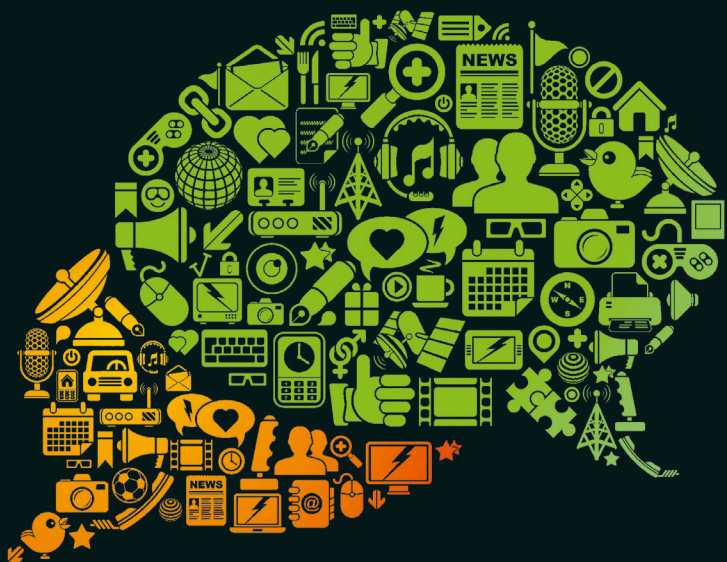


Renato Gosling



O VENDEDOR DO **FUTURO**

HISTÓRIAS, REFLEXÕES E IDEIAS
SOBRE O NOVO MUNDO CORPORATIVO



ACADEMIA DE
NOVOS NEGÓCIOS



administradores.com

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

Aos meus pais, irmãos 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 avaliza 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

tamanho da verba que investe, que marcas tem no Brasil e no mundo, onde estão seus escritórios, quem é seu presidente, o que pensa o diretor de marketing sobre promoção e propaganda etc.

O acesso à “exteligência”, em certo sentido, nos trouxe mais poder? Nós ganhamos, de repente, a condição de super-homens. Ganhamos a possibilidade de onisciência, onipotência e onipresença, quase brincando de Deus. Mas não estamos usando isso no mundo profissional. Daqui para a frente, quem quiser ser pertinente, relevante, terá de usar esse novo superpoder.

Um superpoder que deve ser colocado a serviço do cliente, certo? Exato, porque a mudança subjacente ao processo de vendas foi a seguinte: da oferta de um leque de opções para o cliente escolher, dentro do que ele vislumbrava, para um cliente que não sabe o que escolher. O vendedor era, antes, subserviente, mas estávamos num mundo que não mudava constantemente. As pessoas tinham, de certa maneira, certeza do que queriam. Porém, o cliente de hoje não sabe mais o que quer. Ele nem sabe o que pode querer, em nenhum ramo de atividade. O volume de opções é tamanho que ele perdeu as certezas pelo caminho. Então, o vendedor tem de assumir uma missão consultiva. Precisa ajudar o cliente a decidir como e o que comprar ou consumir.

Você se refere tanto à compra de um bem de capital como à de uma roupa no varejo?

Exatamente. A abrangência é total.

A venda transacional, mais focada em negociar preços, perdeu espaço? Quem se concentra só em preço está equivocado. Acaba se tornando apenas um intermediário entre a empresa que representa e o



cliente, que diz que paga até tal valor. Por exemplo, quando entro numa loja de automóveis, posso ser movido por muitas razões: posso ter batido o meu carro e precisar de outro; posso ter um carro e desejar um melhor; posso ter uma marca, estar descontente e querer outra; posso ter sido atropelado por um carro e não poder mais me locomover a pé. Se eu, como vendedor, não souber as razões que trouxeram a pessoa à loja, será muito difícil ajudá-la no processo de decisão. Quanto mais souber ou conseguir descobrir sobre alguém, mais persuasivo o vendedor será, e menos preso ao fator preço estará. Diante da quantidade de marcas de automóveis que existe atualmente, uma concessionária ao lado da outra, a primeira pergunta é: o que fará com que este cliente escolha este carro em vez do outro? O vendedor tem de pegar na mão do cliente e ajudá-lo a decidir.

A negociação e a oferta vêm depois da consultoria?

Seria o ideal. Um vendedor que age de maneira consultiva ganha um cliente; um vendedor que age de maneira “vendedora” ganha uma venda, no máximo. Não conquista o cliente. No caso de imóveis, por exemplo: alguns corretores agiram comigo como vendedores, no sentido ultrapassado. Eu não os contatei mais. Outros tentaram entender mais o que eu esperava de uma casa, o tipo de família que tenho etc. Destes, até hoje sou cliente.

E não importa em que empresa estejam trabalhando?

Independente da empresa que representam. Eu indico pessoas para eles. Em suma, o que digo é que, daqui para a frente, o profissional de vendas terá de saber cada vez mais sobre a pessoa com quem está falando. O vendedor tem de ser, antes de tudo, um pesquisador.

A correria do dia a dia e a pressão por mais visitas não dificultam esse investimento em pesquisa?

O argumento de falta de tempo é bobagem. Quando vou de táxi visitar um cliente, posso usar o iPad e saber tudo antes de chegar, tanto sobre a empresa como sobre a pessoa com quem vou falar, porque, se eu entrar nas redes sociais da internet, verei seus dados, suas amizades e preferências. Por isso eu digo que aceitar e abraçar a inovação é muito mais uma questão de óptica do que de fibra óptica; quer dizer, é muito mais uma questão de você saber e gostar de procurar, de conhecer, do que de qual argumento usar. As pessoas são treinadas para falar sobre seu produto e têm de passar a falar sobre a empresa de quem está comprando, a pessoa que está comprando.

“Um vendedor que age de maneira consultiva ganha um cliente; um vendedor que age de maneira ‘vendedora’ ganha uma venda, no máximo.”

Uma mudança de óptica?

Praticamente. Há algum tempo, você diria: “Eu tenho esta xícara, ela é feita de porcelana, ela não sei quê...”. Hoje, tenho de dizer: “Já pensou que, com uma xícara assim, você irá menos vezes à copa, porque ela é maior? Comporta mais chá, e tomar chá faz bem, porque é preciso consumir mais líquido para melhorar a saúde...”. É possível falar muito sem falar da xícara. Mas é preciso que sejam coisas relevantes para o cliente.

Se não há desculpa para não pesquisar, por que muitos ainda não o fazem?

Existe uma perda gradativa da curiosidade humana, mas nunca a curiosidade pôde ser tão satisfeita como agora.

E de onde vem essa perda?

A inundação de informações gera certo fastio, uma sensação de que eu não preciso mais ler o jornal ou a revista. “Não quero mais saber as coisas, eu já tenho muita informação”, é o que se pensa. Teoricamente, você está sabendo de tudo, mas não precisa saber de tudo, e sim de tudo a respeito daquele assunto, naquela hora. Depois pode tirar da cabeça. Hoje, o exercício que as pessoas têm de fazer é aprender, desaprender e reaprender.

Para não haver uma sobrecarga?

Se você tentar colocar tudo dentro de sua cabeça, não conseguirá acumular toda a informação do mundo. Por isso, é preciso ser seletivo quanto à informação, tanto em conteúdo quanto em duração. Eu posso usar minha cabeça muito mais como memória RAM do que como disco rígido. O disco, que estava na nossa cabeça, agora está externo a nós. Pesquisamos na hora que quisermos.

O que precisamos, então, para captar e processar a “exteligência”? Precisamos de curiosidade e prática de buscar as coisas na internet, porque buscar é uma técnica. O Google oferece programas semanais para quem quiser melhorar isso. Precisamos, sobretudo, de uma mente para realizar sinapses. O que chamo de sinapse? Se eu leio que a Hope pretende abrir 150 lojas, posso imaginar que ela quer adotar o modelo da Victoria’s Secret, dos Estados Unidos, que tem uma cadeia de lojas. Então, a Hope deixará de ser apenas uma fornecedora para o varejo e criará a própria rede. Se é assim, não venderá somente calcinhas. Então, eu posso ir lá e dizer: “Olha, você já pensou que, hoje em dia, estas balinhas de hortelã são importantes para a sedução?”. Eu tenho de fazer as sinapses, as ilações entre o que leio e aquilo

que vou comentar com a pessoa. Entretanto, para fazer ilações, é preciso ter na cabeça duas informações que se juntam. Logo, a busca da informação é o passo inicial.

“ Hoje, o exercício que as pessoas têm de fazer é aprender, desaprender e reaprender. ”

E então aprofundamos a informação na direção e no nível que desejamos?

Isso. Por exemplo, se você descobre que a cerveja de seu cliente tem sabor mais forte e amargo do que outras cervejas, deduz que é uma bebida mais voltada para homens. Mas não se deve parar aí. Temos o *hiperlink*, que é uma das coisas mais fascinantes que já se fez no mundo. Então, de repente, eu me vejo descobrindo, com base na informação de que a bebida é mais amarga, que as mulheres estão querendo cada vez mais assumir um papel masculino, e que, por assumirem o papel masculino, talvez o caminho certo seja abordar a cervejaria por meio do público feminino. Assim, você pode saber o que quer, na hora que der vontade, na profundidade desejada. Depois que alguém experimenta isso, seu cérebro nunca mais volta ao tamanho original. Ele vai ser uma pessoa mais relevante num diálogo com outro indivíduo.

E dessas sinapses ou ilações vem o nexo?

O vendedor “nexialista” rapidamente se inteira de todas as informações sobre quatro universos: o produto dele, a empresa à qual ele vai oferecer aquele produto, a pessoa com quem vai falar e o usuário do produto. O vendedor tem de gerar nexos entre tudo isso se

quiser ser relevante e eficiente em vendas. Quanto menos ele fizer nexos entre esses quatro universos, mais a venda se circunscreverá à questão do preço.

Nosso ensino mantém as disciplinas em caixinhas isoladas, o que aparentemente dificulta o desenvolvimento da capacidade de fazer ligações. A transdisciplinaridade ajudaria a formar “nexialistas”?

Claro! Hoje se estuda a disciplina ciências separada das de história, geografia, matemática. O aluno lê o que aconteceu a Euclides, Mendel e Pedro Álvares Cabral, e não sabe nem mesmo se eles foram contemporâneos. Tudo deveria estar sincronizado ou gerando nexos, mas as pessoas não têm essa noção. O Brasil está muito atrasado no ensino, inclusive nos métodos. Achar que um professor com giz e lousa vai entreter alguém que tem um iPad na mão é uma piada. Então, o professor finge que está ensinando, o estudante finge que está aprendendo, e o que importa é conseguir o diploma para trabalhar e se dar bem. A culpa não é dessa geração mais nova. A culpa é nossa por não estarmos criando um mecanismo de interesse adequado para os jovens estudarem. Tenho visto experiências muito promissoras no exterior, mas, no Brasil, nenhuma.

A inundação de informação pode estar na raiz do que alguns entendem ser um traço das novas gerações, que é a superficialidade nos assuntos?

Acho que, realmente, a geração atual é mais generalista no aspecto da informação que recebe e um pouco menos curiosa daquilo que ela não gosta ou pelo qual não tem interesse.

É importante, então, trabalhar no que nos interessa?

Claro. Mas que fique registrado que, neste momento, há muitos jovens extremamente curiosos e profundos, trabalhando duro,

ganhando dinheiro e se especializando. Você vai à noite a um laboratório e encontra jovens de 22, 23 anos pesquisando isótopos do urânio. Acontece que a mídia valoriza a futilidade, o que dá a sensação de que todos os jovens só querem saber de beber, ir às baladas e ficar com alguém. Estes, que também existem, são mais evidenciados pela mídia do que deveriam.

“O cliente está muito mais maduro. Por isso, a ineficiência das vendas é crescente.”

Em seu livro *O marketing na era do nexo*, vemos que os gestores devem ter em mente que qualquer decisão empresarial precisa ser baseada em nexo, e não em medo. No entanto, ainda vemos vendedores apelando para o terror, com argumentos do tipo: “Se você não comprar agora, algo muito ruim acontecerá...”.

É mesmo a antítese do que falo no livro, mas, por outro lado, a eficiência das vendas tem a ver com a maturidade da sociedade. As sociedades mais maduras em consumo são mais imunes a esse tipo de argumentação barata. Se você for ao Leste Europeu, que aprendeu a consumir nos últimos 15 anos, provavelmente valerá alguma coisa a argumentação: “Olha, é a última unidade que eu tenho à venda”.

E no Brasil?

A sociedade brasileira já é suficientemente experiente para esse tipo de oferecimento de escassez. Não é porque ainda lemos “últimas unidades à venda” que compramos apartamentos. Mas existe grande infantilidade na gestão de vendas. Os vendedores são tra-

tados como crianças pelas empresas. Têm de estourar balões, tocar sino... e tratam o cliente de maneira muito infantil.

Mesmo assim, o cliente está mais maduro?

O cliente está muito mais maduro. Por isso, a ineficiência das vendas é crescente. O vendedor acaba atuando como mero carregador de proposta. O comprador, então, decide baseado em preço, porque todos os concorrentes falaram bobagem igualmente. O resultado é a deterioração da marca, da qualidade. É a chamada comoditização. Então, o vendedor, numa profecia autorrealizável, diz: “Vamos tentar fazer mais barato”. A rentabilidade cai. Ao cair, cai também o investimento em propaganda e treinamento dos vendedores, que continuarão a oferecer o mesmo da mesma maneira, mas o preço terá de ser menor.

“Nós ganhamos, de repente, a condição de super-homens. Ganhamos a possibilidade de onisciência, onipotência e onipresença, quase brincando de Deus.”

Nesse sentido, o comportamento “nexialista” é totalmente preventivo em relação à comoditização?

Sem dúvida, porque o vendedor torna aquilo que está vendendo mais relevante sob a óptica de quem compra.

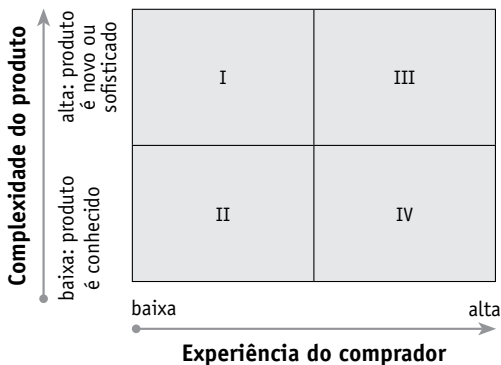
E pode aplicar preço *premium*?

Há um porquê para o *premium*. Por isso, a classe C ascendente compra Omo em vez de comprar um sabão em pó 30% mais barato. A marca tem importância para ela. Quanto mais o consumidor prioriza o dinheiro, mais considera marcas como garantia de qualidade.

Quando falamos em mercados novos, o que o vendedor ou o empreendedor devem ter em mente?

A questão não deve se restringir à novidade do mercado. Existem quatro tipos de abordagem, que são funções de uma matriz que cruza o tipo de produto em termos de sua complexidade com a experiência do comprador em relação àquele produto. Assim, imagine quatro quadrantes. No primeiro, o produto é inédito ou sofisticado, e é baixa a experiência da pessoa com o produto; no segundo, o produto já é conhecido, mas a experiência de quem compra é baixa; no terceiro, o produto é sofisticado ou não rotineiro, mas a experiência da pessoa é alta; no quarto quadrante, o produto é conhecido e a experiência é alta. Dependendo do quadrante em que você se situa, precisará de uma abordagem mais fechadora, ou uma abordagem mais *display* – isto é, você se concentrará em mostrar o produto, sem discutir muito, porque o cliente já o conhece –, ou em uma abordagem mais consultiva, ou ainda numa abordagem mais relacionadora.

Decidindo como abordar o cliente



Pode citar exemplos?

Se você quer vender máquina leitora de código de barras, que é um produto teoricamente sofisticado, para um comprador de supermercado, estará tratando com um cliente que já tem alta experiência. Então, sua abordagem deverá ser completamente diferente daquela de vender um GPS para minha mãe. Ambos os produtos são eletrônicos, relativamente novos, digitais, mas, ainda que a maioria já conheça um GPS, minha mãe não conhece.

Que peso tem o custo de substituição de tecnologia?

Relativo. O iPad, por exemplo, está vendendo muito mais para gente mais velha do que para gente nova, porque está acontecendo um fenômeno chamado *leapfrog*. É “pula-carniça” em português, aquela brincadeira de criança. Quem não tinha relacionamento com o computador, porque achava que era uma coisa complexa, de repente achou que o iPad é uma coisa tão fácil que entrou no mundo digital pela última geração. O curioso é que, teoricamente, o *early adopter*, o que primeiro adota, seria o jovem, que puxaria os mais velhos.

