

O VENDEDOR DO
FUTURO

© Renato Gosling

Diretor editorial
Marcelo Duarte

Diretora comercial
Patty Pachas

Diretora de projetos especiais
Tatiana Fulas

Assistentes editoriais
Vanessa Sayuri Sawada
Juliana Paula de Souza
Ana Luiza Candido

Assistentes de arte
Alex Yamaki
Daniel Argento

Capa
Daniel Argento

Diagramação
Elis Nunes

Preparação
Tuca Faria

Revisão
Ivana Traversim
Guilherme Rocha

Colaboração
Alexandra Souza
Rodrigo Burgarelli

Imagens
Daniella Carvalho Salles Gomes (p.96)
iStockphoto (capa)

Impressão
RR Donnelley

CIP – BRASIL. CATALOGAÇÃO NA FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Gosling, Renato

O vendedor do futuro: histórias, reflexões e ideias sobre o novo mundo corporativo/ Renato Gosling. – 1.ed. – São Paulo: Editora Original, 2012. 168 pp.

ISBN: 978-85-62900-13-6

1. Rede de negócios 2. Qualificações profissionais. I. Título.

12-6408

CDD: 658.047
CDU: 658.114.7

2012

Todos os direitos reservados à Editora Original Ltda.

Rua Henrique Schaumann, 286, cj. 41

05413-010 – São Paulo – SP

Tel./Fax: (11) 3088-8444

edoriginal@pandabooks.com.br

www.pandabooks.com.br

twitter.com/pandabooks

Visite também nossa página no Facebook.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Original Ltda. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Para as razões do meu ser: Juliana, minha esposa e
mãe de meus maravilhosos filhos, Gustavo e Eduardo.

Aos meus pais, irmãs e amigos que sempre me
deram apoio em todas as minhas loucuras.

Amo todos vocês.

Sumário

Prefácio.....	8
Introdução.....	10
Walter Longo.....	17
Vivianne Brafmann.....	34
Bia Kunze.....	51
Fábio Riccó.....	66
Gabriel Matias.....	85
José Carlos Neto e Marcelo de Salles Gomes.....	96
Léo Xavier.....	114
Romeo Busarello.....	127
Nélio Bilate.....	140
As 11 maneiras de ter mais sucesso no novo mundo corporativo.....	157

Prefácio

Conheci o Renato Gosling quando ele iniciava sua carreira como publicitário em uma agência especializada em mercado imobiliário. Logo o identifiquei como um executivo inquieto, obstinado. Acompanhei a distância quando ele ingressou em uma nova área do mundo digital, o *mobile*. Renato fez o que poucos profissionais teriam coragem de fazer: em vez de sair cortando frentes de trabalho, fazendo o mesmo do mesmo, optou por semear uma área absolutamente desconhecida. Focou o assunto com que se identificava, o qual pressentia que se tornaria um grande mercado em poucos anos. Aí está o mercado para confirmar que Renato estava certo.

Nesse período, o autor desenvolveu uma rica rede de relacionamentos que lhe trouxe um raro aporte de conhecimento em negócios. E soube transformar esse conhecimento e essas relações em um extraordinário livro, inspirador para profissionais que orbitam não somente o universo digital, mas também o vasto, diversificado e complexo mundo dos negócios. Este é um livro de reflexões, *insights* e, sobretudo, de relatos de superação.

O livro não discorre sobre árduas e densas estratégias de negócios, mas, de forma objetiva e envolvente, fala sobre negócios e vendas. Todos os entrevistados relatam seus desafios diários para vender produtos, ideias e, acima de tudo, ideias novas e desconhecidas, que requerem muita capacidade de articulação, persuasão e coragem.

Pessoas inovadoras e empreendedoras não gastam tempo defendendo o passado. Não vivemos uma época de mudanças,

mas uma mudança de época. As oportunidades não são mais óbvias; elas estão ocultas, e isso está posto de modo sutil em todas as entrevistas. Os entrevistados externam suas inquietudes sobre estes novos tempos.

