, mas foi totalmente "dobrado" por um rapaz de ar ingênuo que, além de reconhecer que não entendia nada de seguros, disse que essa ignorância não importava, pois o empresário a sua frente obviamente sabia melhor do que ninguém que tipo e que tamanho de seguro deveria contratar. Naturalmente, a apólice acabou sendo das maiores e mais caras.

A utilidade desse fator tem óbvias limitações. Nem é preciso dizer que, se todo corretor de seguros lançasse mão intencionalmente das ingênuas táticas descritas no exemplo, nenhum deles teria êxito. Este fato nos leva mais uma vez a perguntar se técnicas de baixa pressão continuarão a surtir efeito uma vez que se tornem mais e mais comuns. Parte da resposta reside na observação de que, mesmo hoje, a surpresa do potencial cliente em geral não é consciente ou muito extrema e que, de todo modo, precisa ser suplementada por medidas positivas da parte do vendedor. Parte ainda maior da resposta está na solidez do aspecto psicológico de técnicas de baixa pressão, o que discutiremos na seção seguinte; em outras palavras, há uma base mais sólida para a eficácia do que aquela obtida pela comparação com a tentativa óbvia e agressiva de vender. O vendedor de vassouras que se vale de novas técnicas até conta com o fator surpresa na primeira vez em que aparece; em visitas posteriores, no entanto, continua a operar com maior eficácia.

Ao mesmo tempo, o elemento do inesperado não deve ser totalmente

menosprezado. Há muitas áreas ainda dominadas por técnicas de alta pressão. Nelas, o contraste trazido por técnicas de baixa pressão sem dúvida acrescenta certa força ao esforço de venda. Isso vale particularmente para o que pode ser chamado de "abordagem da ação postergada" e "abordagem indireta", ambas condizentes com a venda de baixa pressão.

**Exemplo: abordagem da ação postergada.** A essência da abordagem da ação postergada é que a tentativa óbvia de formalização do pedido é deixada para depois — depois do que normalmente se espera. É uma abordagem a ser usada com muita cautela, para evitar que o vendedor — inclinado que é a fugir do confronto e fechar a venda — seja ainda mais incentivado a evitar os finais por preguiça ou timidez. É preciso deixar bem claro que, embora o vendedor possa dedicar um tempo maior a cada potencial cliente, a finalidade da abordagem é aumentar o número de vendas registradas para a mesma quantidade de tempo e energia gastos, o que exige uma atitude resoluta para que a venda seja fechada no momento certo. Também é óbvio que essa abordagem não pode ser usada em todos os tipos de venda, sobretudo naquelas que, se não ocorrerem na primeira tentativa, simplesmente não serão fechadas. A abordagem é mais condizente para a criação de um rol de clientes a serem contactados regularmente.

Um exemplo talvez ajude a lançar luz sobre a estratégia dessa abordagem - exemplo pelo qual o autor pode atestar pessoalmente, pois resultou de um experimento por ele conduzido para abrir novo espaço para a empresa de atacado de alimentos que a certa altura teve e dirigiu. Foi escolhido um grupo de cerca de 30 estabelecimentos varejistas. Destes, 15 foram abordados com técnicas habituais. Desde o início, buscaram-se pedidos. Cinco estabelecimentos disseram sim na primeira visita, mas muitos não repetiram o pedido. No final, apenas quatro dos 15 viraram clientes regulares. Já com as outras 15 lojas, não houve tentativa de vender no primeiro

contato, que se resumiu a uma cordial explicação dos motivos que levavam a empresa a expandir seu território, uma exposição daquilo que tinha a oferecer (atendimento especializado, em vez de preços ou qualidade melhores) e o aviso de que o vendedor entraria em contato de novo na semana seguinte. À primeira visita, seguiu-se uma carta da matriz — que agradecia o supervisor do estabelecimento pelo tratamento cortês dispensado ao vendedor e trazia duas ou três frases curtas sobre a política da empresa. Na semana seguinte, lá estava o vendedor de novo, agora atrás de pedidos. Dez das 15 lojas disseram sim, e todas as dez viraram clientes regulares.