Pensando no varejo, há algum tipo de vendedor que o tire do sério? Todo vendedor, no sentido antigo do termo, me deixa irritado. Qualquer pessoa que está preocupada em resolver o problema dela, e não o meu, me tira do sério. Existem muitos vendedores assim ainda. Por outro lado, quem está lá na loja para resolver meu problema não me irrita.

CONCLUSÃO

Por que o *mobile* tem a ver com o superpoder a que Walter Longo se refere? Porque, quando o consumidor está no ponto de venda para comprar seu novo fogão, apresenta ao vendedor a infor-

mação da melhor oferta do mercado naquele momento e barganha em função desse menor preço. As pessoas conquistaram, portanto, mais poder nas negociações de compra.

Tudo o que um bom vendedor quer é evitar que seu produto ou serviço se torne *commodity*, ou seja, que não possua diferenciais relevantes em relação à oferta concorrente aos olhos do mercado. A comoditização é o caminho de toda empresa que não se renova. A atitude “nexialista”, que abrange o uso da “exteligência” para descobrir o máximo sobre empresas e pessoas e, então, fazer conexões que ajudem o cliente a tomar uma decisão, leva a um serviço para os dois lados. Isso quer dizer que o vendedor, em atitude consultiva, não está mirando apenas o próprio benefício, mas também quer servir ao propósito do cliente, e do cliente do cliente. Quando esse é o caso, o preço certamente não será o principal assunto na mesa de negociação.

Em meio ao oceano de opções que o mercado oferece, o cliente não quer se afogar. Ficará feliz, portanto, se o vendedor-consultor entender sua angústia, estender-lhe a mão e indicar, com firmeza, a melhor solução para ele. No entanto, como Walter observou, vivemos numa época em que temos a impressão de não precisarmos nos informar mais, já que somos inundados por informação o tempo todo. O bom vendedor, porém, é um pesquisador. Ele saberá se aprofundar em uma questão quando necessário. Assim, não será somente um “carregador de proposta”.

Parte da ineficiência que vemos hoje na área de vendas está relacionada ao amadurecimento do consumidor. Isso ocorre principalmente em novos mercados. Muitos vendedores não caminharam no mesmo passo do amadurecimento dos clientes. Nem todos têm o perfil da Era Nexial, um elevado grau de curiosidade

para compreender o todo, para saber os porquês, para ser um generalista. Alguns têm mais inclinação para serem especialistas em uma ou poucas matérias. Isso não os torna equivocados. No entanto, é importante que as escolhas sejam feitas tendo em mente que a tendência entre empregadores e clientes é acolher cada vez mais a postura “nexialista”.

O vendedor em busca do nexo

Não se limite a fazer o básico que (quase) todos fazem, isto é, saber apenas sobre a própria oferta e um pouco sobre a empresa cliente. Pesquise sobre a pessoa com quem estará se relacionando, que irá atendê-lo, e sobre o usuário final do produto que você está oferecendo. Utilize a internet e converse com as pessoas de seu círculo de relações para obter tais informações. Crie, então, o nexo entre elas.

Pesquisa	Foco
Básica	Produto a ser oferecido
	Empresa/potencial cliente
Diferenciadora para o vendedor	Pessoa de relacionamento/potencial cliente
	Usuário final do produto

Na pesquisa sobre o usuário final e sobre a empresa está incluída uma investigação sobre o produto que o cliente vende. Por vezes, uma ida ao supermercado ou ao shopping com olhar atento às prateleiras e aos compradores pode ser valiosa.



VIVIANNE
BRAFMANN

Negociar também é emoção

Vivianne Brafmann é hoje diretora de novos negócios na Young & Rubicam, braço do Grupo Newcomm, que foi fundado por Roberto Justus e é responsável pela comunicação de grandes anunciantes do Brasil. Passou pelo programa *O aprendiz*, transmitido pela Record, do qual saiu vencedora. Antes disso teve uma trajetória nada linear: trabalhou no Citibank, foi policial, professora de dança e atriz de teatro.

Nesta entrevista, Vivianne compartilha informações sobre como seu perfil profissional foi sendo formado e sobre desafios profissionais específicos da área de vendas. Para ela, o cliente mais intrigante é aquele que tem visão estratégica e que, por meio de suas perguntas, permite ao bom vendedor se diferenciar dos demais. Os “demais” são os que não amam o que fazem e o que vendem e, por isso, não têm interesse genuíno em pesquisar constantemente as informações que o cliente tanto quer.

O que, em sua trajetória anterior ao programa *O aprendiz*, a fez chegar ao ponto de sair vencedora?

Não há como não me referir ao pensamento de Walter Longo nesta resposta: foi o “nexialismo” que me levou à vitória no programa. Como explicar? Vou contar um pouco sobre como era minha família e como fui tomando decisões em minha vida, influenciando positivamente pessoas, para atingir meus objetivos. Minha mãe, Cléo Ventura, é atriz de teatro e TV, e meu pai é um advogado que sempre atuou como executivo de multinacionais. Os dois trabalhavam mui-



to. Meu pai tinha todo aquele charme de trabalhar em multinacional. De segunda a quarta-feira, ele morava em Chicago e, de quinta a sábado, ficava em casa conosco. Eu era apaixonada pelas duas profissões e não sabia o que fazer. Nós morávamos num prédio superalto e, de lá, eu via a avenida Paulista, onde havia um prédio azul todo espelhado, maravilhoso. Eu dizia: “Vou trabalhar no último andar daquele prédio!”. Tinha visto, nos filmes, que o último andar era o da presidência. Depois que meus pais se separaram, acabamos indo morar bem perto daquele edifício, e eu descobri que era o prédio do Citibank, que tinha 18 andares. Eu sonhava em morar fora do país e, por isso, meu pai falava que eu teria de saber inglês. Como meus irmãos, participei de um programa de intercâmbio e, aos 16 anos, fui para os Estados Unidos. Quando terminei o ensino médio lá, aos 17, mandei meu currículo para o Citibank daqui.

“É diferenciado o vendedor que tem visão mais abrangente, que é informado.”

Nem mesmo passar um ano fora do país a fez desistir do sonho? De modo algum. Mais do que sonhar, eu tinha certeza de que seria contratada. De volta ao Brasil, fiz um semestre de cursinho para tentar cursar comércio exterior. No dia em que prestei vestibular, fui chamada pelo banco para uma entrevista, no 15º andar. Pensei: “Estou quase lá”. Na entrevista, acabei mentindo. Disse que já estava cursando a faculdade, e eu nem tinha o resultado do vestibular. A funcionária do RH que me entrevistava perguntou em que área pretendia trabalhar. Eu nunca havia pensado nisso. Só pensava no andar. Gelei. Mas ela foi atender a um telefonema e, enquanto

isso, notei montanhas de currículos sobre a mesa dela. Tinha um bem ao meu lado que dizia “planejamento estratégico”. Era justamente a área em que meu pai trabalhara a vida inteira. Ela desligou e enchi a boca: *strategic planning*. Ela ficou espantada: “Nossa, é a única vaga que tenho aqui. De onde você tirou isso?”. Disse que era por causa do meu pai, e ela ficou impressionada. Marcou outra entrevista para o dia seguinte. No 18º andar.

Era vaga de estágio?

Sim, e felizmente eles só faziam questão do inglês.

Você contou à entrevistadora sobre seu ideal de trabalhar no Citibank?

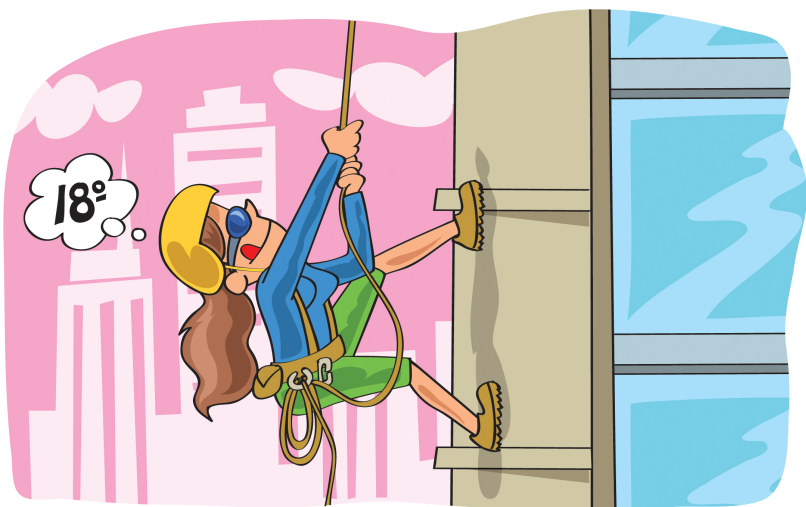
Não, achei que ela fosse me achar louca. Falei apenas que meu pai trabalhava em multinacional, que eu tinha mandado o currículo porque acreditava que aquela era uma superinstituição, que estava em tantos países... Fui aquela vendedora! Eu sabia mais do banco do que ela e, naquele tempo, eu nem tinha internet – mas tinha o espírito “nexialista”.

E depois da primeira entrevista?

No mesmo dia saiu minha aprovação no vestibular. Fui para casa e falei para minha mãe que tinha sido contratada, e que ia trabalhar no 18º andar, apesar de nem ter o resultado final ainda. Minha mãe quase morreu, mas foi comigo comprar roupas de trabalho. Fui contratada no dia seguinte.

Manteve a mentira para sua mãe?

Antes da segunda entrevista, minha consciência pesou. Eu disse: “Mas, mãe, há quatro anos que olho para aquele prédio e mando minhas vibrações! A mulher me chamou, acertei a única vaga existente, e ainda é no 18º andar. Você tem dúvida de que irei traba-



lhar lá?”. Ela não tinha. E, de fato, fui contratada no dia seguinte. Fui a única a começar a faculdade com estágio.

A experiência atendeu à sua expectativa?

Foi incrível! Foi um sonho de vida. Fiquei lá quatro anos, somente na área de planejamento. Quando o chefe foi transferido, tornei-me gerente. Na faculdade, dominava o assunto. No segundo ano do curso, contratei três pessoas da minha classe. Tinha um professor que ia ao banco para explicarmos o que fazíamos.

Você devia ter cara de menina...

Eu cortava o cabelo para parecer mais velha, para ir às reuniões fora. Foi louco! Ah, falando nisso, nessa época eu fazia teatro, na escola Macunaíma, aos sábados e domingos. Quando me formei, passei a atuar em espetáculos. Participei de muitas peças espíritas de Zíbia Gasparetto. Viajava nos fins de semana. Eu amava!

O que mais você fez?

Bem, comecei a namorar um rapaz cujo pai era diretor do departamento de homicídios da polícia, então resolvi que também queria ser policial. Quando era criança, eu assistia àquele seriado *A gata e o rato* e me apaixonei por investigação! Seguia meus namorados, disfarçada e tudo. Entrava em balada e volta e meia dava flagrante, mas nunca fiz escândalo. Gostava mesmo era de ser detetive. Quando era criança, ficava no meu prédio anotando horário de entrada e saída de todo mundo. Até hoje amo descobrir coisas. Ainda mais com a internet.

Você decidiu se tornar policial?

Sim. Mas precisava passar no concurso, e fazia dez anos que não abriam inscrições para a prova. Preciso dizer que naquele ano abriram? Antes da prova, aconteceu o homicídio de um executivo norte-americano, e o pai do meu namorado não tinha um

investigador que falasse inglês. Pedi férias no Citibank e fui ajudá-lo. O FBI (Federal Bureau of Investigation, dos Estados Unidos) veio para o Brasil, e eu recebi o pessoal como se fosse investigadora. Conseguimos resolver o caso, e foi o máximo. Confirmei meu desejo de ser policial. Meu namorado, a irmã dele e eu nos inscrevemos no concurso. Ia para o cursinho no centro da cidade quando saía do trabalho. Já tinha terminado a faculdade. Foram 72 mil inscritos para 810 vagas. Nós três passamos. Entrei em quinto lugar e fiquei brava por não ter entrado em primeiro. Saí do Citibank e entrei para a Academia de Polícia.

Alguém entendeu sua decisão?

Acabaram comigo. Eu era louca. Afinal, tinha vinte e poucos anos e ganhava uma fortuna no banco. Mas acontece que meu sonho sempre foi ser presidente do Brasil, então a decisão fazia todo o sentido: já entendia como funcionava uma instituição privada e precisava entender como funcionava a polícia, pois queria entender a política.

E ainda quer ser presidente do Brasil?

Meu pai tinha intenção de ser criminalista e desistiu por causa da corrupção do Brasil. E tendo a achar que, na instituição privada, posso fazer mais bem para o país do que na política. Mas não sei...

Como foi a experiência na polícia?

Fiz seis meses de Academia de Polícia e comecei a trabalhar como secretária de delegado. Como me formei entre os cinco melhores alunos da Academia, consegui escolher onde trabalhar e escolhi trabalhar com meu sogro. Ganhava pouco mais de oitocentos reais. Sair do Citibank para ser secretária de delegado? Nem aqui, nem

na China! Decidi ir para as ruas, mas meu sogro, preocupado, não queria deixar. Ele acabou cedendo, e comecei a fazer a ronda. Nos dois anos em que fiz a ronda, minha equipe foi a que alcançou maior produtividade no estado de São Paulo. Uma delícia! Tenho até troféu.

“ E, às vezes, você ganha não porque é bom, mas porque os outros são incompetentes. Temos de aprender alguma coisa com isso. ”

Nessa época, você não fazia mais teatro?

Sim, fazia, mas não dava dinheiro nenhum. Então, como meu salário da polícia era muito baixo, comecei a trabalhar com minha mãe em uma empresa de eventos que dava treinamento a executivos por meio do teatro. Treinava Pão de Açúcar, Bradesco e Itaú. Assim, eu conseguia pagar alguma coisa. Então, comecei a fazer faculdade de direito por causa da polícia, mas depois desisti. E também fui professora de dança de salão.

Por que desistiu da faculdade?

Os professores me ensinavam uma coisa, mas na delegacia se fazia outra. O que ensinavam não era a realidade. Inútil.

Estar entre os primeiros, ou ser a primeira, é sempre uma aspiração sua?

Quando se faz uma coisa, você tem de ser o melhor naquilo. É o que acredito, mas não é o que todo mundo pensa. Confesso que recriminava muito quem não queria ser o melhor. Ainda hoje, penso que

é preciso querer crescer, mas compreendo e respeito quem é mais tranquilo ou acomodado. Se aqui na agência, entre o pessoal de criação, alguém não quiser ser o vice-presidente da área, direi: “O que você está fazendo aqui?”. Se eu não quiser ser o Roberto Justus, não preciso trabalhar aqui. Mas não é porque a acomodação não é para mim que vou julgar os outros, como fazia antes. Isso me lembra a saída do Citibank. Sabe o que influenciou minha decisão? Enviei um formulário para vinte pessoas do banco, de secretária a diretor, perguntando o que eles tinham sonhado ser e se eles queriam ser o presidente da empresa. Fiquei surpresa, porque quase ninguém queria estar lá – como a secretária que queria ser médica, mas precisava ajudar a família com dinheiro –, e mesmo quem queria já tinha desistido do sonho original. Era o caso do diretor que sonhara ser presidente, mas viu que isso implicava abrir mão de muita coisa importante, como família e vida social. Pensei: “Ou é muito fácil ser presidente desta empresa, porque ninguém quer e quem quer não pode, ou é uma porcaria, porque ninguém quer mesmo”.

A que conclusão chegou?

Está mais para porcaria. Numa convenção de vendas, o presidente falou em sua apresentação: “Estão vendo essas fotos? São meus filhos. Quando saio de casa, eles estão dormindo; quando chego, eles estão dormindo”. Fiquei com tanta dó! Concluí: “A vida dele é um lixo. Não quero mais ser presidente do Citibank”. Então, saí do banco, porque não fazia sentido trabalhar lá sem querer ter o maior cargo.

Na polícia, você ficou quantos anos?