O conjunto de participantes contempla os mais diversos segmentos do mercado: desde o mais tradicional e conservador, como a construção civil, até o mais atraente, como a tecnologia móvel. Despretensioso do ponto vista acadêmico, pois não carrega rigor científico, é absolutamente indispensável para quem gosta de inspiradoras histórias de negócios.

Romeo Busarello

Professor do Insper e da ESPM
e diretor de marketing, ambientes digitais
e relacionamento com o cliente da Tecnisa

Introdução

O mundo corporativo está em transição. As pessoas mudaram sua visão sobre os negócios e a própria carreira, o que impulsionou mudanças por parte das empresas. Hoje, os profissionais precisam ser cada vez mais multitarefa, vivem em uma enxurrada de informações, são questionadores e comunicam de forma rápida e informal. As empresas, por sua vez, estão mais horizontais e têm horários flexíveis, mas exigem preparo e dedicação de seus funcionários. O objetivo deste livro é justamente ajudar os profissionais a entender e a se adaptar à nova realidade.

Este é um trabalho sobre negócios, que dá ênfase às relações de venda no contexto do novo mundo corporativo. Não se trata, porém, de um livro típico de negociação, pois aborda também aspectos humanos – aspirações, paixões, equívocos, incertezas – que vão além da mesa de negociação. O intuito é contribuir para que todo profissional faça negócios mais facilmente, sem aquela dose extra de pressão e angústia que chega a minar o bem-estar de muitas pessoas.

Atualmente, os movimentos estão interligados nesta era que mais parece ser uma fase de transição. O velho mundo corporativo convive com o novo, às vezes em harmonia, outras em conflito. Entre as principais mudanças constatadas em relação aos novos profissionais, algumas estão destacadas a seguir:

O profissional	
Passado	Presente e futuro
Tinha mais tempo no trabalho e para a vida pós-trabalho.	Seu bem mais escasso, e mais valioso, é o tempo.
Pronto para “pegar” às 8:00 horas e “largar” às 17:00 horas.	É 24/7, ou seja, alerta 24 horas por dia, sete dias por semana.
Fazia uma coisa de cada vez.	É multitarefa.
Escutava atentamente, dedicava toda a atenção a uma apresentação.	É mais disperso. Enquanto escuta, tuíta ou olha para alguma espécie de tela. Não foi acostumado a concentrar-se por muito tempo em um único assunto.
Comunicação mais formal e mais lenta.	Comunicação predominantemente informal e rápida.
O volume de dados e informações com que lidava era muito menor.	Vive em uma enxurrada de dados e informações.
Trabalhava sob baixa pressão, até porque havia poucos concorrentes (no mercado de trabalho e no mercado de empresas).	Sofre muita pressão e sente mais angústia.
Fazia o “básico”.	Procura superar-se para atingir metas de alto desempenho.
Perfil mais obediente.	Perfil mais questionador.
Mais dependente da empresa, com pouca oferta de trabalho.	Menos dependente da empresa, seleciona o empregador.
Pouco comparava seus valores pessoais com os da empresa (que não eram divulgados).	Os valores da empresa são levados em conta desde o processo de seleção. A incompatibilidade com os próprios valores instiga a buscar outra oportunidade.
Admirava ou, ao menos, mostrava mais respeito em relação a quem estivesse em posição de liderança na empresa ou fora dela.	Tem menos admiração e respeito por líderes do que no passado.

Existem psicólogos e teóricos da gestão ou das ciências sociais que se dedicam a analisar essas mudanças em profundidade. Neste livro, vamos comentá-las com base nos relatos e opiniões apresentados pelos entrevistados. Gostando ou não das mudanças, o fato é que elas estão acontecendo. Salta aos olhos, nesse novo profissional, uma pressa: para chegar a uma reunião, a uma meta ou ao fim de semana. Para alguns, ela é sinônimo de angústia. Para outros, é oxigênio: os profissionais de hoje não saberiam ser diferentes.