A abordagem da ação postergada foi posteriormente usada para abrir outros territórios, com resultados parecidos. Era claramente mais produtivo adiar para uma segunda visita a tentativa de fechar pedidos, embora a expectativa era que isso fosse feito já no primeiro contato. Qual o motivo? O elemento do inesperado sem dúvida exercia um papel: pegava o potencial cliente de surpresa e fazia com que baixasse a guarda. Além disso, havia uma vantagem em evitar um não logo de cara, pois muitas vezes é mais difícil reverter uma negativa do que conseguir um primeiro pedido. O mais importante, no entanto, talvez tenha sido o simples fato de que a abordagem evitava despertar resistência desnecessária no outro, dando com isso plena vazão a fatores psicológicos discutidos logo a seguir. Os mesmos comentários valeriam para a abordagem indireta, que será ilustrada mais à frente.

**As pessoas gostam de comprar.** Essa é a razão psicológica fundamental para a eficácia de técnicas de baixa pressão. Se imaginarmos por ora que nenhum dos obstáculos típicos à compra está presente, podemos dizer que o ato de comprar dá à pessoa normal uma sensação de prazer. A capacidade de comprar algo traz certa sensação de poder — sensação totalmente dissociada da expectativa do prazer a ser extraído do produto ou do serviço adquirido. Comprar afaga o ego. Com certeza a vaidade tem sua

parte, sobretudo quando a pessoa julga estar sendo sábia e astuta, comprando "por uma pechincha". A propósito, vale a pena observar que, na troca de funções em mudanças organizacionais, o poder do qual o indivíduo mais hesita em abrir mão é o de comprar. Há também o fato positivo de que, salvo se impelida ao contrário, toda pessoa gosta de agradar a outra; e, se essa outra calhar de ser um vendedor, a forma de agradar é comprar algo. Por último, se quem compra é o consumidor, o estímulo é a gratificação de desejos e a expectativa de prazer; já se o comprador é de uma empresa, o que conta é a expectativa de lucro.

A maioria dos gerentes de vendas e dos vendedores não entende a força desse desejo primário de comprar. Normalmente, esses indivíduos se deixam obcecar pelo fato de que as pessoas não parecem comprar com vontade e sem hesitação; estão habituados a pensar que é preciso incitar o outro a comprar, recorrendo sobretudo a méritos dos produtos e serviços que vendem. Logo, não se dedicam o suficiente a eliminar obstáculos e, com isso, dar vazão a esse impulso consumista.

Na verdade, muitas coisas costumam impedir uma pessoa de comprar. Peguemos, por exemplo, entaves como a dúvida gerada por destinos distintos que um potencial cliente possa dar a recursos limitados como dinheiro, tempo, interesse, espaço; o receio de que lhe vendam algo que não é desejado ou necessário, com base em experiências desagradáveis com vendedores no passado; cautela e hesitação devido ao desejo de se assegurar de que a proposta é boa; hábito, ou seja, sempre comprar certos produtos de certos fornecedores — obstáculo muito maior do que se costuma imaginar; e por aí vai. Todos esses fatores fazem surgir a "resistência", às vezes consciente, mas em geral inconsciente; e o resultado somado disso tudo é que o potencial cliente reage de maneira adversa quando acha que está sendo obrigado a comprar, a tomar uma decisão. Já quando esse cliente é levado a sentir que está tomando a decisão por conta própria, o impulso a comprar fica livre para se manifestar. É esse

libertar do impulso da compra que dá tanta força a técnicas de baixa pressão.

**Diminuir resistência.** É preciso deixar imediatamente claro que o termo "resistência", embora empregado neste artigo por ser parte regular do linguajar de vendas e por não haver, ao que parece, nenhuma alternativa adequada, é geral demais para denotar com precisão o que queremos dizer ao usá-lo; a saber, o estado de espírito ou humor — medo, dúvida, cautela ou o que for — que, em uma determinada situação de vendas, impede o potencial cliente de comprar com a rapidez que gostaria. Desse conceito excluímos qualquer hesitação devido a uma consideração racional da sensatez da compra. É claro que esse estado emocional pode muito bem ser alimentado por experiências concretas e desfavoráveis com vendas no passado, e pode ser deflagrado por motivos totalmente lógicos que tornam desaconselhável ou impraticável uma determinada compra. Lembremos, também, que o potencial cliente pode tender a racionalizar, expressando reações basicamente emocionais apenas em termos de obstáculos lógicos à compra ("Não tenho condições de comprar"). Entretanto há, por assim dizer, uma relutância em comprar que é primordialmente emocional e que vai distintamente além de refletir o tempo e o esforço exigidos para avaliar de modo racional uma possível compra; é isso o que queremos dizer por "resistência" neste artigo.