Foram quatro anos na polícia. Nessa época, assistia com minha mãe a *O aprendiz* de Donald Trump, a versão original do programa, e amava. Eu assistia a cada episódio três vezes e fazia anotações. Na segunda vez, só prestava atenção em quem havia errado. Na

terceira, em quem ganhara. Acho que não podemos aprender só com os erros, mas com quem ganha também, em qualquer situação. Mesmo tendo ganhado uma conta, por exemplo, alguma coisa você fez errado. Faltou algo. E, às vezes, você ganha não porque é bom, mas porque os outros são incompetentes. Temos de aprender alguma coisa com isso.

Aonde essas anotações a levaram?

Quando acabou a temporada norte-americana, falei para minha mãe: “Decidi que vou ganhar *O aprendiz* e trabalhar com Trump no mercado imobiliário de Nova York”. Fiz inscrição pelo site do programa, cancelei minha conta no banco, meu celular, matrícula na academia... Fiz as malas, deixei procuração para minha mãe... Afinal, eu ia trabalhar nos Estados Unidos! É questão de você decidir, e eu tinha decidido.

“Quando se faz uma coisa, você tem de ser o melhor naquilo. É o que penso, mas não é o que todo mundo pensa.”

Você nem vacila quando põe algo na cabeça?

Se ponho algo na cabeça, faço. O problema é não ter foco. Aprendi que não podemos querer muita coisa ao mesmo tempo, não dá certo. Nunca consegui realizar nada assim. Via no Citibank alguém que queria ser o melhor pai e o melhor diretor de vendas. Não dá, porque o melhor diretor de vendas fica no escritório até tarde. O melhor pai busca o filho na escola, vai à reunião de pais e mestres. Mas a vida tem fases, e fazemos escolhas. Nesta fase, serei a melhor diretora; na próxima, serei a melhor mãe.

Você participou do programa internacional?

Não, não fui. Quando estava no caixa do supermercado, comprando xampu para levar para os Estados Unidos, vi uma revista *IstoÉ Dinheiro* com Roberto Justus na capa. “Roberto Justus é o Trump brasileiro” era a chamada. Larguei minha cestinha do mercado, voltei para casa, desfiz as malas. Minha mãe chegou desesperada: “O que está acontecendo? Você não vai mais ganhar *O aprendiz?*”. “Vou, mãe, só que no Brasil.” Porque não queria deixar o país. Isso foi em agosto. O programa daqui só começou em outubro.

O que fez nesse intervalo?

Fiquei sem vida. Não abri outra conta em banco nem habilitei outro celular, mas continuava na polícia, dando aulas de dança e fazendo teatro. E comecei a sofrer mesmo, porque nada de as inscrições começarem na Record. As pessoas me diziam que seriam cartas marcadas, que não haveria inscrições. Eu só assistia à Record, o tempo todo. Em uma noite de sábado, estava em Brotas, quando vi a chamada de Roberto Justus, com ele dizendo que estava procurando o aprendiz. Comecei a pular na cama e gritar: “Você já encontrou! Sou eu!”. Tinha de me inscrever imediatamente, mas a *lan house* da cidade estava fechada. Voltei para São Paulo. Queria ser a primeira a fazer a inscrição. Acredita que tive de fazer o cadastro sete vezes, porque caía o sistema? Tive perseverança, persistência. Odeio gente que fala: “Ah, não deu certo porque não era para ser”. Se não fosse para ser, não estaria sentada aqui.

E até o programa começar?

Praticamente não dormi mais. Meu estresse era muito grande. Até que me ligaram para participar da seleção. Foram dez dinâmicas de grupo em um mês. Bárbara, que me ligou dando a notícia da aprovação, disse que eu gritava tanto que ela achou que eu fosse enfartar. Parece que o resto dos aprovados fingia que era uma notícia normal.

Como você venceu a competição?

Após uma semana de *O aprendiz*, os 15 participantes já me diziam que eu venceria. Acho que o principal fator da minha vitória foi eu ter conseguido convencer cada um de que ninguém queria tanto aquilo como eu. Ainda assim, ninguém me achava metida. Nunca disse que ia ganhar porque era a melhor. Eu só era a que mais queria. Claro que estava preparada, mas havia pessoas muito melhores do que eu. Porém, eu tinha mais foco. Saí perguntando a eles o que queriam com o programa e fiz com que vissem que seu objetivo principal não era trabalhar para Roberto Justus, como era o meu. Acho mesmo que fui respeitada porque aquele prêmio já era meu havia muito tempo.

Suas perguntas fizeram com que eles começassem a refletir e, para os objetivos do programa, eles se enfraqueceram. Para a vida deles, provavelmente, saíram fortalecidos ao descobrir que estavam equivocados. É isso mesmo. Eu poderia ter usado essas conversas como argumento para o Justus. Mas não precisava, minha competência mostrava outra coisa.

Mas não senti insegurança em nenhum momento, talvez por causa de uma tarefa mais difícil?

Não, porque eu pensava: “Já fiz tanta coisa diferente em minha vida e fui a melhor em tudo que fiz. Então, não tem como não conseguir lidar com uma tarefa dessas”. Uma delas exigia conhecimento de bolsa de valores, e eu realmente não sabia nada. O que fiz? O que temos de fazer em situações assim, ou seja, descobri aquele que tinha mais conhecimento do assunto e grudei nele. Acabei sendo o braço direito de todos os líderes, em todas as tarefas. Aí é que entra o “nexialismo”: não sabia nenhuma resposta, mas sabia as perguntas. É o que digo à Noemi, minha assistente,

que não veio da área de publicidade: “Você não precisa entender nada de agência de propaganda”. Dou o *briefing* a ela e ela me traz o resultado em duas horas, porque sabe onde buscar e tem vontade de fazer.

Como é a venda que você faz para a agência?

Minha venda é composta de 30% de razão e 70% de paixão. Quando fazemos uma apresentação, eu amo o que está no slide! Aliás, se tivermos um *case* que não me convença, não apresento. Não se vende o que não se compra. Trabalhamos com novos negócios, e uma das últimas concorrências que ganhamos foi do Mini Cooper. Eu apresentei sozinha, e foi o presidente da BMW quem pediu que eu atendesse a conta. Até hoje é o melhor *case* que está em nossa credencial. Acha que vendo bem aquilo? Nossa, eu vendo a mãe! Porque amo o caso e conto com emoção. O cliente não vem só porque somos a maior do mercado. E Justus também é assim. Quando você tem um líder apaixonante nesse sentido, que ama o que faz, você vende com paixão.

Que tipo de cliente lhe parece mais desafiador em uma negociação? É sempre aquele que faz as perguntas mais estratégicas. Responder ao cliente quantas agências a Young tem, quantas pessoas na criação, quantas contas alinhadas com os Estados Unidos é muito fácil. O melhor cliente para o vendedor bom é aquele que pergunta quanto a indústria da propaganda investe hoje no país. “Vocês representam quanto disso?”, ele pode questionar. Esse cliente tem visão estratégica do negócio. Isso é desafiador, porque o vendedor tem de sair de sua zona de conforto e entender do mercado. É como para a FingerTips: falar de qualquer aplicativo de sua empresa é o mínimo que o vendedor deve saber. O que faz diferença é falar sobre o mercado de *mobile* no mundo, a

expectativa de migração do BlackBerry para o iPhone. O cliente vai chamar o vendedor para conversar sobre o mercado inteiro de *mobile*, não só sobre o aplicativo, que é muito pouco para conversar.

Está falando de um diferencial entre profissionais de vendas.

É isso. Tenho certeza: 80% dos vendedores vão por água abaixo se surge esse tipo de pergunta. Eles não sobrevivem a um cliente assim. É diferenciado o vendedor que tem visão mais abrangente, que é informado. Basta ler um jornal, fazer alguma pesquisa e entender onde ele trabalha.

“Só trabalhe em empresas que você adore.”

De que tipo de vendedor você prefere não comprar nada?

Do vendedor mal-apegoado, pois, se ele não cuida de si mesmo, não poderá cuidar de mim; do que fala ou escreve com erros crassos; do que não tem vontade ou motivação para vender; e do que não mostra conhecimento.

Se você se depara com um vendedor que não comete essas falhas, quando você pode dizer que teve uma interação boa com ele, ainda que não compre nada?

Faz bastante diferença o que conversamos fora do contexto da venda, a conversa fora do *script*, isto é, o que o vendedor comentou sobre a vida social ou pessoal, o que há de prazeroso fora do diálogo de compra e venda estritamente.

Isso tangencia o que falou sobre o papel da emoção na venda, certo?

Exato. Eu, por exemplo, quando vou a um cliente, sempre olho

ao redor. Se há um porta-retratos com os filhos dele, já posso perguntar alguma coisa. Quando vamos receber um *briefing*, eu anoto coisas que não têm nada a ver com o que a pessoa falou. Em *O aprendiz* também fiz muito isso.

Como assim?

Darei um exemplo. Fui a uma reunião de *briefing* em um grande banco, e o diretor atendeu ao celular e saiu superpreocupado. Consegui ouvir alguma coisa do que ele disse e anotei. Era algo referente aos filhos dele. Notei-o preocupado e perguntei se estava tudo bem, quer dizer, abri para uma interação fora do *script*. Assim, descobri que os filhos dele estudavam na mesma escola de minhas enteadas. Então, logo em seguida, no dia da festa junina das crianças, pensei em encontrar o cliente lá. Dito e feito. E ele ficou surpreso por eu saber o nome de seus filhos. Perguntou como eu sabia e fui sincera: “Perguntei para sua secretária”. Esse tipo de situação é muito mais importante do que uma reunião de *briefing*. Aliás, filhos são mais importantes do que qualquer coisa. Perguntar “seu filho melhorou?” faz você ganhar qualquer conta. O cliente nunca mais esquece sua atenção.

No varejo, por exemplo, nem sempre é possível entrar nesses meandros. Em uma loja, que tipo de vendedor a agrada?

É aquele que me aborda, quer dizer, que mostra atenção, mas me deixa à vontade. Se o vendedor ficar me seguindo pela loja, o que é muito frequente, vou embora, mesmo que tenha encontrado o que queria. Mas também não pode me abandonar completamente, tem de observar meus movimentos e suspeitar quando preciso de ajuda. Recentemente estive com uma vendedora que era tão boa nisso que escrevi uma carta ao gerente elogiando-a. Era uma jovem de apenas vinte anos e estava em seu primeiro trabalho. Uma

das coisas que ela fez foi não me trazer algo que eu já tinha recusado. Infelizmente, tem atendente que parece não ouvir quando a gente especifica.

“ Aliás, se tivermos um case que não me convença, não apresento. Não se vende o que não se compra. ”

Que conselho daria a alguém da área de vendas?

Só trabalhe em empresas que você adore. Porque, se não gosta, nunca vai vender essa paixão. Poderá até cumprir a meta, mas nunca será 100% feliz. É óbvio que nem sempre a gente consegue trabalhar com o que a gente ama. Mas é preciso continuar buscando. Porque, quando você se apaixona, você quer informação, quer descobrir, vai atrás sem esforço. Quando não se importa, você fica quieto vendendo moletom, fechando a meta no final do mês.

CONCLUSÃO

Vivianne fala por exclamações e adjetivos. Não evita transmitir o amor que sente pelo que faz. Vendendo com tanta emoção, seu produto jamais será uma *commodity*. Engana-se quem crê que basear sua venda apenas na razão é o caminho mais acertado. Todo cliente quer atenção. E esse não é um desejo racional, embora possa ser racionalizado, isto é, disfarçado de outras necessidades.

Ela é um exemplo de que quem sonha alto deve buscar realizar seus sonhos com foco, disciplina e perseverança. De nada

vale alguém ter dez ideias maravilhosas e se perder no caminho ao realizá-las. Mais vale ter três ideias e concretizá-las, sejam elas grandes feitos ou coisas simples da vida cotidiana. Afinal, aspirações todos têm. O mais difícil é torná-las realidade apesar das adversidades. Lembre-se da metáfora “lanterna tem foco único”.

A entrevista mostra que o “nexialismo” (conceito cunhado pelo entrevistado Walter Longo e seu sócio, Zé Luiz Tavares) realmente pode ajudar no desenvolvimento profissional. O ideal é transformar o desejo de descobrir coisas novas e aprender em pesquisa e investigação. O objetivo é conseguir fazer a ligação entre fatos aparentemente isolados e, mais do que qualquer coisa, saber fazer as perguntas certas e trazer para perto as pessoas certas.

Quando desejamos algo intensamente, temos fôlego para correr atrás disso, e as portas se abrem para que nosso desejo se realize. Entretanto, quem tem esse perfil voltado para as novidades carrega também o potencial de incomodar outras pessoas, porque as tira do eixo. Traz aquele desconforto que pode levar tanto à busca por conquistar uma situação melhor como à tentativa de restabelecer o equilíbrio anterior, o que pode gerar hostilidade e conflitos maiores. Nem sempre o grupo resolverá o conflito da melhor maneira. Por isso, o líder tem de ter uma atitude desperta para atuar pela saúde da equipe.

De que o cliente gosta?

O comentário de Vivianne sobre o que o cliente deseja do contato com o fornecedor reforça o que é dito neste livro: ele busca informações que vão além do que se pode saber sobre o produto ou serviço que está sendo oferecido. Ele quer saber sobre o mercado hoje e sobre as tendências que podem ser observadas. Por esse motivo, assume uma postura ativa na relação e chama o vendedor para conversar. Mas atenção: o cliente só chamará para uma reunião aqueles que, de alguma maneira, exercem a liderança intelectual do setor. Posição que requer, além de muita informação e conhecimento, exposição na mídia, nos eventos e em outros encontros. Vale o clichê: “Quem não é visto não é lembrado”.



BIA
KUNZE

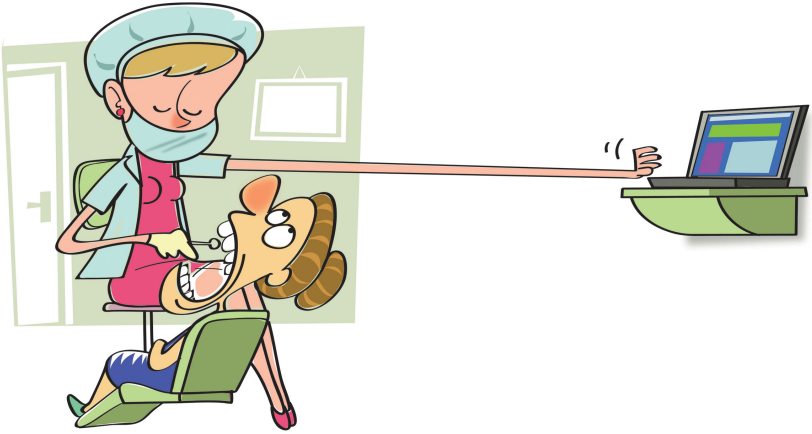
A importância de amar o que se faz

Bia Kunze tornou-se conhecida por meio de suas iniciativas na internet, em especial o blog Garota sem Fio, com dicas para os usuários que querem saber as últimas novidades em tecnologia. Ela atua como consultora em tecnologia móvel, apesar de não ser originalmente da área. Foi por meio de um Palmtop presenteado em 2001 que ela se interessou pelo assunto e decidiu falar para outros usuários como a tecnologia pode trabalhar a serviço de uma vida melhor.

Apesar do trabalho com o blog, sua ocupação é como dentista, atuando com atendimento domiciliar para pessoas que não podem ir ao consultório. Bia ocupou um nicho de mercado com potencial para crescer, mas não por estratégia, e sim por paixão e vocação. Mais do que tratar de problemas bucais, ela se interessa em ouvir os pacientes e em dar atenção – estratégia que também segue com seus clientes de consultoria. Nessa conversa ela conta sobre a sua opção pela odontologia em domicílio e sobre seu interesse pela tecnologia.

Como você se interessou em ser dentista *homecare*?

Na época da faculdade, comecei a observar que tinha vocação para lidar com idosos e com pessoas que necessitam de atendimento especial. Acho que tenho paciência para ouvir e dou a eles a devida atenção. Então, a escolha foi uma questão de gosto mesmo, mais do que enxergar uma oportunidade de mercado.



Decidi apostar nisso, embora tenha sido desestimulada, pois me diziam que seria um trabalho triste e que não daria retorno financeiro. Era aconselhada a fazer ortodontia e cosmética. Colegas, professores e familiares não conseguiam entender que essa era minha vocação.

“ Não me restrinjo à parte técnica.
Preocupo-me com os aspectos
psicológicos, converso bastante. ”

Mas por que decidiu pelo atendimento *homecare*?