Meu pai, Jack, soube permanecer em uma carreira jurídica por 25 anos na Caixa Econômica Estadual. Falar em quase três décadas para as novas gerações é, no mínimo, estranho. Afinal, os games e os programas de TV ensinaram a elas que a vida transcorre em módulos velozes. A geração que atualmente tem quarenta ou 45 anos aprendeu que permanecer em um emprego mais do que três anos é prejudicial, pois denotaria acomodação. Para esses, ter emprego público, então, é o fim.

Claro que estou generalizando, mas o objetivo é apontar uma mudança que se inicia: os mais jovens já desejam ficar por mais tempo nas empresas, “mas desde que” recebam algo em troca. Estamos na era do “desde que” em relação ao trabalho. Não há acomodação. “Fico, desde que seja interessante para mim.” Está implícita uma troca, e essa troca, cada vez mais, se baseia em valores não financeiros, pois, agora, leva-se em conta o que as pessoas querem para si mesmas, para sua família e para a sociedade, em comparação com o que a organização diz que quer e faz.

Segundo dados divulgados pela firma de consultoria Mercer, desde 2004 a remuneração vem perdendo importância relativa na avaliação que os profissionais fazem das empresas. As pessoas levam em conta muitos outros fatores. Observe os motivos em ordem de relevância:

- relacionamento com o chefe;
- oportunidades de desenvolvimento;
- frequência de feedback;
- cumprimento de promessas;
- atenção às necessidades pessoais;
- alocação devida das pessoas às funções;
- consideração;
- equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- remuneração.

Confirmando o levantamento da Mercer, o psicólogo Robert Hogan, que analisou pesquisas da Gallup – empresa que estudou mais de 30 mil funcionários em trinta anos –, afirmou: “As pessoas não se demitem das organizações, mas dos chefes ruins”. Estudos realizados anualmente pela Cia. de Talentos e pela NextView People constataam, do mesmo modo, a perda de relevância da remuneração entre os primeiros fatores considerados na escolha de onde trabalhar. Os mais de 35 mil jovens brasileiros pesquisados em 2011 apontaram desenvolvimento profissional, existência de desafios, boa imagem no mercado, bom ambiente de trabalho e possibilidade de carreira internacional, nesta ordem, como os cinco principais motivos para a escolha de uma empresa de seus sonhos. O ranking das empresas mais citadas é encabeçado pelo Google, admirado por seus atributos de inovação, liberdade, criatividade e autonomia do colaborador.

Se as escolhas são nossas, a responsabilidade por nossa carreira também é. Não podemos esperar que nosso empregador nos leve no colo. As organizações são facilitadoras. Elas podem nos oferecer planos de carreira, treinamentos, oportunidades de crescimento e bom ambiente de trabalho, entre outros benefícios. Mas somos nós que decidimos a direção e abraçamos

esta ou aquela oportunidade, nesta ou naquela empresa. Como me disse Carolina Gallo, da área de recursos humanos do Grupo .Mobi, a carreira é uma linha contínua que não começa nem termina nesta ou naquela organização. Então, quando temos essa perspectiva ampliada e seguramos as rédeas de nossa carreira, até mesmo um chefe ruim torna-se menos prejudicial, pois sua importância é relativizada.

Com base nessas novas perspectivas, tudo muda na esfera da atração e da retenção de talentos. Tudo muda nas interações e negociações com clientes. Afinal, não é só o funcionário quem vive esse novo mundo. Do lado da empresa, é possível observar mudanças importantes. As principais estão detalhadas a seguir:

A empresa	
Passado	Presente e futuro
Menos preocupada em obter vantagens competitivas, porque havia menos concorrência.	Enfrenta no dia a dia o dilema entre ter e manter a vantagem competitiva ou morrer, então pressiona.
Horários rígidos.	Horários flexíveis.
Cultura de mais conversa, mais interação pessoal, mais tempo.	A cultura tende ao “somente negócios”, com pouco tempo para fornecedores.
Hierarquia mais vertical e rígida.	Hierarquia mais horizontal. A comunicação flui em diferentes direções.
Terno e gravata.	O uso do terno já foi abolido em muitas organizações.
População mais homogênea de funcionários e gestores em termos de gerações.	Cinco gerações chegam a conviver no ambiente de trabalho.
Difícilmente havia alguém de fora do Brasil.	A globalização e a ascensão dos mercados emergentes trazem pessoas de diferentes culturas para o ambiente de trabalho brasileiro.