A venda de baixa pressão adquire eficácia não só pelo fato de que não desperta uma resistência maior, como o faz a venda de alta pressão, mas também porque, se planejada com cuidado, pode exercer uma ação positiva no sentido de dissipar qualquer resistência já presente. Aqui, vale a pena citar mais uma vez a abordagem da ação postergada. Mas o modo como a abordagem indireta pode ser adaptada à venda de baixa pressão talvez seja um exemplo ainda mais marcante.

**Exemplo: abordagem indireta.** Há muitas variações da abordagem indireta, mas a característica comum é que o palco é armado de maneira tal a não destacar a iminência da tentativa de venda. A

idéia é que um ataque forte e direto provavelmente alarmaria o potencial cliente e causaria resistência desnecessária.

Uma forma extrema da abordagem indireta, com toques que lembram a venda de alta pressão, é quando o vendedor aparece vestido de macacão, diz que foi enviado para fazer a manutenção de um certo equipamento, descobre um problema (não necessariamente real) e recomenda uma nova compra. Outra variedade, que talvez não cruze tanto a fronteira da ética, é o uso de um cargo falso e pomposo — tudo menos o simples "vendedor" — para ocultar a atividade do vendedor até o último momento possível. Esses métodos ("truques" é um termo melhor) são extremamente questionáveis. Obviamente não podem ser aplicados com sucesso em qualquer tipo de venda que dependa do estabelecimento de boas relações ao longo do tempo. Além disso, ignoram um dos requisitos básicos da boa venda de baixa pressão: a sinceridade.

É preciso enfatizar que, para que seja considerada uma autêntica venda de baixa pressão, a abordagem não pode ter como objetivo tirar proveito do cliente por meio de um ardil. Não pode haver a noção de que o vendedor está se insinuando, por assim dizer, para o potencial cliente, fazendo com que pense, equivocadamente, que não está sendo alvo de uma tentativa de venda e levando-o a dizer sim em um momento de falsa segurança. Isso é, claramente, o oposto de deixar que o prospecto chegue à decisão de comprar por meio do próprio juízo racional. Essas táticas tampouco são necessárias. Não há por que se desculpar por vender (ou seja, por usar a persuasão na troca de dinheiro por bens), seja para a sociedade como um todo, seja para um potencial cliente em uma tentativa específica de venda. Aplicada com sabedoria e bons motivos, a abordagem indireta derruba a resistência — no sentido de diminuir o efeito daquilo que, no final das contas, é uma atitude basicamente emocional, sem qualquer ligação com os méritos da compra em questão.

No caso específico dos truques que

acabamos de citar, o autor é da opinião de que, sobretudo ao lidar com executivos, o vendedor deve anunciar sua verdadeira identidade e missão já no começo de um contato de vendas. Essa franqueza lhe será útil. O potencial cliente não é tolo e sabe que aquela pessoa não está ali só por prazer ou com o desejo altruísta de prestar alguma ajuda a troco de nada. A franqueza, portanto, só reconhece o que o prospecto provavelmente já sabe ou suspeita e tira proveito disso ao mostrar que o jogo ali é limpo. Além disso, essa conduta natural, sem disfarces, não está em conflito com a idéia de fazer o potencial cliente sentir que está tomando por si só a decisão. Com efeito, o mais provável é que contribua para essa sensação, já que é, em si, um argumento tácito de que o vendedor não vê motivo para que o cliente exhiba resistência.

Além disso, e falando de modo mais geral, não faltam manobras de caráter indireto perfeitamente éticas e movidas pela sinceridade; em outras palavras, bons exemplos da venda de baixa pressão. Podemos citar, de novo na seara de seguros, o uso de uma oferta para análise das necessidades de seguro do potencial cliente ou de "planejamento de seu patrimônio". Muitas seguradoras fazem um trabalho exaustivo e objetivo no preparo de uma análise dessas, não hesitando em recomendar modalidades de seguro que não oferecem e até mesmo em aprovar apólices similares às suas, mas de concorrentes. Se conduzida com sinceridade, o que implica conhecimento e interesse adequados, tal abordagem é extremamente eficaz para derrubar a resistência — ainda que, é claro, o potencial cliente saiba perfeitamente bem que a meta final do corretor é lhe vender seguros. Passados anos, o autor ainda recorda nitidamente — e com carinho — da ocasião em que um corretor, tendo analisado seu "patrimônio", lhe informou que seu volume de seguros à época já era suficiente tendo em vista seus meios. Nem é preciso dizer que, mais tarde, quando o autor se encontrava em melhor posição para adquirir um seguro, o corretor que fizera a análise foi o

escolhido (vale observar que, neste caso, também há um elemento da abordagem da ação postergada).