O que aconteceu foi que, como periodontista, eu naturalmente atendia muitos diabéticos, cardíacos ou hipertensos. Eles, por sua vez, conheciam outras pessoas que tinham problemas gengivais, mas não podiam ir ao consultório. Tinham problemas de locomoção, alguma doença crônica ou estavam internados em hospitais ou asilos. Comecei a ir atrás desses pacientes. E a coisa foi se espalhando. Por exemplo, atendo muitos pacientes com Alzheimer, porque o primeiro que atendi participava de um grupo de apoio e levou a novidade para lá. Então, um foi falando para o outro: “Ela atende em casa”. Mais tarde, fiz um curso de aperfeiçoamento em pacientes especiais e também de odontogeriatría, o que fez com que os colegas me indicassem ainda mais. Paralelamente, comecei a trabalhar com comunicação, com mobilidade. Foi aí que pensei que, se não ficasse presa ao consultório, poderia dar mais palestras, viajar e até divulgar mais minha especialidade como dentista. Com a unidade móvel, que adquiri em 2005, consigo fazer mais daquilo que quero realmente. Em

2009, decidi me dedicar só ao atendimento domiciliar, embora tenha de manter o consultório para alguns procedimentos, como os exames de raios X.

Na sua percepção, os serviços ligados à terceira idade estão se fortalecendo?

Não muito. No Brasil, tudo que é relacionado à terceira idade é ainda muito mambembe. Esbarro em dificuldades adicionais, porque não existe oficialmente a especialidade *homecare*, apesar de existir a odontogeriatria. Os planos de saúde e o SUS (Sistema Único de Saúde) não reconhecem a odontologia domiciliar. Mesmo assim, os idosos são grande parte do meu público.

Como você dá atenção aos pacientes?

Não me restrinjo à parte técnica. Preocupo-me com os aspectos psicológicos, converso bastante. O problema bucal pode nem ser tão sério, mas muitos procuram um pouco de atenção. Há muitos idosos solitários. Mas não tenho esse cuidado só com idosos. Já atendi pacientes terminais, pessoas que não podiam nem se alimentar. Às vezes, não posso resolver o problema, mas consigo dar um pouco de conforto à pessoa.

Como é o mercado para serviços *homecare* na área de saúde no Brasil?

Está crescendo. Tem um potencial imenso, mas esbarramos na ignorância das pessoas. Muitas sabem que existe o dentista que vai à casa dos pacientes em virtude de meu blog, apesar de eu falar de tecnologia. E muitos profissionais já me procuraram pedindo conselho: “Eu moro em tal cidade, como faço para começar a atender em domicílio também?”.

Seu trabalho se torna conhecido pela propaganda boca a boca, pelo blog, por sites e exposição na mídia. Você adota outras formas de divulgação?

Minha presença na mídia é o que mais dá retorno para mim. Traz credibilidade e repercute bem. As pessoas que ouvem ou leem as entrevistas que dou comentam: “Nossa, nunca tinha ouvido falar em dentista que vai à casa da gente”. Ainda que essa pessoa não seja um cliente em potencial, sempre que souber de alguém que esteja precisando, vai se lembrar de mim. Mas tenho que deixar claro que o Conselho Regional de Odontologia é muito restritivo no que concerne à divulgação. Há regulamentação até para nosso cartão de visitas e para as placas de consultórios. Mesmo nas entrevistas, tenho que tomar cuidado com o que falo ou mostro. Não posso fazer marketing agressivo.

“O que falta é foco e assertividade, e a tecnologia torna-se mais uma desculpa para aquilo que as pessoas não conseguem fazer por si mesmas. O *workaholic* vai, por exemplo, culpar o *smartphone* por não ter tempo para o lazer.”

Como você se interessou pela área de tecnologia e produtividade? Em 2001, ganhei um *palm*, mas eu era totalmente leiga. Não sabia nem onde ficava a canetinha. Porém, quando comecei a mexer e aprender, percebi que seria algo muito bom para mim, porque eu já me deslocava bastante. Na época, pensei nos benefícios de a minha secretária atualizar minha agenda e eu receber o conteúdo no dispositivo, e de ter um pequeno banco de dados dos pacientes, para o caso de eles telefonarem. Fazia muitas cirurgias e, diversas vezes, o paciente precisa



falar conosco no pós-operatório. O *palm* me possibilitou ver o rosto do paciente e lembrar imediatamente do caso, pois também trazia seu histórico. Dessa maneira, pude melhorar a qualidade do atendimento. Por isso, fiquei realmente empolgada com a tecnologia móvel.

Você aprendeu tudo sozinha?

Foi como autodidata, mas procurei listas de discussão na internet que reuniam usuários de *palm*s. Isso faz dez anos. Só aqueles ninjas de tecnologia falavam sobre isso. Em 2002, criei minha própria lista de discussão. Ela existe até hoje, mas mudou de nome várias vezes, conforme a tecnologia mudava. Primeiro foi Palm, depois Palm Wireless, Pocket PC, PDA... Hoje é Mundo sem Fio, porque tecnologia móvel é tudo. Em 2002, criei o blog para compartilhar o que eu ia aprendendo com leigos como eu, porque o que havia de referência na internet estava em “informatiquês”.

“O tempo que seria ocioso pode ser convertido em produtividade, evitando que a pessoa volte para sua casa e ainda tenha de trabalhar.”

Quem era seu público leitor?

Comecei mais voltada para dentistas, depois vieram advogados, engenheiros, arquitetos, médicos, professores. Por isso, passei a usar uma linguagem cada vez mais simples. Procuo escrever visando ao leigo. Aliás, penso: “Será que minha mãe entenderia esta frase?”.

Essa linguagem simples é um diferencial de seu blog?

Certamente. E, conforme o blog caminhava e as pessoas me enviavam sugestões de pauta, fui entendendo melhor quem era meu

público e adequando cada vez mais minha linguagem à dele. Tomo o cuidado de revisar o texto duas, três vezes. Substituo palavras, elimino algumas, tudo isso leva tempo. Acho que o fato de eu ser uma pessoa que não é da área de TI (Tecnologia da Informação) dá certo conforto mesmo. Dizem: “Ah, você é dentista, uma pessoa normal como eu”. Às vezes, a pessoa trabalha em uma empresa que tem departamento de TI para configurar o *smartphone* dela, mas ela me procura alegando que tem problemas com os técnicos: “Não sei nem ligar o modem, e eles riem de mim”. Eu sou do tipo paciente.

Qual assunto atrai mais leitores para seu blog?

Os artigos mais procurados são os *reviews* de aparelhos. Tenho acesso aos principais fabricantes. Se há algum lançamento, eles me oferecem, mas sou eu quem escolhe os aparelhos para resenhar com base no que as pessoas me pedem.

Para escrever, você precisa investir tempo em testar também?

Um tempo grande. Eu mesma instalo tudo em minhas máquinas, sincronizo tudo, porque faço questão de falar de coisas que eu tenha testado de fato, pois quero publicar conteúdo inédito. É mais um diferencial do blog.

Você e o blog Garota sem Fio tornaram-se notórios. Houve um marco desse aumento de relevância?

A relevância cresceu gradualmente, conforme os dispositivos móveis ganhavam popularidade no Brasil. Entretanto, em 2005, aconteceu um salto no uso da telefonia móvel entre os brasileiros. O que observo é que a curva de crescimento da telefonia móvel é muito parecida com a curva de crescimento do Garota sem Fio.

O blog tem alguma motivação comercial?

Não, o blog não é fonte de renda, embora seja muito importante para mim. Recebo muitas propostas de agências para que eu faça um *review*, mas acho que aceitar isso prejudicaria minha credibilidade. No sentido do retorno financeiro, preferi investir em consultoria, palestras, cursos, livros. Estou programando fazer e-books e cursos on-line também.

O que seus serviços de consultoria abrangem?

A consultoria engloba escrever para veículos e sites, dar palestras nas empresas, ministrar cursos e orientar interessados em relação à produtividade pessoal. A questão é mostrar para a pessoa como ela pode ganhar tempo para o lazer usando um dispositivo móvel.

“Procuo escrever visando ao leigo.
Aliás, penso: ‘Será que minha mãe
entenderia esta frase?’”

Há quem diga o contrário, que esses dispositivos nos tornam menos livres. Você concorda?

Pois é, eu oriento sobre como podemos usar melhor o tempo com a ajuda de um *smartphone*, em vez de trabalharmos dobrado. Muitos que recebem o celular da empresa se assustam, pois pensam que terão de ficar 24 horas à disposição dela. O xis da questão é ter uma ferramenta que esteja à sua disposição quando e onde você precisar: em uma fila, preso no trânsito, esperando no aeroporto. O tempo que seria ocioso pode ser convertido em produtividade, evitando que a pessoa volte para casa e ainda tenha de trabalhar. A ideia é dedicar-se ao que realmente interessa, ou seja, família,

filhos, cuidar da casa, ter lazer, cuidar de si mesmo. É isso que a tecnologia proporciona.

Você considera que a tecnologia pode aliviar a angústia que muitos sentem em relação às demandas e à pressão da vida corporativa?

Sim, mas as pessoas, sejam elas funcionárias ou chefes, ainda são imaturas no uso da tecnologia móvel, porque é uma introdução recente em nossas vidas. O que falta é foco e assertividade, e a tecnologia torna-se mais uma desculpa para aquilo que as pessoas não conseguem fazer por si mesmas. O *workaholic* vai, por exemplo, culpar o *smartphone* por não ter tempo para o lazer.

Como você exercita sua capacidade de foco?

Fragmento minhas tarefas em pequenos blocos de trabalho e, enquanto estou concentrada em uma tarefa, procuro me desligar totalmente. Quando realizo um trabalho criativo, não uso rede social, nem atendo o telefone e, se alguém precisa entrar em contato, digo quando estarei disponível. Sempre marco horário para as conversas com clientes ou outros. Mas um de meus blocos de tarefas é a comunicação, aquele espaço de tempo em que retorno e recebo chamadas e respondo e-mails. Também faço isso em momentos ociosos, como quando estou no transporte público.

Qual o perfil de seu público?

É formado basicamente por profissionais liberais, pequenas empresas e, no que se refere aos cursos de produtividade, geralmente são empresas maiores. É bem vasto.

Você não faz venda ativa nem para o serviço de consultoria?

Não faço. Quero mesmo é que as pessoas se lembrem de mim pela qualidade do meu trabalho ou porque leram alguma coisa

e acharam que valeria a pena recomendar. Em mercados novos, um aspecto a ser explorado é que um potencial cliente receberá o vendedor não exatamente com o objetivo de comprar, mas de se informar para que, atualizado, possa obter destaque em seu trabalho. Eis aí uma oportunidade para o vendedor mostrar a que veio.

Existem outros consultores nessa área?

Há especialistas em gestão do tempo, como o Christian Barbosa, que é minha referência. Mas, ligados à tecnologia móvel voltada para a produtividade, não conheço.

Você está satisfeita com os serviços ligados à tecnologia que contrata? O pessoal de tecnologia está cada vez melhor. O atendimento que recebo, muitas vezes a distância, é sempre excelente, ao passo que sofro com os serviços ligados à odontologia, com a necessidade de ir ao cartório e reconhecer firma para o Conselho Regional, que ainda não usa certificação digital. Essas coisas tomam um tempo absurdo. Ou eu tenho de comprar material dentário e o fornecedor me pede para passar um fax com o pedido. Fax?

“Um funcionário motivado, interessado pelo que vende, é o melhor vendedor do mundo.”

Que conselho daria a alguém que fosse trabalhar com vendas de serviços digitais?

Ouça o que o cliente quer para poupar tempo. Minha consultoria é remunerada por hora. Então, o cliente deseja que aquela hora renda o máximo possível. Antes de começarmos, peço a ele que me passe tudo sobre como é sua rotina e os dispositivos que

usa. Conhecendo melhor a pessoa, serei mais eficiente, e minhas recomendações, mais eficazes. O tempo é o bem mais precioso que temos hoje. Por isso, nada substituí a capacidade de saber utilizar o tempo e conhecer bem seu cliente.

Você se recorda de algum cliente difícil?

Bem, eu só tenho clientes difíceis – e, quanto mais difícil, melhor. Posso dizer que o deficiente visual se destaca, porque tenho mais dificuldade em entender suas necessidades por não ser cega. Mas tenho um amigo que é e peço muito a opinião dele. Assim, ouvir também é importante. Com os clientes, procuro ouvir mais do que falar; e falar o que interessa a ele, já que investi em conhecê-lo.

“Ouça o que o cliente quer para poupar tempo.”

Que vendedor a atende bem no varejo?

Aquele que me deixa à vontade para fazer perguntas e esclarecer minha necessidade. Mesmo em uma loja de autosserviço, espero que haja alguém para me dar informações.

E o vendedor que não a agrada?

O vendedor de aparelhos eletrônicos ou celulares que não sabe o nome das coisas me incomoda muito. Você vê que a pessoa não se interessa por aquilo. Ah, isso para mim é o fim! Tem que melhorar o recrutamento dos vendedores, porque existe a pessoa que procura só emprego e existe aquela que se identifica com o trabalho, com aquilo que vende. Um funcionário motivado, interessado pelo que vende, é o melhor vendedor do mundo.

CONCLUSÃO

Todos precisamos trabalhar com o produto ou serviço de que gostamos, tratando de assuntos que nos interessam, com pessoas que têm pontos em comum conosco e em um ambiente que nos parece saudável. Reunidas todas essas características positivas, o resultado desse trabalho tende a se diferenciar do trabalho de outras pessoas.

Bia Kunze deixa claro que a razão de seu sucesso está no amor pelo que faz. A pessoa que gosta do que faz quer aprender mais e, naturalmente, atende melhor seu cliente, seja ele um comprador ou um cliente interno da empresa. Além disso, quem trabalha com paixão tende a ver as portas se abrirem, pois se conecta a uma rede de pessoas colaborativas.

Quem trabalha com amor é mais notado, produz mais e vende mais. Se você não sente amor pelo que faz, seja em vendas, seja em outra área, tenha coragem para dar um mergulho para dentro e buscar um caminho que o realize mais. A mudança concreta pode até demorar a acontecer, mas ela começa tão logo você coloca sua disposição no sentido da busca e do autoconhecimento.

Em termos práticos, nem sempre podemos sair de imediato de uma situação desconfortável, como um trabalho que não nos realiza. Às vezes, fechar ciclos requer tempo, amadurecimento e planejamento.

Outro ponto positivo a favor de Bia foi ter acreditado em seus objetivos, apesar de muitas pessoas a aconselharem a trabalhar da forma tradicional, mais segura. É um exemplo de que não vale a pena se deixar deter pelo medo.

Sem prospecção o vendedor não sobrevive

Bia Kunze não realiza a prospecção de clientes propriamente dita, mas eis aí algo que todo vendedor do mundo corporativo precisa fazer. É comum dizer que, se não entra carne de porco na máquina de fazer linguiça, não sai linguiça de porco do outro lado da máquina. Mais do que isso, se não entra carne de porco hoje, não teremos linguiça daqui a três ou seis meses, e nossa meta futura de vendas não será atingida. A prospecção, então, é o primeiro passo em nossa máquina de contratos fechados.

Ao prospectar, você deve tomar alguns cuidados:

- Antes de pensar em se valer de relacionamentos pessoais, faça um plano de vendas que reflita a estratégia da empresa. Por meio dele, você saberá para quem vender o quê; quais segmentos atacar, quando e com quais argumentos e recursos. Tenha em mente que seus relacionamentos pessoais podem ser úteis em algumas situações de prospecção, mas ela não pode se basear somente em laços de amizade;
- Ao decidir quem serão seus *prospects*, e durante todo o processo de venda, tenha em mente o custo de oportunidade de uma venda. Isto é, quando você diz “sim” a um cliente, aproveitando uma oportunidade de negócio, está dizendo “não” a outras coisas, como talvez a um cliente mais rentável ou a mais tempo livre em sua agenda. Assim, avalie bem a quantidade de energia que será gasta com um cliente antes de concluir se vale a pena atendê-lo;
- Sabendo quais são seus clientes-alvo, pesquise sobre eles. Obtenha informações sobre seu mercado e seu setor, sobre

a própria empresa e sobre as pessoas que você pretende abordar;

- Certifique-se quem é ou quem são as pessoas certas para ouvir sua mensagem. Nem sempre a pessoa de cargo mais alto terá como uma de suas prioridades o produto ou o serviço que você quer oferecer. Além disso, o tempo dela é mais escasso do que o dos gerentes de nível médio, por exemplo. Não podemos menosprezar ninguém, inclusive os assistentes (o assistente de hoje pode ser o presidente de amanhã);
- Antes de marcar o primeiro contato pessoal, procure saber algo sobre a pessoa que o leve a firmar um ponto de afinidade a ser mencionado no quebra-gelo da primeira visita; pode ser que você e o cliente tenham estado em um mesmo evento, estudado na mesma escola ou torçam para o mesmo time;
- Não seja tão agressivo a ponto de assustar o cliente, nem tão tímido, fazendo com que ele venha a te ignorar ou desprezar. É preciso ser um pouco “cara de pau”, saber o nome da secretária ou do assistente e criar algum elo com ela ou ele, de maneira que seu acesso à pessoa-chave seja facilitado;
- Não deixe recado no correio de voz para quem você não conhece, pois dificilmente essa pessoa retornará sua chamada;
- Entre usar e-mail, telefone e SMS para conseguir uma reunião, opte pelo que lhe traz mais resultados, e isso depende tanto de seu talento nesses meios como do canal preferido do cliente, algo que você terá de descobrir;
- Amarre todas as pontas, pois não é só uma pessoa que decide que a empresa deve saber de sua solução interessante.