Recrutamento e seleção lentos e convencionais.	Redes sociais impulsionam indicações, atraem candidatos mais afins com a empresa e aceleram as fases iniciais de seleção.
Reinava a CLT.	Outras formas de contratar pessoas: por trabalho, vínculo temporário, terceirização, participação mínima na sociedade etc.
Fazia menos exigências para contratar e manter alguém empregado. Não era preciso ter um segundo idioma.	Exige mais preparo dos candidatos a emprego e dos funcionários. Quer mais de dois idiomas, pós-graduação etc.
Contava com alta fidelidade por parte dos funcionários, que pouco questionavam.	A permanência e a qualidade da permanência do funcionário na empresa são condicionadas a fatores do indivíduo.
O CNPJ não ia para casa.	O CNPJ vai para casa.
Distribuía as pessoas em salas, com claras divisões entre departamentos. Mais recentemente, em baias.	Layout aberto. O local de trabalho é ponto de apoio para seu notebook se conectar à internet. Não é mais personalizado.
Havia mais funções de apoio.	A recepcionista sumiu. Quem tem copeira?

Essas novidades, contudo, não ocorrem de modo uniforme em todas as empresas. São tendências às quais o profissional precisa estar atento e, assim, se preparar para não ser surpreendido. Se o profissional for visitar um cliente ou participar de uma entrevista, precisará saber o que fazer se não houver ninguém para recebê-lo prontamente quando chegar à porta da empresa. Precisarás estar preparado para fazer a reunião na cafeteria do térreo, sem nenhuma oportunidade para mostrar sua apresentação em slides, porque as salas de reunião são muito disputadas. E, ainda, será necessário ajustar a linguagem à pessoa com quem vai falar: ela tem 25 ou 55 anos? Fala português?

Além disso, a modalidade denominada Fast Dating vem ganhando adeptos: rodadas periódicas de encontros com potenciais fornecedores, nos quais eles têm vinte minutos para se apresentar à empresa e vender sua ideia. A capacidade de comunicar o que deseja nesse tempo é fundamental. Tantas novas exigências, porém, são atenuadas se refletirmos que empreender está muito mais fácil hoje do que no passado, em relação à estrutura necessária. Se alguém vai vender uma ideia ou um serviço, basta um notebook, um site e um CNPJ. Seu escritório pode ser em sua própria casa. Logo, há cada vez mais *players* dividindo o mercado.

Este livro sobre negócios com foco em vendas traz como cenário de fundo esse novo mundo corporativo. Durante minha carreira profissional, iniciada em 1998, aprendi que é necessário prospectar muito e encantar o cliente para, então, vender. Também aprendi que o maior desafio é manter os relacionamentos com os clientes mesmo após mudanças de empresa. Algumas pessoas escolhidas a dedo, por sua experiência, maneira de ver a vida e originalidade, participam deste livro com sua visão sobre carreira, vendas e negócios em geral.

Para ajudar novos e experientes profissionais a enfrentar os recentes desafios desse cenário, entrevistei pessoas de diversos tipos: diferentes cargos, níveis socioeconômicos, segmentos, faixas etárias e estilos de vida. Boa leitura!



WALTER
LONGO

O nexo na hora da venda

Walter Longo é atualmente mentor de estratégia e inovação do Grupo Newcomm e vice-presidente da Young & Rubicam Brazil. Fundou a UniMark/Longo e a Nexial, empresas de consultoria em marketing. Por quatro vezes, foi eleito o Melhor Profissional do Ano no Prêmio Caboré, nas categorias de planejamento e atendimento e profissional de veículo de comunicação. Foi premiado com o título de Personalidade do Marketing Direto pela Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd).