Abrir a conversa com uma pergunta que leve o potencial cliente a falar pertence à mesma categoria geral. O propósito, aqui, é garantir a atenção e despertar o interesse; deixar o prospecto à vontade; e, se o vendedor for hábil, conduzir a conversa para um ponto no qual a menção do produto sendo vendido pareça surgir automaticamente. Um exemplo específico dessa abordagem seria quando um vendedor de pneus de caminhão, depois de ter se apresentado sem qualquer disfarce, começa por perguntar ao potencial comprador se ele tem registrado muitos problemas na estrada. Atenção, no entanto: o vendedor precisa ser paciente; precisa ter interesse, e estar preparado para mostrar interesse, por uma infinidade de problemas de manutenção de caminhões; precisa respaldar sua sondagem tanto com conhecimento quanto com sinceridade; e precisa depender dos próprios dotes para levar a conversa ao ponto certo.

Este exemplo particular do uso de uma pergunta que leve indiretamente ao propósito da visita de vendas, derrubando assim a resistência, está ligado à abordagem do problema do cliente. A técnica da pergunta pode ser usada de outras maneiras, e a abordagem do problema do cliente não precisa ser iniciada com uma pergunta, nem mesmo ser aplicada de forma indireta; mas essas duas táticas funcionam bem juntas. Além disso, como dito anteriormente, a abordagem do problema do cliente é a cristalização mais clara da venda de baixa pressão. Por seu caráter exaustivo e sincero, é a que apresenta maiores chances de fazer o potencial cliente sentir que está tomando sozinho a decisão de comprar e, portanto, deve ser mencionada na discussão do impulso primário de comprar e de como despertá-lo para fins de venda.

**Focar no objetivo, não em detalhes.**

Sobretudo se considerarmos a abordagem do problema do cliente, podemos ver outro motivo para a eficácia da venda

de baixa pressão. Por ser fundada em um sincero interesse pelo potencial cliente, ela o conduz à decisão de comprar por definir um objetivo rumo ao qual sua mente flui naturalmente — e não por tentar fazer com que o prospecto percorra todos os estágios mentais necessários, um por um. Esse último caminho depende de um grau de precisão difícil de atingir. Ainda que tivéssemos certeza da existência de uma seqüência definida de reações mentais que toda pessoa deve percorrer antes de decidir comprar (mais complicado, sem dúvida, do que o tradicional "atenção, interesse, desejo, convicção"), e ainda que soubéssemos exatamente qual é, seria difícil desmembrá-la na prática, difícilimo seguir a pessoa nesse caminho e, mais difícil de tudo, dar o estímulo

certo para cada reação na hora certa.

Muito mais seguro e muito mais frutífero do que essa análise "psicológica" da venda é o processo em três tempos implicado pela abordagem do problema do cliente: (1) o que o cliente quer ou deseja? (2) Como meu produto se encaixa nessa necessidade ou nesse desejo? (3) Qual a melhor maneira de demonstrar a relação entre ambos? Esse processo tem claras vantagens: (1) Mantém o vendedor concentrado no propósito central, mas permite uma adaptação a cada caso. (2) Sugere os motivos que podem ser mais bem explorados pelo vendedor. (3) Não desperta muita resistência e pode até derrubar qualquer resistência que já exista. (4) A venda, se concluída, deixa o cliente satisfeito.