Procure saber quem são as pessoas que influenciam a decisão – podem ser pessoas de dentro da empresa (um assistente ou um funcionário de outro departamento) ou de fora (um fornecedor ou um amigo da casa, por exemplo);

- Lembre-se de que o cliente o receberá se sentir que você tem algo valioso a compartilhar com ele logo na primeira reunião. Ele deseja informações sobre o mercado, porque elas são úteis para mantê-lo sempre *up to date*, e isso é especialmente relevante em mercados novos, nos quais os dados e as informações são escassos. E, se possível, seja o líder intelectual de seu segmento;
- Ao fechar um bom negócio, comemore, mas não relaxe demais, porque a máquina de fazer linguíça não pode ficar sem matéria-prima. Plante sempre para colher sempre. Tenha muita disciplina, por menos que goste disso.



FÁBIO
RICCÓ

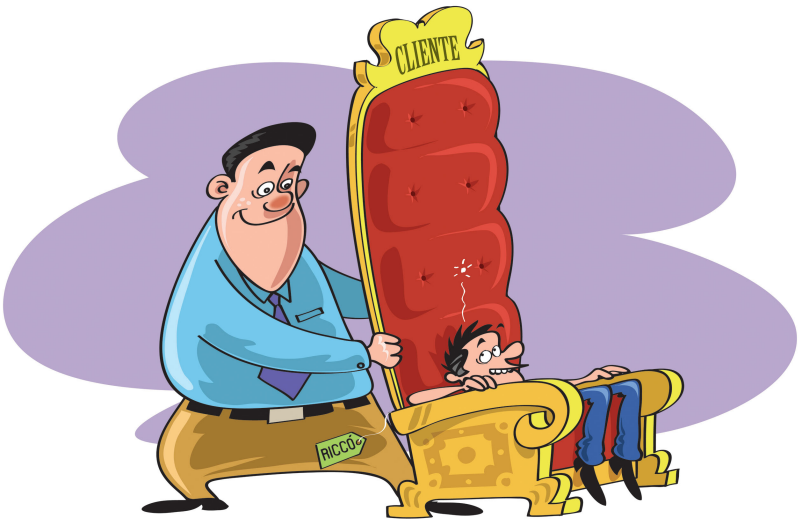
O desafio do negócio familiar

Fábio Riccó é atualmente sócio-proprietário da Móveis Riccó e representa a terceira geração da empresa, fundada em 1875 pelo imigrante italiano Ernesto Riccó, que se especializou em móveis de escritório. Fábio teve contato com os negócios da família desde criança. Gostou do que viu e abraçou a oportunidade. Aos 17 anos fundou a própria empresa de componentes para móveis, que durou oito anos e fornecia também para a Riccó. Depois, voltou a trabalhar na empresa da família.

Hoje, a Móveis Riccó possui duas fábricas (uma em São Paulo, capital, e outra em Vassouras, no Rio de Janeiro) e seis *showrooms* (três na cidade de São Paulo, um em Campinas, um no Rio de Janeiro e outro em Curitiba). Tem sua própria frota e equipe de montadores. Seus clientes são pessoas físicas e jurídicas, de todos os portes. Nesta conversa, Fábio conta as lições aprendidas e os desafios que o negócio em família pode enfrentar.

O que você destaca entre as lições aprendidas com seu pai?

Meu pai me mostrou a importância de ter disposição e capacidade de escutar, ter paciência e ser extremamente ativo. Ele me fez ver que as coisas não acontecem por si sós, que é preciso ir atrás delas, trabalhar bastante – quanto mais trabalho, mais força tenho – e contar com a ajuda de pessoas que fazem acontecer, pois as empresas não andam sozinhas. Ele me ensinou que é preciso fazer mais do mesmo todos os dias, sem perder



o foco. Se o ramo residencial estiver bem, nós não vamos fazer móveis para casas. É comum, quando a economia e o negócio vão bem, que empresários queiram fazer mais coisas, pensando em agregar valor ao que vendem. Está errado. É preciso focar o que se faz bem.

“ Se não estiver alerta, acaba, porque não se pode contar apenas com o que se ouve de outras pessoas ou com relatórios. ”

Os negócios da Riccò eram assunto das conversas em casa?

Não, não falávamos de trabalho em casa, e acho isso extremamente saudável, pois assim não nos tornamos uma família-empresa, como uma entidade só. Isso também meu pai me ensinou.

Com que idade você passou a ter envolvimento com os negócios da família?

Quando eu tinha 12 anos, comecei a vir para a empresa nas férias, e acompanhava as feiras de negócios ou as viagens para conhecer os equipamentos e os concorrentes. De início, meu pai tinha alguma preocupação com a continuidade do negócio familiar, mas logo tomei gosto. Com 17 anos, porém, montei uma empresa de componentes para a indústria de móveis.

Você vendia para a Riccò?

Sim, era uma empresa pequena que fornecia para a Riccò e para outras empresas. Essa fase durou oito anos e foi ótima, porque me tornei empreendedor. Eu fazia de tudo. Tinha de ter visão global, ou seja, tanto comercial como administrativa e de produção. Era bem B2B, então era preciso cultivar relacionamentos de confian-

ça, ter preço justo e entrega pontual. Esse era o desafio. Era preciso ser profissional, e acho que isso é muito atual. Se ficarmos com o tapinha nas costas, não vamos para a frente.

Esse foi seu principal aprendizado naquela época?

Foi. Percebi que, se não tivesse atributos bons, como credibilidade, ninguém compraria de mim.

Como transmitir credibilidade com tão pouca idade?

Lembro-me de estar em uma feira e um senhor de uma empresa conceituada me perguntar: “Seu chefe está aí?”. Eu disse: “Não está. Não adianta falar comigo?”. Ele disse que não, que ia esperar o chefe. Claro que falei que estava brincando, que eu mesmo era o tal do chefe. E ganhei um cliente. Mas o fato é que, seja você jovem, seja mais experiente, deve começar qualquer relacionamento com uma atitude humilde. Ao longo do tempo, você vai crescendo. Aliás, é por isso que nossos cartões não trazem o nome do cargo. Já na minha antiga empresa era assim. Você tem de mostrar o que funciona. Não adianta falar que é dono ou filho do dono. Isso é péssimo!

“As coisas não acontecem por si
sós. É preciso ir atrás delas.”

Nesse seu primeiro empreendimento, você já sentia mais inclinação para alguma área?

Eu gostava mais do comercial, área em que atuo até hoje. Meu pai é extremamente comercial, e ele sempre diz que, se ficar sentado no escritório, o mundo muda, ninguém o avisa e você acaba. Se não estiver alerta, acaba, porque não se pode contar apenas com o que se ouve



de outras pessoas ou com relatórios. Sempre fui atrás do que queria, o que vai bem com os objetivos da área de vendas. Acho o comercial divertido. Gosto muito de lidar com pessoas, com clientes.

Em toda esfera da vida, deparamos com momentos de angústia e, no meio corporativo, ela é muitas vezes fruto de cobrança e pressão. Como você acha que uma pessoa pode lidar bem com essa carga? Ela precisa gostar do que faz. O mundo não muda por causa de uma pessoa que não se encaixa. Se não estiver adequada ao meio corporativo, há uma série de ocupações que poderá levá-la a uma vida mais de acordo com o que ela considera boa. Mas cabe ao próprio indivíduo identificar isso. De nossa parte, procuramos proporcionar um ambiente gostoso, mas seu efeito não é tão duradouro sobre a pessoa, sobre a motivação para o trabalho, quanto é o sentimento fundamental de ela gostar muito do que faz. Isso, sim, permanece por muito tempo.

Depois de oito anos em sua primeira empresa, como foi sua ida para a Riccô?

O mercado de móveis para escritório começou a crescer bastante, então nós fechamos a operação e a trouxemos para dentro da Riccô. Trabalhei na fábrica por dois anos, como gerente de produção. Mais tarde assumi toda a área comercial.

A Riccô é uma empresa de mais de cem anos, que já assistiu a muitas mudanças no mercado. Como você avalia as mudanças dos clientes?

Antigamente, tínhamos cinco, dez concorrentes, e não havia essa busca voltada para custo ou custo-benefício. Isso começou nos últimos vinte ou trinta anos. Esse, contudo, é um aspecto positivo, porque precisamos ser eficientes se quisermos permanecer no mercado. Antes,

os negócios se baseavam mais em relacionamentos e tradição. Hoje, se eu disser que temos 136 anos, não pega bem para muitas pessoas.

Como assim?

Para muita gente não é interessante. Passa a imagem de antiquado, quando queremos vender modernidade, um conceito de trabalho. Nossa idade pesa positivamente quando o assunto é garantia. Nós oferecemos dez anos de garantia de linha e cinco anos de garantia de produto, e argumentamos que conseguimos isso por ter um *background* de 130 anos.

Os clientes também se preocupam com tendências de design?

Bastante. Porém, design em móvel de escritório não pode ser moda, porque se convive com ele por dez anos, tempo em que deprecia.

Essa diferença de percepção – de tradição ser sinônimo de qualidade ou de algo antiquado – demonstra a importância de o vendedor captar o que o cliente sente e está buscando. O que seu cliente busca? O pessoal do comercial precisa ter cultura suficiente para entender o que mais pesa para aquele cliente. No nosso caso, varia. Temos tanto o cliente que busca marca, produto, serviços e sustentabilidade como o que busca preço e prazo de entrega, sem se preocupar muito com a sofisticação do produto.

Quando o cliente busca sustentabilidade, o que vocês podem oferecer? A fábrica está toda regulamentada. Usamos madeira sustentável, todo o resíduo tem destino adequado e mais de 90% do que usamos na fábrica é reciclado. O interessante é que, todo mês, tem algum cliente que precisa de apoio para obter pontuação de sustentabilidade, o selo LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) em suas obras, e nós compramos papéis

de carbono. Fomos a primeira empresa de móveis a comprar crédito de carbono na bolsa de Chicago para anular duas montagens que fizemos, há dois anos. Nós também participamos do primeiro prédio público com LEED.

Como você se interessou pela responsabilidade ambiental?

Nossa fábrica está localizada em São Paulo, estado que tem leis ambientais muito restritas. Por isso, quando os clientes começaram a falar em sustentabilidade, já estávamos adequados. Mas é claro que a responsabilidade também tem de ser social e econômica. Importa, por exemplo, a maneira como os funcionários são tratados, o fato de todos serem registrados e terem participação nos lucros e resultados. Como já disse, procuramos manter o pessoal na casa e ter um bom ambiente de trabalho, pois isso facilita tudo, poupa energia. Temos um funcionário com 62 anos de Riccò.

Houve crescimento expressivo, na Riccò, em anos recentes. O modelo vertical é uma das razões do sucesso?

A verticalização é o formato que consideramos ideal: as fábricas, a equipe comercial, a frota e a entrega são nossas. Poderia ser ruim se não tivéssemos controle sobre a cadeia e se o mercado estivesse mal. Não é esse o caso. Crescemos 38% ao ano, em média, nos últimos cinco anos. É bastante mesmo. Isso se deve a um conjunto de fatores. O setor de móveis para escritório é ligado a dois ramos que vão muito bem: o imobiliário e o de computadores. É assim: você compra móveis, principalmente, se sua empresa estiver crescendo ou se o preço do metro quadrado de seu escritório é caro e você precisa colocar mais pessoas em menos espaço. Nos grandes centros, esse caso é comum. Ainda há um terceiro fator de compra de móveis, não tão claro, que é a necessidade de mudança de cultura. Uma mudança física na empresa pode ser um marco da mudança cultural.

Esse é um argumento de venda?

É. Quem nunca ouviu falar da sala dos diretores do Bradesco, que não tem paredes? E também da Ambev, do Google... Muitos os imitaram. Hoje, ninguém diz: “Meu escritório é fantástico, todo mundo tem salinha fechada”. As pessoas têm vergonha de falar algo assim. Mas usar esse aspecto como argumento de vendas é delicado, porque pode mexer com o ego ou com a cultura da empresa.

“O vendedor, assim, tem de ser completo e complexo.”

Sua equipe de vendas é organizada conforme o tipo de cliente?

Dividimos a equipe em setor público, *key accounts* – que são as contas grandes – e pequenas e médias empresas. Cada segmento requer uma maneira diferente de atender.

Trabalhar com o setor público deve requerer cuidados especiais?

O setor público surgiu mais fortemente em nossa carteira de clientes na crise de 2008, como meio de mantermos nosso faturamento, mas nunca investimos muito nele. O processo comercial com esse tipo de cliente é diferente. E, sim, é preciso ter muito cuidado com tudo: preço, quantidade, brigas, processos jurídicos, recursos. É preciso entender bastante sobre como funciona a dinâmica para ter sucesso.

Qual o perfil dos vendedores da Riccó? Esse perfil mudou nos últimos anos?

Antigamente, o vendedor poderia se sair muito bem com base em sua capacidade de relacionamento interpessoal. Hoje, buscamos o profissional que consegue equilibrar o interpessoal com o profissional, quer

dizer, que não perde tanto tempo com conversas que não estejam relacionadas ao negócio, como contar que foi almoçar no shopping, pois isso geralmente não interessa ao cliente. Oba-oba nós fazemos com amigos. No trabalho, o objetivo é levar dinheiro para casa. Mas essa medida varia conforme o que se vende. Quando se trata de serviços, os aspectos interpessoais contam mais do que quando se vendem produtos. Sobre o perfil do nosso vendedor, não há um padrão rígido, mas todos têm curso superior e muitos são arquitetos. Não contratamos pessoas que sejam do ramo de móveis, nem sequer que tenham experiência em vendas, porque queremos moldá-las ao nosso conceito.

“ Procuramos manter o pessoal na casa e ter um bom ambiente de trabalho, pois isso facilita tudo. ”

A Riccô tem treinamento para vendedores?

Sim, temos um treinamento inicial de duas semanas que é, ao mesmo tempo, a seleção. Metade dos vendedores que passam na seleção de candidatos vai embora durante o treinamento. Se não pressionarmos no começo, vamos perder tempo. E a pessoa pode perder tempo com um negócio que não é para ela. Se vemos que pode ser esse o caso, fazemos uma votação, geralmente entre mim, meu pai e o coordenador do curso, para saber se devemos manter a pessoa ou mandá-la embora. A votação evita que algum viés de cunho pessoal interfira na decisão.

O que o treinamento inicial abrange?

Começamos falando da empresa, do produto, da história do móvel, e vamos caminhando para o processo de vendas, no qual a percep-

ção e o *timing* são o que mais importa. Por mais que tentemos criar planilhas e modelos de comportamento, se o vendedor não estiver atento ao que está acontecendo na hora, perde o *timing* completamente. Por exemplo, o vendedor tem de ter sensibilidade para perceber que, se o cliente não está com tempo disponível, não deve apresentar a oportunidade em meia hora. Tanto o tempo do cliente como o do vendedor devem ser valorizados.

Os arquitetos se saem bem como vendedores?