É um dos autores de *Tudo que você queria saber sobre propaganda e ninguém teve paciência para explicar* (editora Atlas) e, com seu sócio Zé Luiz Tavares, escreveu o livro *O marketing na era do nexo: Novos caminhos num mundo de múltiplas opções* (editora Best Seller). É justamente “nexo” o mote principal da entrevista.

O “nexialismo” integra várias áreas do conhecimento humano, de maneira sinérgica, de modo que informações e atividades guardem uma relação de nexo entre si. Segundo Longo, o vendedor precisa gerar nexos entre o produto ou serviço que oferece, a empresa para quem deseja vender, a pessoa com quem vai falar e o usuário final do produto ou serviço. Encontrar esse nexos depende, em grande parte, da curiosidade do profissional, de sua inclinação natural para investigar, da capacidade de fazer o melhor uso do capital cultural que está disponível a todos por meio do universo digital e da habilidade para colocar-se a serviço do cliente como um consultor.

Nosso mundo tem passado por muitas mudanças. Você poderia destacar uma que observa na área de vendas?

Lembro que havia, antes, uma separação clara entre negócios B2B (*business to business*), isto é, as transações entre empresas, e os negócios B2C (*business to consumer*), de empresas a consumidores. No entanto, cada vez mais, os vendedores B2B adotam abordagens e técnicas B2C e vice-versa. Antigamente, dizíamos que a compra industrial era mais racional e a compra pessoal era mais emocional. Agora, temos emoção e razão na compra industrial e na pessoal.

Está havendo um reconhecimento de que, por trás de uma decisão industrial, existem um ser humano e suas idiossincrasias?

Existe um comprador humano e, às vezes, até três ou quatro, porque há aquele que solicita o pedido, depois aquele que avalia o pedido, aquele que consegue a verba e o que a compra. É preciso entender as idiossincrasias e criar argumentos. Provavelmente, será preciso ajudar a pessoa que primeiro solicitou sua presença a encontrar argumentos para percorrer toda essa cadeia decisória e sair do outro lado com o produto na mão.

É difícil a comunicação com tantos escalões?

Não é fácil, mas o vendedor tem de começar pensando em quem o chamou. Se tiver sido um funcionário técnico, o vendedor não terá de falar só em “tecnicês” com ele, porque precisará municiá-lo de argumentos para que convença o diretor financeiro. Por exemplo, deve falar em X% de redução no volume de trabalho, o que significa Y pessoas a menos na produção. O diretor financeiro também quer saber o que a empresa faria sem o produto, quando teria mais dinheiro em caixa. Percorrem-se os escalões até chegar ao presidente, que quer saber o que a empresa ganharia com a compra.

Em outras palavras, o vendedor deve se concentrar em expor o que seu produto fará para o negócio do cliente, para a área da pessoa em questão e para a própria pessoa, que quer ser promovida, quer ser bem-sucedida no trabalho.

“Agora, temos emoção e razão na compra industrial e na pessoal.”

Para o mesmo produto, então, cada pessoa vislumbra um benefício? Sim, e numa residência é a mesma coisa. O vendedor de geladeira precisará saber se está vendendo para um homem ou uma mulher, se essa mulher trabalha fora ou não, se tem filhos, empregada, cozinha grande ou pequena.

Algumas pessoas sentem falta de preparo do vendedor em relação à empresa para a qual pretende vender. Poderíamos dizer que o profissional que tem perfil “nexialista” não seria tão desavisado?

Sim, eu mesmo recebo dezenas de pessoas que vêm à agência para me vender algo e me perguntam que clientes temos. Eu tenho vontade de mandá-las embora. Não é possível que alguém venha me visitar sem saber isso! O mundo digital nos trouxe a “exteligência”, ou seja, o capital cultural humano que está ao nosso redor e disponível por meio do universo digital, editável, selecionável e acessível instantaneamente e de modo imediato. Esse capital externo já existia, mas não era acessado como agora, tão facilmente. Então, se eu sei que amanhã visitarei uma cervejaria, abro meu iPad e encontro lá tudo o que se pode imaginar sobre cervejas e sobre a companhia em particular. Posso saber qual agência de publicidade a atende, o