Em outras palavras, técnicas de baixa pressão ganham maior eficácia por se prestarem bem àquilo que cada vendedor faz na prática para vender. Aqui, também é preciso observar que o grande terror do vendedor, fechar a venda, pode ser algo mais fácil com técnicas de baixa pressão. Uma vez que o potencial cliente tem a sensação de estar chegando à decisão por si só, e por meio de um processo racional, há menos necessidade de um empurrão adicional para estabelecer a "convicção" em sua mente pouco antes de o vendedor solicitar o pedido. Na opinião do autor, a questão da convicção não é entendida corretamente. A maioria dos compradores precisa atingir esse estado mental de convicção antes de dar um sim definitivo ao vendedor. Esse estado decorre do questionamento e da justificativa finais da sensatez da compra, e como tal é basicamente racional — ao menos mais racional do que o desejo do produto, que pode ter sido nutrido pelo vendedor com base sobretudo em emoções. Na venda de alta pressão de apelo emocional forte, portanto, é bem provável que haja algo um pouco distinto, um extra, a ser somado ao raciocínio do potencial cliente pouco antes da decisão. Na venda de baixa pressão, por outro lado, boa parte deste obstáculo final à decisão de comprar terá sido eliminado gradualmente com o desenrolar da proposta de venda, e o prospecto já estará em um estado racional, pronto para aceitar a convicção — ou, melhor ainda, para se convencer por conta própria.

**Circunstâncias especiais.** A maioria das observações feitas até aqui vale para a venda de baixa pressão de modo geral. Todos os exemplos dados devem ter deixado claro, no entanto, que certas situações são mais compatíveis com esse tipo de venda do que outras. Para o benefício daqueles que desejam considerar atividades de venda específicas, tentaremos expor alguns dos fatores determinantes. (1) Sempre que for importante a manutenção de boas relações, como no caso de uma lista de clientes a serem visitados com relativa frequência, a cordialidade da venda de baixa pressão será de auxílio.

(2) Sempre que o cliente der valor ao conhecimento especializado, como assistência técnica ou informações de mercado, a confiança do cliente no vendedor e na empresa, despertada por técnicas de baixa pressão, facilitará a venda. (3) Sempre que a compra envolvida tiver significado maior do que o normal para o potencial cliente, em termos monetários ou não, a sensação de ter chegado a uma decisão bem refletida não raro será o fator afirmativo. (4) Sempre que o comprador tiver intenção de usar o produto ou serviço para fins comerciais, incluindo revenda com fins lucrativos ou uso na produção industrial, a oportunidade de empregar um juízo racional vai reforçar a vantagem da compra. Essa lista não se pretende exaustiva. Além disso, há inúmeras situações nas quais, mesmo sem circunstâncias favoráveis como estas, a venda de baixa pressão será melhor do que a de alta pressão. Afinal, a venda de baixa pressão deve sua eficácia ao fato de que se baseia na natureza humana.

E quanto à influência de condições econômicas distintas na eficácia de técnicas de baixa pressão? Especificamente falando, perderiam parte da força em períodos em que o comprador está resabiado? É bem o contrário: deveriam surtir ainda mais efeito, já que é maior a necessidade de derrubar a resistência daqueles que sentem que é preciso mais cautela e objetividade do que nunca antes de decidir comprar. Em suma, é justificada a conclusão de que a venda de baixa pressão tem um tremendo potencial de eficácia — grande o suficiente, na opinião do autor, para determinar o sucesso ou o fracasso dos planos para uma maior distribuição de bens no pós-guerra. É patente que a venda de baixa pressão, sobretudo na forma específica da abordagem do problema do cliente, é voltada à direção certa — para a satisfação de necessidades econômicas e desejos do consumidor final, o que do ponto de vista da sociedade é a única finalidade justificável da produção e da distribuição a longo prazo. E embora envolva, como toda atividade de venda, o gasto de dinheiro para persuadir o outro a comprar

(contrapartida inevitável da liberdade do comprador de adquirir quando, onde e o que quiser), esse tipo específico de venda vem, sim, corroborar a tese de que os custos da distribuição assumidos pela sociedade, ainda que não apareçam como valor tangível no produto, são justificados pelos serviços intangíveis prestados à economia; e, ao mesmo tempo, pode ajudar a reduzir esses custos graças à sua maior eficácia.

Se tal potencial se materializará ou não vai depender, contudo, da disposição de gerentes de vendas a enfrentar o crescente problema da seleção e da capacitação de vendedores.