Muitos, sim. Costumo dizer a eles: “Vocês fizeram faculdade pensando em construir parques e pontes, só que não lhes contaram que a maioria dos empregos disponíveis está em um lugar fechado como este. Aqui vocês têm oportunidade de ajudar clientes tecnicamente. Aqui, vocês são a ponte”. Faço questão de deixar claro para os treinandos que o trabalho em vendas não é subemprego, é superemprego. Tem gente que acha que ser vendedor é menos do que ser advogado ou engenheiro. Não é verdade. Para ser um bom vendedor, é preciso ter cultura e qualificação suficientes para entender e falar com várias pessoas de níveis diferentes, conseguir ter fluidez entre elas, apresentar a empresa, o produto e a si mesmo de maneira a ter sucesso na venda. O vendedor, assim, tem de ser completo e complexo. Hoje, na Riccò, dos dez maiores empregos, sete sempre são do comercial. Não é emprego tapa-buraco. Muitos da minha equipe conseguiram fazer coisas fantásticas na vida pessoal sendo vendedores.

Que tipo de vendedor você não quer na sua equipe?

Não quero trabalhar com aquele que fala que é superbom, ou seja, que não é humilde, que tem uma porção de contatos, que fala mais do que entrega, que reclama muito. O astral do vendedor tem de ser positivo para que o ambiente interno seja bom, de modo a fazer

frente ao ambiente externo, pois, quando o vendedor sai do escritório, depara com muitas adversidades: desde a dificuldade de estacionar o carro até o chá de cadeira.

Vocês realizam tanto venda ativa como receptiva?

As duas. Recebemos muitos chamados, mas não passamos orçamento por telefone. Ainda que quem nos contactou não pareça nosso público-alvo, nós vamos visitá-lo. Pode ser que a pessoa de contato esteja em outra empresa no futuro e se lembre de você, do atendimento de qualidade que recebeu. Por isso, sempre temos de tratar os clientes muito bem. Tem outra coisa muito importante: no caminho, na rua ou na estrada a caminho de encontrar o cliente, o vendedor pode passar por uma obra, ou seja, um potencial cliente. Ele tem de ir até lá, tem de esperar na recepção. Como ninguém gosta de esperar nem tem tempo para perder, orientamos nossos vendedores a sempre terem na mala algo com que se ocupar, como relatórios. Se bem que essa parte ficou muito mais simples depois que todos passaram a usar o iPad.

“Nós temos de ser muito claros e objetivos para que o cliente entenda muito bem nossa proposta de produto e valores, para não parecer que estamos enrolando.”

Seus vendedores usam o *tablet* como ferramenta de trabalho?

Sim. Faz três anos que todos têm notebook e, neste ano, todos os prêmios são *tablets* ou *smartphones*. A apresentação em *tablet* torna-se muito melhor. Quando abrimos o notebook, ele parece uma barreira, e o cliente olha para algo que não é bonito. O *tablet* permite mais proximidade, e sua imagem é associada à modernidade.

Em média, quanto tempo leva o processo de vendas da Riccò, do primeiro contato ao fechamento?

Varia, mas a média são seis visitas. É bastante. Mas temos visitas em que o fechamento se dá de imediato, principalmente quando somos chamados. Nós sempre desenvolvemos projetos, isto é, fazemos medições, layout, entendemos os processos da empresa, quem tem de se sentar perto de quem. Atuam em conjunto o vendedor e o departamento de projetos.

O que você costuma orientar em relação à prospecção?

Digo que o vendedor não pode ter medo. É muito difícil: você tem de equilibrar descaramento com respeito. Mas tem muita gente que é nova no ramo e consegue coisas difíceis se não dissermos para ela que é difícil. A segunda maior operadora de telefone é cliente nossa, e foi uma conquista de uma vendedora que tinha apenas dois meses de Riccò e não ficou paralisada pelo medo.

Como ser mais certo na abordagem telefônica inicial?

Cada um tem um jeito. Você nunca pode subestimar as pessoas, mas o mais importante é descobrir quem é o tomador de decisão. Há empresas enormes nas quais quem decide não é o diretor nem a pessoa de cargo mais alto. Você tem de se movimentar com fluidez no setor. É por isso que, nos relatórios, perguntamos: “Quem decide?”. Em empresas médias, geralmente é o dono ou uma pessoa de nível bom. Em empresas grandes, você tem de ir ao RH, ao gerente de compras, ao gestor de *facilities*.

A maior relevância que a área de *facilities* adquiriu em anos recentes veio como um complicador ou um facilitador para vocês?

Foi bom, porque os gestores de *facilities* encamparam tudo o que é preciso para a operação funcionar. São pessoas mais técnicas, que conseguem fazer a ligação entre o que o cliente necessita e o que devemos fornecer.

O que você diz à sua equipe sobre a proposta comercial?

Digo que a proposta deve ser simples, fácil, para que o cliente a entenda muito rapidamente. Ela deve ajudá-lo a decidir marcar a próxima visita e continuar o processo. Por falar em simplicidade, outra preocupação que temos é que os clientes nos entendam de um jeito único. O cliente é, via de regra, leigo em mobiliário. Não sabe o que comprar, não sabe nem como comparar fornecedores e produtos. Nós temos de ser muito claros e objetivos para que o cliente entenda muito bem nossa proposta de produto e valores, para não parecer que estamos enrolando.

“ Não quero trabalhar com aquele que fala que é superbom, ou seja, que não é humilde, que tem uma porção de contatos, que fala mais do que entrega, que reclama muito. ”

E se o cliente gostar de pechinchar?

Se a proposta for simples, de modo a não fazer ninguém perder tempo, você já está com o preço perto de seu mínimo. Entendemos que o vai e volta de proposta é falta de respeito com o cliente e conosco. Não estamos mais na época de ganhar muito dinheiro. Não existe mais o “se colar, colou”. Mas somos flexíveis na forma de pagamento, principalmente porque vendemos muito no final das obras, quando a verba dos clientes já acabou. Tem de ser uma compra fácil.

Você aceita participar de concorrências do tipo leilão?

Não me incomoda com leilão. Na semana passada, tivemos um caso de uma empresa que reuniu 11 concorrentes que, em seguida, foram reduzidos a seis. O cliente então anunciou que teríamos

de fazer o preço no ato e que ele faria um leilão na frente de todos. Dois vendedores saíram na mesma hora, dizendo que aquilo não era para eles. Mas não acho isso errado nesta era da informação democratizada. Quem diz “não é para mim” estará fora do mercado daqui a alguns anos. Se alguém quer comprar uma televisão, vai até uma loja com seu *smartphone* e vê na cotação on-line qual o menor preço. Cabe ao vendedor da loja tentar fazer frente a esse preço. Se uma empresa não tem competência para trazer uma proposta de valor e preço condizente com o mercado, está fora. Vale dizer que você tem de ter competência industrial também para ter preço.

A Riccò adota uma norma para o traje do vendedor?

O vendedor deve usar pelo menos a gravata. Não precisa de paletó o tempo todo. Ele não sabe com quem vai se encontrar ao longo do dia, então, se for a um lugar em que o traje completo parece demais, bastará tirar o paletó. Assim, nunca vai transmitir uma imagem ruim. Você pode ser informal, mas há empresas que são formais. Se você chega para vender um produto a uma empresa conservadora e está vestido informalmente, você já começa perdendo.

Seus vendedores atuam na entrega e no pós-venda?

No pós-venda se for para realizar nova venda. Se for assistência técnica, temos o serviço de atendimento ao cliente. Nossa entrega enseja uma carga muito alta de estresse, então o papel do vendedor é, antes da entrega, deixar claro ao cliente que não vamos fugir, que os montadores estarão lá e, se acontecer qualquer problema, o vendedor e o gerente podem ser acionados. O segredo é ter todos os pontos de contato com o cliente controlados. Você já acompanhou a montagem de uma cozinha ou armário em sua casa? Você não tem nem vontade de ficar lá, pois acha que é uma amolação. Nesse mo-

mento, não podemos relaxar. Por isso, nossos montadores são uniformizados, quietos, não falam gírias e têm barba feita. Isso faz toda a diferença para manter a credibilidade que o vendedor transmitiu.

Quem você diria que é um cliente difícil?

Cliente difícil ou ruim é aquele que não respeita o vendedor. Já estive com um cliente que gritava com todo mundo, humilhava. Isso para mim é péssimo. A pessoa tem que ser profissional.

Como você lidou com esse cliente que gritava?

Eu tinha apenas 25 anos, e o cliente em questão era de uma grande transportadora. Deixo esse tipo de pessoa gritar bastante. Depois, ela vê que não adianta e vai se acalmando. Sou extremamente calmo. Então, pergunto do que a pessoa precisa, do que não precisa, e assim prosseguimos.

Então, o bom encontro com um cliente se dá em atmosfera de respeito.

Sim, claro, um encontro com alguém que traz experiências novas, que o insere em um processo de seleção de fornecedores extremamente correto, de modo que você é tratado com respeito e aprende, seja com o fechamento do negócio, seja com a perda. Por falar nisso, nós temos reunião semanal no escritório da fábrica para discutir as perdas da semana anterior. Digo que não é para ser uma reunião deprimente: é como correção de prova, em que aprendemos e procuramos melhorar. Fazemos reuniões de metas quinzenalmente.

Como você pauta a relação com seus fornecedores?

Com os fornecedores, vislumbro relacionamentos de médio e longo prazos. Se aparecem pessoas com preço *spot* (preço, no mercado, de

uma transação à vista), porque o mês não está bom, querendo fazer proposta de fornecimento de dois meses, nós não perdemos tempo. Preferimos empresas que estejam conosco pelo longo prazo.

A perspectiva de longo prazo também vale para seus clientes?

Sem dúvida. Fazemos trava de preço por um ano, porque acontece de ganharmos uma concorrência grande, talvez de oitocentas estações de trabalho e, depois do fornecimento principal, recebermos a solicitação de quatro estações, coisa de que muitos concorrentes não gostam. Mas o preço que a Riccò faz agora é o que valerá mais tarde, porque quero estar naquele cliente por muito tempo. Não quero que ele pense que sou aproveitador. Tenho que fazer com que ele goste de nós.

Como é, para você, um encontro bom com um vendedor?

Aquele encontro em que o vendedor pensa no meu tempo e passa bem facilmente como é a empresa dele e quanto custa o que vende, interessa-se em entender o que está orçando, passa transparência sempre e é capaz de me falar alguma coisa boa quando pergunto como é a empresa dele e como ela se diferencia dos concorrentes. Se ele não sabe nada disso, é um mau encontro. Você sabe, há vendedores que cometem a gafe de falar mal dos concorrentes; e tem até os piores, os que falam mal da própria empresa que representam. Tem muito disso. Eu também não gosto do vendedor que entra muito em aspectos pessoais durante a conversa.

E no varejo?

Gosto do vendedor que entende o que quero: se é distância, ele dá distância; se é contato, ele se aproxima. O vendedor de loja tem que ser simpático e não pode ser do tipo que empurra a mercadoria. Acho que melhoramos muito nesse aspecto no Brasil.

Se você fosse um vendedor na área de TI ou digital, que tipo de preocupação teria?

Eu me preocuparia em fazer meu cliente entender o que estou vendendo. A Riccó compra tecnologia e sempre peço um resumo do que está sendo ofertado. Muitas vezes não dá para entender o que eles vendem! Acabo de receber uma pessoa com quem talvez fechemos para a construção de um *hotsite* para uma campanha de fidelidade. Achei-o fantástico! Consegui entendê-lo em dez minutos. Eu disse: “Parabéns! Não sei quanto custa, mas os outros que vieram aqui trouxeram tantas funções que não consegui entender”. Ele foi supersimples. Quanto mais sofisticada a proposta, mais probabilidade há de você perder o foco e a venda. É o caso do iPhone: vai bem porque até criança sabe usar. É simples.

CONCLUSÃO

As empresas familiares podem permanecer sempre atualizadas, desde que os herdeiros acolham bem a situação e se esforcem para construir mais. Fábio deixa clara a importância de não se acomodar e, ao mesmo tempo, de fazer mais do mesmo para alcançar a excelência.

Isso adianta pouco, porém, se não for levado em consideração que, hoje em dia, o mercado está tão vasto em termos de áreas e segmentos a serem explorados que você talvez se veja diante da necessidade de escolher fazer uma única coisa, mas bem-feita. Há o risco de querer estar em todas as frentes e não atender o cliente satisfatoriamente. Assim, o ideal é focar uma oportunidade.

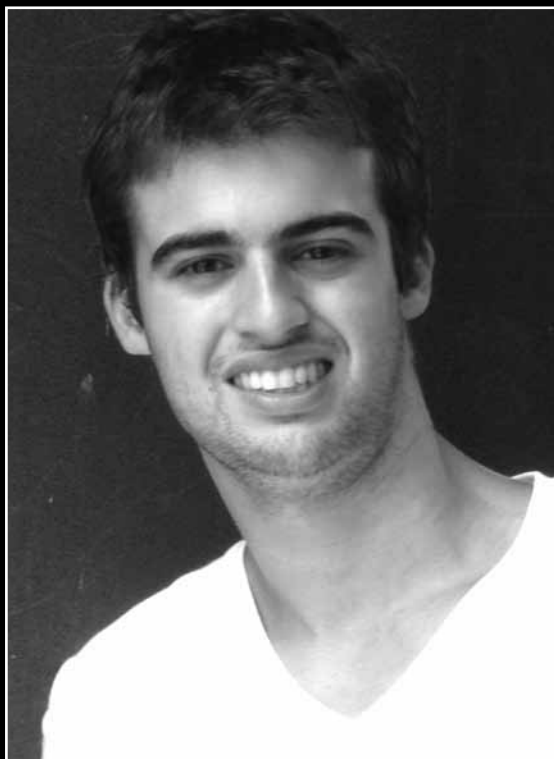
O vendedor, seja de móveis para escritório, seja de qualquer produto ou serviço, tem de estar alerta e ser sensível em relação a seus clientes para saber o que dizer e quando calar.

Esses interlocutores podem ser muitos em uma mesma empresa e ter opiniões diversas sobre a mesma questão. O vendedor que apresentar a fluidez, fruto de capacidade técnica e nível cultural, será bem-sucedido.

Outra prática importante é realizar reuniões periódicas para revisar o que aconteceu, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro. Mais do que aprender com o que não saiu conforme o esperado, podemos aprender com os sucessos. Essas revisões são até mais importantes do que aqueles encontros em que se definem as metas, porque tratam de “como” chegamos ou não chegamos lá.

Questão de escolha

Fábio Riccó nos alerta para evitarmos fazer mais do mesmo para sermos excelentes. Riccó também leva à reflexão de que, hoje em dia, o mercado apresenta tantas áreas e tantos segmentos a serem explorados que você talvez se veja diante da necessidade de focar em algo específico para fazê-lo bem-feito. O risco de querer estar em todas as frentes é acabar não atendendo o cliente a contento e decepcioná-lo em relação à qualidade e ao prazo de entrega, por exemplo. Com isso, o ideal é focar uma oportunidade e fechá-la, para, depois, trabalhar as outras, uma a uma. Vale lembrar que, quando existem várias possibilidades, o ser humano demora para decidir qual é a melhor.



GABRIEL
MATIAS

Um jovem empreendedor em um meio conservador

Gabriel atua hoje no marketing da OneHealth, empresa do Grupo Amil, na área de inovação e tecnologia, na qual gerencia todos os projetos digitais. Ele cursa pós-graduação em marketing digital na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM).

Aos 18 anos, fundou a agência Mapo, e nela permaneceu por três anos. Foi nessa fase que desenvolveu sua capacidade de aprender com as dificuldades. Para compreender melhor o outro lado do balcão, Gabriel resolveu ser contratante – e do tipo exigente. Não daria para ser diferente, pois ele conheceu os bastidores.

Quem participa da contratação de fornecedores ligados à tecnologia *mobile* nessa empresa?

O gerente de marketing e eu, que sou analista, selecionamos juntos os fornecedores. Há uma interação com a equipe de tecnologia da informação, já que somos clientes deles também. Se eu e o gerente compramos a ideia, levamos uma prova ao diretor, que dá a aprovação final. Nós procuramos estar à frente dos concorrentes em projetos da área digital.

Que projetos *mobile* vocês têm?

Fizemos dois projetos: um para clientes e outro para corretores, isto é, para nossa força de vendas. Para o cliente, é um aplicativo para iPhone que tem desde carteirinha digital, que dispensa o porte do

cartão de plástico para ser atendido, até um mapa para chegar ao ponto de assistência credenciada. Além disso, permite consultar pelo celular a situação do reembolso, por exemplo.

“Primeiro, é preciso exercer uma profissão com que se tenha afinidade. Segundo, é necessária a confiança de que se atingirão os resultados desejados ou até mesmo de que se possa superá-los.”

O aplicativo para corretores é uma ferramenta de venda?