### **Implicações para a gerência de vendas**

Foi dito lá atrás que a venda de baixa pressão pode muito bem não surtir efeito se a ausência de alta pressão não for compensada por medidas positivas. A essa altura, deveria estar claro que do vendedor que emprega essa técnica espera-se mais do que mera simpatia — embora seja importante aqui, sem dúvida mais importante do que na venda de alta pressão, que hábitos e conduta pessoais do vendedor causem uma impressão favorável no potencial cliente, pois é crucial não despertar resistência. Também deveria estar claro que do vendedor espera-se mais do que uma série de pequenos estratagemas sutis no lugar da velha propaganda exagerada e de apelos emocionais; o vendedor precisa utilizar algo forte e propositado, como a abordagem do problema do cliente.

Isso tudo coloca uma tremenda responsabilidade sobre a gerência de vendas na hora de escolher e treinar vendedores. É algo a um só tempo mais importante e mais difícil com a venda de baixa pressão. A venda de baixa pressão pode ter parte dos poderes da lâmpada mágica, mas é preciso esfregá-la muito para que o gênio apareça. Para os propósitos deste artigo teremos de nos contentar em mencionar os problemas de gestão trazidos pela venda de baixa pressão e indicar, de forma geral, de onde devem vir as soluções. A bem da verdade,

a natureza da venda de baixa pressão é tão flexível que a maioria dos problemas específicos deve ser abordada no contexto da empresa em questão.

**Seleção de vendedores.** É preciso um tipo distinto de vendedor. Não há como tentar, aqui, especificar suas qualificações, já que há muitos fatores a pensar e a considerar em cada espécie de venda. Um esboço geral aponta, no entanto, para um rompimento radical com o sujeito cheio de mesuras, expansivo e bonachão, o contador de causos da era do vendedor ambulante. Aliás, muitos gerentes de vendas já descobriram que o ambivertido, ou até o quase introvertido, tem mais chances de dar certo do que o tipo extrovertido.

Acima de tudo, a venda de baixa pressão exige um tipo mais inteligente. Uma pessoa normal não achará estranho ou difícil adquirir o hábito de pensar em termos do problema do cliente, mas um volume bem maior de seu raciocínio terá de ser mais sutil buscando uma adaptação a cada caso e apoiando-se em detalhes para fechar uma venda. É patente que não pode seguir a tradicional liturgia.

Sem dúvida será preciso mais cuidado e esforço para selecionar gente assim. Não há por que entrarmos, aqui, no polêmico tema da avaliação de candidatos, embora não custe nada observar que, neste caso, as qualidades buscadas talvez não sejam imediatamente visíveis, e que um sistema bem planejado de questionários detalhados de seleção, de múltiplas entrevistas e de testes psicológicos parece indispensável.

**Treinamento de vendedores.** É relativamente fácil ensinar técnicas de alta pressão. Já que a essência dessa abordagem é a aceitação, pelo potencial cliente, de algo imposto de fora, é possível padronizar o discurso de vendas — ou seja, formulá-lo na sede e mostrar aos vendedores como aplicá-lo. No caso da venda de baixa pressão, é o oposto. Embora naturalmente seja possível preparar algo de antemão — sugestões de introdução, possíveis respostas a objeções e por aí vai, qualquer indício de um discurso de vendas preparado, decorado e

repetido sem reflexão destruirá por completo a abordagem de baixa pressão.

O gerente que quiser que seus vendedores apliquem a contento a venda de baixa pressão precisa arcar com duas responsabilidades. Em primeiro lugar, precisa muni-los de informações sobre os produtos e as políticas da empresa e sobre as necessidades e o *modus operandi* de clientes. Precisa suprir todos de tudo o que julgar conveniente e incentivá-los a procurá-lo caso tenham dúvidas ou precisem de mais informação. Esse conhecimento dará uma sensação de confiança aos vendedores — e ao potencial cliente também, quando ver sua aplicação. Essa informação é indispensável para a venda de baixa pressão em geral e para a abordagem do problema do cliente em particular.

Em segundo lugar, o gerente de vendas precisa ensinar seus vendedores a pensar — a pensar sobre o que cada cliente deseja e necessita e sobre a relação dos produtos da empresa com esses desejos e necessidades. Não é uma meta fácil. Como logrará-la? Até onde o autor sabe, a única técnica capaz de ensinar o indivíduo comum e corrente a pensar é colocá-lo para praticar em discussões em grupo. Para os propósitos aqui abordados, isso significaria analisar e discutir exemplo após exemplo de problemas pertinentes, de preferência tirados de experiências reais vividas por vendedores em campo. Aqui, talvez seja útil empregar algumas das últimas novidades no campo do ensino visual, sobretudo filmes de curta metragem produzidos com essa finalidade. A melhor maneira de fazer alguém entender um problema é apresentá-lo da forma que mais se aproxime da realidade, e a vividez e o realismo assim garantidos vão estimular o raciocínio e a discussão consequentes.

**Liderança.** Há ainda outra questão. Como controlar e dirigir vendedores em campo para que façam o melhor uso de técnicas de baixa pressão? Aqui, há várias medidas possíveis a tomar. Relatórios de vendedores podem ser usados com essa finalidade em mente; um deles poderia ser concebido, por exemplo,

com nenhuma outra finalidade que não a de salientar a importância que a gerência dá a outros resultados além da venda imediata. Algumas das reuniões de vendas podem ser dedicadas exclusivamente à análise de necessidades de clientes. Dessa forma, a relação entre vendedores e seus supervisores pode se tornar mais direta e íntima.

É preciso haver, também, uma ligação lógica com o plano de remuneração dos vendedores. Um gerente de vendas obviamente não pode esperar que um plano desses venha a ser perfeito, pois inevitavelmente haverá um jogo de compensação entre objetivos por natureza contraditórios. Com a venda de baixa pressão é particularmente difícil obter um equilíbrio entre (1) estabilidade e garantia de renda, algo característico do salário fixo e que torna mais fácil para um vendedor tomar medidas que não redundem necessariamente em vendas imediatas e traçar planos que tragam um volume maior de vendas — e vendas mais sólidas — a longo prazo e (2) incentivos fortes como comissões, que ajudam a garantir que o vendedor dê o máximo de si, mas podem incentivá-lo a pensar apenas em vender no aqui e agora. Obviamente, com a venda de baixa pressão há tanto uma necessidade maior de cultivar a visão de longo prazo como o perigo maior de incentivar uma diminuição do esforço; os dois objetivos do plano de remuneração tornam-se mais importantes! Contudo, é possível dizer de forma geral que a lógica da venda de baixa pressão vai contra qualquer ênfase em incentivos automáticos — e sugere um papel maior para o gerente de vendas, que deve usar outros meios para que todo vendedor continue a dar o melhor de si.

Acima de tudo, o gerente de vendas precisa tomar precauções extraordinárias para evitar algumas das situações perigosas que podem surgir em conexão com técnicas de baixa pressão. Precisa garantir que o vendedor, deixado mais aos próprios meios e privado de material de apoio padronizado, não patine. Precisa garantir que o vendedor não fique "à deriva" — esperando que as vendas

ocorram por si só, em vez de planejar e batalhar por elas. Precisa garantir que o vendedor não se refugie em uma atitude de apoio tão irrestrito ao ponto de vista do cliente que acabe negligenciando sua função primária, que é vender os produtos da empresa.

Para levar a cabo essa difícil missão é preciso liderança e o exercício da capacidade de ensinar. É mais difícil "motivar" um vendedor quando a atividade de venda em si parece ter um ritmo mais lento e não há dispositivos automáticos para produzir o efeito desejado.

Mas, se o gerente de vendas conseguir despertar seus vendedores, e continuamente redespertá-los, para o fato de que a venda de baixa pressão exige, sim, tanta ação positiva, propositada e planejada quanto a venda de alta pressão — e até mais, no sentido de que precisa ser feita com habilidade ainda maior e surtir mais efeito por uma mesma quantidade de esforço óbvio, pode-se dizer que a venda de baixa pressão trará uma produtividade maior em relação ao tempo e à energia gastos. Além disso, já que o campo é difícil, o prêmio pela superioridade será maior.

Como dito lá atrás, o fardo para a gerência de vendas é pesado. Mas é um fardo que premiará aqueles que o assumirem, pois a venda de baixa pressão, se sabiamente usada, pode ser a ferramenta para aumentar as vendas. E não esqueçamos que a gerência tem a clara responsabilidade de garantir que uma venda eficaz realmente acelere a distribuição de bens — com a venda pessoal, a julgar pela parcela da verba de vendas que recebe, ainda sendo o aspecto mais importante da distribuição. A empresa que se esquivar dessa responsabilidade não só sairá perdendo na dura batalha competitiva que provavelmente a espera, mas também contribuirá para que o sonho de toda a nação — uma economia mais produtiva — termine em desilusão.