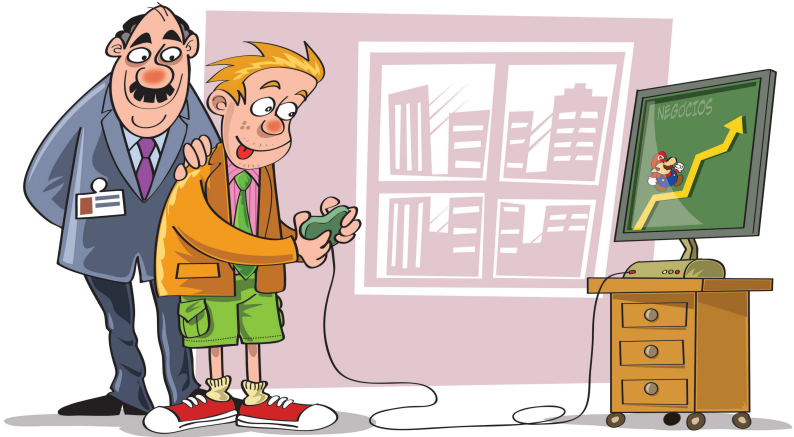
Exato. Permite ao corretor consultar o sistema de CRM, agenda, vídeos de apresentação, arquivos de contratos, simulações de produtos em tempo real etc. Ainda durante a reunião com o cliente o corretor envia um e-mail com a simulação dos planos. Os vendedores acharam sensacional como facilitador do trabalho e, além disso, causamos uma impressão melhor do que a concorrência, que leva um fôlder em papel em vez de um aplicativo para iPad.

Você se envolve pessoalmente em alguma atividade de venda?

Apenas encaminhando internamente fornecedores que querem nos contratar. Mas já trabalhei vendendo, pois tive uma agência.

Como foi essa experiência de empresário?

Eu e meu sócio abrimos a empresa quando tínhamos 18 anos. Hoje temos 22. Era uma agência de site, banners, internet em geral. Nós tínhamos o conhecimento e resolvemos abrir, quase por diversão. Começamos num quarto da casa dele, depois contratamos alguns funcionários, mas era uma agência pequena, e eu fazia de tudo: atendia, vendia, liderava os projetos e entregava.



Que desafios você enfrentou?

A pressão aumentou quando alugamos um escritório, porque, quando há contas para pagar, trabalha-se mais. Se não tem trabalho, você procura trabalho. Mas as maiores dificuldades que tivemos estavam relacionadas ao preconceito com a nossa pouca idade.

Mesmo num meio em que os jovens são tão presentes?

Mesmo aí. O meio digital vem com uma leva de jovens. Se alguém de quarenta anos disser que ele próprio vai produzir seu serviço digital, você não deve pôr muita fé. Se ele estiver só vendendo, tudo bem. Mas o fato é que chegavam a nos indicar para grandes empresas, e sentíamos o baque quando nos conheciam. Sentíamos que não nos davam valor por sermos tão jovens. Perdemos vendas por estar usando jeans, ainda que tivéssemos sido bem indicados. Para lidar com isso, decidimos nos vestir com mais sobriedade.

“Causamos uma impressão melhor do que a concorrência, que leva um fôlder em papel em vez de um aplicativo para iPad.”

E funcionou?

Depois que mudamos o modo de nos vestir, começamos a conquistar clientes grandes por meio de agências menores que terceirizavam trabalho. Os *cases* são muito importantes nesse meio.

Atrair clientes grandes foi outro desafio?

Sem dúvida. O desafio era transmitir confiança para agências maiores que terceirizam trabalhos. Quando, por exemplo, fomos contratados pela DPZ para um trabalho para a marca de bebidas Campari, conseguimos atrair outras, como a rede de lavanderias DryWash. A rentabilidade, então, melhorou.

Poderia compartilhar mais alguma situação que ilustre seu amadurecimento?

Lembro-me de uma experiência ótima com a Bencorp, empresa de benefícios de Luis Chicani. Fomos indicados, apresentamos uma proposta de que eles não gostaram, mas nos deram nova oportunidade de estudar melhor a empresa. Deu certo, fechei a venda. A lição que tiramos é que poderíamos ter acertado já na primeira proposta se tivéssemos nos preparado melhor, se tivéssemos noção de que era uma empresa que tratava de saúde, que precisava passar um ar espiritual, de tranquilidade. Nem sempre se tem a segunda oportunidade.

O que aconteceu com a agência agora que você está empregado?

Demos uma desacelerada, porque sentimos que, se estivéssemos trabalhando em uma empresa por um ano ou dois, aprenderíamos muito mais para impulsionar nosso negócio. Meu sócio está trabalhando para uma agência. Na verdade, tenho liberdade para tocar a agência em paralelo e atendo clientes como Matel, Iguatemi e Quartzolit. Agora vivo a experiência de cliente, estou do outro lado da mesa. Sei como é a aprovação de um projeto aqui dentro, então adquiri muito conhecimento de como enviar uma proposta.

O que vocês levam em conta na seleção de empresas no segmento digital?

A qualidade. Conhecemos muitos fornecedores de aplicativos, mas fomos atrás de quem era realmente especialista. No caso da FingerTips, por exemplo, gostamos muito do primeiro aplicativo que criaram para iPhone, destinado aos nossos clientes. Mais tarde, quando queríamos fazer o aplicativo para corretores, não abrimos mão de contar com a mesma empresa.



O que você quer dizer com qualidade?

Falo de um cuidado com detalhes, um olhar crítico sobre as coisas. No caso do aplicativo para clientes, por exemplo, estou falando de clicar e a carteirinha do produto dar uma voltinha na tela. É atraente. É o tipo de cuidado especial que nem todo fornecedor tem e reflete a preocupação com o usuário. A FingerTips está mais ligada ao mundo Apple, que tem magia, fantasia. Seu charme é fundamental para quem possui um Apple.

Do que você não gosta em um vendedor?

Não gosto de quem não se esforçar para eu comprar a ideia antes de negociarmos preço. Há quem chegue aqui já tentando fechar, com preço, com tudo. Você sente que a pessoa está querendo, de todo jeito, convencê-lo de que a ideia dela é boa, sem abertura para discuti-la ou para saber o que eu preciso de fato.

Essa situação acontece com frequência?

Muita. Tenho de atender várias pessoas que querem me empurrar seu produto ou serviço e, às vezes, nem pesquisaram sobre a empresa. Chegam aqui, por exemplo, sem saber se trabalhamos com o público classe A ou o C. Nosso público é *premium*, mas cheguei a receber pessoas querendo que anunciássemos em ônibus. Não faz sentido.

Essa pessoa não fez o básico, não é?

Não mesmo. E dá para descobrir tanta coisa na internet! Saber quem é a One, que a Amil está por trás da marca, que o plano custa X, então o público não pode ser C ou D. Mas há quem queira vender por vender, e isso me irrita. Porém, se o vendedor estuda antes, aborda nossas necessidades e as oportunidades que pode encontrar aqui e é atencioso, acabamos abrindo as portas e gostando. Esse é um bom vendedor e, ainda que não compremos hoje, futuramente poderemos vir a comprar, porque acontece de

estourar a verba do ano. Somos muito abertos a receber pessoas que venham com novas ideias; por exemplo, alguma na área de prevenção médica que possa levar à redução de custos.

O projeto, então, fica para o ano seguinte?

Isso. Se é um projeto bacana, acabamos guardando para quando formos preparar a mídia do ano seguinte. Vamos acabar comprando.

“Perdemos vendas por estar usando jeans, ainda que tivéssemos sido bem indicados. Para lidar com isso, decidimos nos vestir com mais sobriedade.”

Quanto o fator preço pesa numa decisão de contratar um serviço da área de *mobile*?

Preço não pesa muito em produtos digitais porque, se comparados, por exemplo, à mídia de televisão, têm valor muito inferior. O que importa mesmo é você comprar o conceito do projeto, depois se negocia o preço. É difícil não fazermos por causa de preço.

E as indicações e referências, são importantes?

Indicação é tudo.

Você diz que coordena os projetos após aprovados. Acontecem surpresas na implantação?

Sim, podem acontecer, mas procuramos evitá-las com a concorrência entre fornecedores. Tendo a definição de como será o projeto montado, selecionamos bem quem o aplicará, considerando a verba que temos, que acaba ditando a negociação com os fornecedores. Mas, falando em surpresas, lembro-me de outro caso que aconteceu com minha agência.

Você foi surpreendido?

Fui. Tratava-se de um projeto complicado, para o qual tivemos de contratar um funcionário a mais. O cliente tinha mídia comprada nos cinemas, então a data de entrega era uma sexta-feira, dia da estreia do filme. Era o prazo para a agência que nos contratou e para nós. Mas as coisas começaram a dar errado. Passamos a primeira noite em claro, achando que isso seria o suficiente, mas não deu certo, porque estávamos sem controle de uma tecnologia. Ficamos a semana inteira sem sair da agência, dormindo duas horas por noite. Foi a pior semana da minha vida, mas aprendemos o seguinte: não estávamos mais trabalhando pelo dinheiro, e sim pelo relacionamento com o cliente, para que ele continuasse a nos contratar, e porque queríamos manter nossa palavra.

Seria um grande prejuízo para sua imagem...

Exatamente. Você conhece seu fornecedor no dia em que o trabalho dá errado, e o nosso deu errado no primeiro dia, mas entregamos. Então, passamos a mensagem: pode confiar em nós. O cliente sabia que estávamos em apuros.

Como contratante, que impressão você tem do pós-venda de serviços como esses?

As empresas com que trabalhamos são bem tranquilas, bem fiéis. Acertamos um pagamento em bases mensais para que *upgrades* sempre sejam feitos. Sempre que pedimos, somos atendidos. A relação é muito boa.

O que você pensa sobre o modo como as pessoas lidam com a carga de pressão que a vida corporativa enseja? Como não se angustiar demais?

Primeiro, é preciso exercer uma profissão com que se tenha afinidade. Segundo, é necessária a confiança de que se atingirão os resultados

desejados ou até mesmo de que se possa superá-los. Portanto, o autoconhecimento, que leva ao conhecimento do que se quer, é fundamental. Mas outras práticas também ajudam a não se sofrer com a pressão. Para mim, funciona muito bem ter um hobby transformado em hábito. Após o trabalho, jogo tênis ou vou à academia, o que me leva a esvaziar a mente, para que eu possa conceber novas ideias, dormir melhor e render mais no dia seguinte no escritório.

CONCLUSÃO

Os mais adaptados têm mais condições de obter sucesso. Apenas é preciso ter cuidado para não sermos conformistas. O fato é que existe um mundo que está aí, em evolução constante, e é inútil querer mudar certos aspectos que vieram para ficar por um bom tempo, não importa se sua atividade tem a ver com tecnologia ou se é mais tradicional. Ciente de nossas limitações e preferências, talvez possamos contornar alguns aspectos, em algumas circunstâncias e por algum tempo, mas jamais poderemos esperar que o mundo se adapte ao que é particularmente nosso. Nesse sentido, precisamos ter jogo de cintura e ser flexíveis, ser abertos a aprender com os erros, os acertos e, principalmente, com o outro, se quisermos fazer da vida um espaço de crescimento.

Como vimos, convém visitar o cliente vestindo terno e gravata, não vá até ele vestindo jeans. Muitas vezes é bobagem querer ser herói e nadar contra a correnteza. Você quer ter razão ou ser feliz? Se o ônus de seguir um certo ritual ou de proceder de determinada maneira não é assim tão pesado, e geralmente não é, ceda e jogue o jogo, porque o retorno pode ser alto.

Contudo, há um limite para dançar conforme a música. O vendedor deve se preocupar com o modo como se apresenta, isto é, com o que o cliente vê externamente, porque evita que certas defesas sejam erguidas por parte do cliente. Mas de nada adiantará que ele se

fantasie como não é, porque os outros notam quando algo destoa. Há o caso de uma empresa, por exemplo, em que a ideia, ao contrário da situação de Gabriel, era passar uma imagem mais jovial e descontraída. Seus diretores, então, passaram a deixar a gravata em casa, o que não adiantou muito, já que a postura continuou sendo extremamente conservadora. Assim, cada um deve saber quanto aguenta ou quando pode ter o direito de escolher não seguir o esquema preestabelecido.

Outra coisa que se deve ter em mente é que todo cliente busca segurança. Eles querem contratar alguém a quem, caso surja uma dificuldade, poderão recorrer dentro da estrutura da empresa contratada. Um grande desafio que as *startups* enfrentam, portanto, é transmitir segurança e confiança para um cliente que imagina que elas poderão quebrar da noite para o dia.

“Você conhece seu fornecedor no dia em que o trabalho dá errado”, alerta Gabriel. Por isso, uma recomendação aos fornecedores: atenção, atitude e ação nessa hora! Uma sugestão aos clientes é que aproveitem para avaliar seus fornecedores no momento em que surgem problemas, na maneira como eles se saem tecnicamente e no contato interpessoal.

É importante citar que um pouco de pressão nunca faz mal. A atividade de vendas só traz o resultado esperado se for aplicado o sistema de metas. O ser humano é movido por prazer e por dor. Uma meta não alcançada dói. Nenhum vendedor gosta de se expor assim perante seus colegas ou superiores. Por outro lado, o prazer de ter uma meta atingida, com a consequente compensação, faz a pessoa buscar mais resultados.

Ainda que seja uma pequena empresa iniciante, é importante estabelecer metas, para si e para a equipe, compatíveis com o tamanho do passo que pode ser dado. Aliás, vale deixar claro para os gestores de equipes de venda: meta não factível não é meta, é sonho, e acaba virando pesadelo para o vendedor e para a equipe toda. Um bom gestor deve pressionar, mas sem exagerar.

Apresentação pessoal e importância dos *cases*

Sobre a apresentação pessoal, deixo aqui uma sugestão: leia a entrevista de Vivianne Brafmann. Seu chefe, Roberto Justus, a ensinou que quem não se cuida passa a impressão de que não é capaz de cuidar bem do cliente, o que faz todo o sentido. É como diz a famosa frase: “Vista-se um nível acima do seu cargo e da sua possibilidade”. Vocês verão que é verdade. Felizmente ou infelizmente.

Para você que está empreendendo ou vai empreender, invista em ter um portfólio. Venda muito barato ou até de graça, se for o caso, para ter alguns *cases* substanciais de sucesso para apresentar. Aborde uma companhia renomada e diga: “Vou fazer um projeto para vocês. Paguem quando e quanto for melhor”. Ou ainda: “Pague apenas se tiver resultados e ficar feliz”. Eu já fiz isso com um grande banco e funcionou. Abriu-me muitas portas.



JOSÉ
CARLOS
NETO



MARCELO
DE SALLES
GOMES

Mantendo o DNA da empresa

José Carlos é acionista, CEO e fundador do Grupo Meio & Mensagem, que publica, entre outros títulos, o jornal *Meio & Mensagem*. Foi presidente da Associação Nacional dos Editores de Revistas (Aner) e da Associação dos Profissionais de Propaganda (APP). Hoje faz parte do conselho da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing (ADVB) e Instituto Millenium. O filho, Marcelo de Salles Gomes, é o atual vice-presidente executivo do Grupo Meio & Mensagem.

O desejo do pai, José Carlos, é que a segunda geração no comando, representada por Marcelo, mantenha o DNA da organização, o jeito Meio & Mensagem de ser e estar no mercado. Uma das maneiras que ele encontrou para transmitir seu legado foi escrever um livro de apoio à gestão de pessoas e utilizado internamente no grupo, *Com orgulho do passado, sem nenhum medo do futuro* (editora Meio & Mensagem).

José Carlos tem uma longa trajetória. Após ter sido caixa de churrascaria, com o objetivo de conseguir recursos para estudar em São Paulo, foi vender anúncios para a revista da Associação das Emisoras de Rádio de São Paulo (Aesp). Continuou na área de vendas até chegar a diretor-geral de publicidade. Encerrou, então, sua fase de funcionário e partiu para o próprio negócio. Em 1976 nasceu o embrião do Grupo Meio & Mensagem. Ele nos revela os detalhes dessa história nesta conversa, da qual seu filho também participa.



Como foi o nascimento da editora?

José Carlos: Quando eu tinha sete anos de casa, o dono da empresa em que eu trabalhava resolveu sair do negócio e, portanto, vender os títulos de publicações que possuía. Havia um com o qual eu estava bastante acostumado a trabalhar, que era o *Anuário de propaganda*. Então, no acerto da rescisão do meu contrato de trabalho, como eu já tinha intenção de partir para um empreendimento próprio, falei para ele me dar o título do anuário que estaríamos quites, pois o valor era mais ou menos equivalente. E ele deu.