A esta altura, o autor não tem muito o que acrescentar. Gostaria, no entanto, de fazer certas ressalvas quanto a algumas das declarações exageradas e das

distinções cabais contidas no texto. Nada é tão preto ou branco como muitas vezes sugerido. O autor deixou de dizer expressamente, por exemplo, que com certeza haverá situações de venda nas quais uma mescla criteriosa de técnicas de alta pressão poderá ser empregada a contento e sem danos nem para o cliente nem para a empresa do vendedor. Pior ainda, falou como se a maior parte da atividade de venda fosse buscar novos clientes, quando na verdade o grosso dessa atividade consiste do contato com velhos clientes. Aqui, no entanto, a maioria das observações feitas no artigo são válidas, já que a tarefa de reter velhos clientes e aumentar o volume de seus pedidos ainda é vender. A propósito, é esse campo que melhor se presta à venda de baixa pressão, e é aqui que, anos atrás, nasceram muitas das técnicas de baixa pressão.

Uma nota final de humildade, em nome de todo vendedor e também do autor, seria salutar. Na venda, ninguém nunca deve ser dogmático. A atividade é ligada demais à desnorteante variedade da natureza humana — e esse é, de novo, um dos motivos pelos quais a venda de baixa pressão, com sua flexibilidade e adaptabilidade, é a um só tempo mais eficaz e mais prazerosa. Que conclusão melhor para este artigo, portanto, do que o caso narrado a seguir, que para o autor sempre pareceu a perfeita ilustração (1) de por que nunca se saberá ao certo o que ocorrerá na venda e (2) do perigo de não se usar a abordagem do problema do cliente? Deixemos que ele o narre em primeira pessoa, já que teve um papel central, ainda que não heróico, no episódio:

Tinha comprado, de um fabricante de enlatados bem conhecido, um lote de ervilhas de qualidade levemente inferior — em outras palavras, um pouco enrugadas e duras — que o fabricante não queria enlatar sob sua grande marca. À época, ervilhas de marcas conhecidas nacionalmente eram vendidas por cerca de US\$ 2,25 a caixa; marcas pouco conhecidas, mas razoavelmente boas, saíam por US\$ 1,95. Comprara as ervilhas com a idéia de que, se pudesse desová-las depressa, o preço de US\$ 1,60 por caixa

seria satisfatório. Tinha um cliente no interior, um supermercadista de sucesso acostumado a comprar em grandes volumes e que, a meu ver, poderia estar interessado. Depois de refletir sobre a melhor maneira de abordá-lo e resolver apostar todas as fichas no quesito preço, subi no carro e fui falar com ele.

Quando cheguei ao estabelecimento, deixei a lata de ervilhas que trouxera de amostra no carro. Assim que fui recebido, comecei a trabalhar com um preço de US\$ 1,90 (pensando comigo mesmo que qualquer coisa acima de US\$ 1,60 seria "lucro"). Naturalmente, a primeira coisa que ele perguntou foi: "Onde está a amostra?" Com certa hesitação, declarando que o nome do enlatador já devia dizer tudo, fui ao carro buscá-la. Abrimos a lata. Ele provou um punhado, dando voltas com as ervilhas na boca como se preparando uma sentença, mastigando-as em seguida de um jeito deliberado. Arrisquei: "Boas, não?". Ele retrucou: "Meio duras, não?". Disse: "Nem tanto. E, por esse preço, é uma pechincha" — ou algo parecido. Depois de quase uma hora negociando, tínhamos chegado a um ponto no qual ele se recusava a pagar mais de US\$ 1,60 e eu não aceitava cobrar menos de US\$ 1,65. O que fiz foi vender o lote para ele por US\$ 1,625 a caixa — 2,5 centavos a mais do que o preço mínimo que me estipulara.

Fiquei bem satisfeito com a venda. Quer dizer, fiquei bem satisfeito até que ele virou para mim e, com um sorriso, disse: "Cá entre nós, você cometeu um erro feio. Com todo prazer eu teria pago a mais por essas ervilhas — em vez de comprá-las por preço de banana. Faz tempo que venho buscando ervilhas iguaizinhas a essas. Os agricultores da região gostam de cozinhar a ervilha por umas duas horas, e a maioria das ervilhas em lata hoje em dia dissolve se ficar no fogo tanto tempo".