“Em todos os setores é necessário vender e ter um pós-venda eficaz, que faça as pessoas felizes.”

Como você percebeu que era uma oportunidade interessante naquele momento?

José Carlos: Primeiro, eu já tinha a intenção de montar um projeto pessoal ligado à área editorial, que eu conhecia. Queria empreender. Segundo, eu trabalhava com o anuário fazia alguns anos. Eu o vendia, sabia bem como fazê-lo, conhecia a aceitação que ele tinha e conhecia profundamente o mercado. Além disso, possuía uma grande rede de relacionamentos. Sentia que faria alguma coisa importante com o anuário.

Como você acumulou aprendizado nos sete anos de editora?

José Carlos: Entrei lá com 22 anos. Comecei trabalhando como contato publicitário, depois fui diretor de publicidade e então fui *publisher* dessa divisão, que era ligada à comunicação e ao marketing. Tínhamos uma revista chamada *Propaganda*, que ainda existe. Era um anuário de propaganda, similar ao *Anuário de mídia*

que temos hoje. Chegou uma hora em que eu tomava conta dessa divisão inteira. Então, como *publisher*, administrava o editorial, o comercial, a circulação, a gráfica: tudo menos a área administrativo-financeira. Então fui crescendo dentro da empresa. Isso me deu um *know-how* muito grande dentro do negócio editorial. Eu tinha também uma relação muito boa com o dono.

Ele sabia do seu desejo de ser empresário?

José Carlos: Sim, e ele brincava dizendo que seria meu sócio. Só que ele adquiriu outra visão de mundo e resolveu mudar o estilo de vida. Acabou se mudando para a Bahia.

Você já sentiu vontade de fazer o mesmo?

José Carlos: Não, pelo contrário. Às vezes, quando me imagino parando por alguma razão, fico preocupado com o que vou fazer. Depois de uma vida inteira de compromissos, não me imagino acordando e dizendo: “Bem, o que vou fazer hoje?”.

Você não tem plano de se aposentar tão cedo, não é?

José Carlos: Por ora, não. No dia em que eu tiver de sair daqui, vou comprar algum negócio – uma padaria, um posto de gasolina que seja, para me ocupar. Chegará o tempo em que talvez eu não tenha mais o mesmo pique, mas não penso em me aposentar, sentar em uma cadeira de balanço, porque minha vida iria para o espaço.

Marcelo, você já teve ímpeto de se mudar para uma praia?

Marcelo: Não, eu gosto de trabalhar.

Você já era nascido quando seu pai saiu da editora?

Marcelo: Era. Isso foi em 1976. Eu tinha cinco anos. Já o *Meio & Mensagem* surgiu em 1978.

Como surgiu o *Meio & Mensagem*?

José Carlos: O *Meio & Mensagem* era um projeto que eu tinha traçado. A ideia veio porque eu acompanhava a *Advertising Age*, dos Estados Unidos, modelo em que me inspirei. Tanto seu formato como a maneira de tratar os assuntos eram diferenciados. O problema para lançá-lo, naquele momento, foi que eu abri a empresa sem ter caixa. Era trabalhar de manhã para pagar os compromissos da tarde. Fiquei um ano e meio fazendo o *Anuário de propaganda* e, nesse ínterim, lancei o *Anuário de mídia*. Mas os anuários, como diz o nome, eram anuais, e eu precisava de algo que me trouxesse receita em bases mais frequentes. Entretanto, com esses dois produtos sobrevivi e preparei o lançamento do *Meio & Mensagem*, que aconteceu em abril de 1978, por ocasião do III Congresso Brasileiro de Propaganda.

Você conseguiu lançar o veículo com lastro financeiro para bancar seu início?

José Carlos: Que nada! Aliás, tinha tão pouco dinheiro que ia com minha secretária até um telefone público para fazer os contatos. Nem linha telefônica tínhamos na empresa! Mas precisávamos passar a impressão de que éramos bem estruturados, daí a presença da secretária, que me “transferia” as ligações. Mas o fato é que, como não tinha capital para manter o *Meio & Mensagem* nas primeiras edições, decidi buscar dez empresas que bancassem os seis primeiros meses da publicação, garantindo o *break even point* [ponto de equilíbrio]. Das 12 empresas que visitei, fechei com as dez que precisava. Meu compromisso com elas e com o mercado era fazer uma publicação que tivesse conteúdo editorial importante, que ajudasse no desenvolvimento e aprimoramento da indústria da comunicação e do marketing.

Esse era o diferencial em que você apostou?

José Carlos: Sim. Já existiam alguns concorrentes no mercado, como a revista *Propaganda* e a *Briefing*. Apostei num diferencial

de trabalho editorial mais sério, que tivesse credibilidade e importância para o mercado. Para termos credibilidade, apostei em comercialização totalmente independente do editorial e do comercial, o que não era comum na época. A separação entre Igreja e Estado foi levada a sério por aqui. As equipes de editorial e comercial nem se viam direito. Existia outro problema: no nosso segmento, o assinante, o leitor, é muitas vezes a mesma pessoa que está sendo entrevistada e, outras tantas vezes, é o anunciante. Assim, exerce um triplo papel dentro de nosso negócio. Queria que nossa publicação fosse indispensável, isto é, que as pessoas tivessem no *Meio & Mensagem* a referência do mercado. Hoje, o mercado é mais amplo. Antes, era preciso ser líder absoluto para a publicação se sustentar.

“ O Brasil passou por uma evolução grande e necessária, já que o mercado é muito mais competitivo do que foi no passado. ”

Em quanto tempo vocês se tornaram indispensáveis como almejava? José Carlos: Nosso diferencial foi logo notado pelo mercado, percebido pelos anunciantes, e fomos ganhando espaço gradativamente. Demos um grande salto no dia em que passamos o *Meio & Mensagem* de quinzenal para semanal, cinco anos depois de lançado. Naquela época, não havia internet. Então, para saber as notícias da semana, era preciso esperar o *Meio & Mensagem* e os concorrentes circularem. Portanto, a indispensabilidade era grande, pois não existia outro caminho para obter informações ligadas ao mercado.



De que maneira os negócios da família influenciaram sua escolha profissional?

Marcelo: A empresa não era exatamente um tema discutido entre nós, familiares, mas eu acabei, com certa idade, fazendo amizade com os amigos de meu pai que nos visitavam, e eles eram profissionais do meio. Claro que acabavam falando sobre os negócios, assunto que sempre me encantou. Cursei, então, a faculdade de administração de empresas na FGV-SP (Fundação Getulio Vargas) e fiz estágio no Grupo Abril, no qual fui efetivado. Primeiro, atuei na editora e, depois, na televisão, na MTV e na TVA. Depois, fiz MBA nos Estados Unidos, na Michigan State University. Em 1996, terminado o curso, voltei para o Brasil e passei a trabalhar para o Grupo Abril como diretor de marketing. Sérgio Borgneth (falecido) era sócio do *Meio & Mensagem* e tinha cutucado meu pai: “Marcelo estudou, voltou. Agora que ele está pronto, você vai deixá-lo ir para outro lugar? Traga-o para cá”. Eu quis trabalhar para a empresa da família porque, se o negócio crescesse, seria bom para mim. Seria interessante estar próximo do comando da empresa, podendo influir diretamente.

Você já entrou na posição que ocupa hoje?

Marcelo: Não, essa posição era de Sérgio, responsável pela divisão de mídia. Durante muitos anos me reportei a ele, e ele se reportava a meu pai. Assumi a vice-presidência em 2008, após ter ocupado a diretoria de núcleo digital.

Como foi o começo?

Marcelo: Quando cheguei ao Grupo Abril, estávamos ainda criando uma área de marketing, minha área de especialização. Tínhamos apenas uma área de apoio à de vendas. O *Meio & Mensagem* estava bem naquela fase em que o empreendedor, depois de dar um salto,

chega a um patamar em que precisa se profissionalizar, porque não dá mais para deixar a sujeira para trás em prol de acelerar. Então, participei de todo o trabalho de fazer estudo de marca, de posicionamento e de explorar melhor algumas marcas que tínhamos, para dar um segundo salto de crescimento. Foi então que começamos a trabalhar com o orçamento do ano, acompanhando-o, e a estabelecer metas. Se, antes, estava certíssimo medir sucesso pelo dinheiro no banco, pois a prioridade era ocupar mercado e crescer, agora eu poderia contribuir para a gestão mais profissional. Uma das frentes que inaugurei foi a internet, com a qual tinha tido meu primeiro contato nos Estados Unidos. Pude vislumbrar potencial enorme para ela, e não tinha nada por aqui ainda em meados da década de 1990. Um dos primeiros projetos que toquei, então, foi a criação do site, implantado em 1997. Nesse início, eu já era fascinado pela indústria da mídia e acreditava ter muito a fazer. E esse setor permanece fascinante. Está passando por um momento fantástico com a internet e a revolução digital. Momento de questionar tudo, inclusive o modelo de negócios.

“A ideia é fazer, cada vez mais, venda baseada em multiplataforma: presença em eventos, na Elemídia, na internet, no jornal, no iPad, na revista.”

Com toda a transformação tecnológica e social que afeta seu negócio, como mudou especificamente o trabalho em vendas?

Marcelo: Quando entrei, havia uma equipe muito focada, estruturada de dentro para fora, baseada nos produtos que tínhamos.

Era assim: uma equipe para vender *Meio & Mensagem*, outra para vender anuários, outra para vender produtos especiais. Se surgisse outro produto, montava-se outra equipe. O problema era que todos acabavam vendendo para o mesmo cliente, já que tínhamos decidido focar nossos negócios na indústria da comunicação para sermos realmente fortes em um setor, e não medianos em vários. Dessa maneira, se você fosse meu comprador, tinha de receber representantes de várias equipes. Aos poucos, fomos sentindo que ninguém dispunha mais de tanto tempo, sem falar que os vendedores tinham comissão direta sobre o montante vendido, quer dizer, fingiam se respeitar, mas, no fundo, cada um queria o dinheiro no seu bolso. “Se foi vendido tanto espaço para o *Meio & Mensagem*, como vou vender meu especial?”, era a pergunta que se fazia. Aos poucos, em dez anos, fomos evoluindo para o modelo atual. Hoje, pensamos assim: isto aqui é o que tenho de comissão de vendas. Se eu pegar este bolo e dividir por seis, em vez de por 15, o pedaço de cada um será maior. Se for maior, poderei trazer gente mais qualificada, que tenha interação de alto nível com os anunciantes. Ao mesmo tempo, com o aumento no custo das vendas, a equipe precisou ser reduzida.

Hoje você não organiza seus vendedores por produto?

Marcelo: Nós nos organizamos de fora para dentro agora, ou seja, por cliente. Então, nossos executivos oferecem todo o nosso portfólio, o que tem a ver com nossa filosofia de resolver o problema de comunicação do cliente, e não empurrar um produto. É dizer para o cliente: “Tenho este portfólio. Vamos ver do que você precisa, como posso ajudá-lo, se vamos um pouco por aqui e também por ali”. A ideia é fazer, cada vez mais, venda baseada em multiplataforma: presença em eventos, na Elemídia, na internet, no jornal, no iPad, na revista.

Como é o nível de seu pessoal de vendas, comparado ao nível dos profissionais de outras empresas?

Marcelo: Temos vendedores que podem sair daqui e trabalhar em qualquer grande empresa de mídia. Eles, inclusive, são assediados por elas. Um diretor comercial que tínhamos é hoje diretor comercial da MTV e, antes de vir para cá, estava na Editora Globo, ou seja, estamos no mesmo patamar dessas empresas.

José Carlos: Estamos hoje em um estágio em que as pessoas que vêm trabalhar aqui devem ter certo conhecimento do negócio e experiência de sucesso anterior. Também temos sempre alguns *trainees* em todas as áreas e, é claro, a exigência é outra. De três ou quatro *trainees*, um é efetivado.

Sua equipe de vendas é composta mais por homens do que mulheres, ou mais por jovens do que pessoas de meia-idade? É possível distinguir características dominantes?

Marcelo: Temos tanto homens como mulheres, e os mais velhos têm em torno de quarenta anos, mas estamos trazendo gente nova para abrir novos mercados.

José Carlos: A média de idade aqui, quarenta anos, é bem jovem – relativamente à minha idade –, mas a empresa tem baixa rotatividade de pessoal. Há sete anos, começamos estrategicamente a substituir a direção da empresa, que estava na casa dos sessenta anos ou mais – pois havia começado aqui comigo –, por um grupo mais jovem, com mais garra e determinação. É natural: se alguém passa vinte anos no mesmo lugar, acaba dizendo: “Ah, isso aí nós já tentamos”. Mas as pessoas foram desligadas com um pacote fantástico. As que eram sócias venderam sua participação. Promovemos funcionários de cada equipe para o lugar do chefe que saía. Todos os diretores foram promovidos internamente.

Como é o treinamento aplicado a essas pessoas que já chegam aqui em um nível acima da média?

Marcelo: O treinamento compreende entender nossos produtos, como é nosso processo de vendas e os clientes. O treinamento tem de existir, porque se trata de venda diferenciada. Se você traz um profissional da Editora Globo, ele está acostumado a vender de forma diferente da adequada à maneira como nossos clientes compram mídia. Nos grandes títulos, por vezes, aplica-se uma venda muito mais técnica. Entre nós, talvez seja menos técnica e mais política, um pouco mais de saber encantar e convencer.

“ Toda organização precisa ter um DNA, uma cara, uma maneira de ser que seja percebida do lado de fora. ”

Qual é o vendedor que não serve para trabalhar com vocês?

Marcelo: O vendedor que não serve para nós é o tirador de pedidos. Aquele que pergunta ao comprador: “O que você tem para mim hoje? Sou todo ouvidos”.

José Carlos: Penso que não nos serve o vendedor folgado, que não quer se atualizar. Acredito que, para ser um bom vendedor, é preciso amar o que se faz, ser realmente apaixonado, assim como amar a empresa em que está trabalhando, orgulhar-se dela, porque é impossível passar uma mensagem positiva e vendedora de algo em que não acredita, que você não comprou. Tem de pronunciar o nome da empresa em que trabalha com força, com determinação, e dizer: “Eu trabalho em um lugar maravilhoso”. Quando você consegue passar isso para as pessoas, você conse-

gue tê-las, é ótimo. Ser apaixonado assim é muito importante, porque você acaba tendo um conhecimento profundo do que vende, e essa é a única maneira de ter sucesso, porque não dá para comentar e expor coisas sem forte embasamento. No nosso caso, esse conhecimento não vem tanto dos cursos e palestras, mas, principalmente, do acompanhamento do trabalho que está sendo feito, entendendo todos os diferenciais de cada produto que temos – isto é, por que um produto é melhor para o cliente naquele momento do que outro – e, ao mesmo tempo, tentando conhecer o cliente quase tanto quanto ele próprio, a fim de saber o que pode propor, como pode propor e como pode encantar. Quando ele souber que você está falando de coisas que realmente vão resolver o problema dele, vai entender que você conhece a empresa dele, que está acompanhando o que ele está fazendo, que sabe as necessidades dele.

O cliente entende que você está com ele.

José Carlos: Exato, o que faz com que você seja percebido como um consultor, mais do que vendedor; como alguém que vem com uma visão de fora e conhece a empresa do cliente. Quando se está muito envolvido com o negócio, não se tem a mesma visão. Além disso, quando o vendedor atinge a condição de prestador de serviços para os dois lados, torna-se relevante. Você só é bem recebido, só consegue acesso às pessoas importantes quando consegue estabelecer uma troca. “Não estou aqui para tomar seu dinheiro, mas colaborar para que você tenha mais sucesso”, deve ser a mensagem do vendedor. Assim, a pessoa do lado de lá tem o prazer de recebê-lo, porque sabe que vai obter algo em troca, que ele vai levar informações preciosas. Chega até a telefonar para ele para fazer perguntas.

É possível identificar a paixão pela venda no momento da seleção do profissional?

José Carlos: Na seleção é mais difícil, mas na convivência, conforme vamos conversando com as pessoas, vendo a maneira de ser de cada um, observamos quem tem o DNA da empresa e se encaixa com nosso jeito de ser.

Qual a relevância do DNA da empresa?

José Carlos: Toda organização precisa ter um DNA, uma cara, uma maneira de ser que seja percebida do lado de fora. Isso normalmente é o DNA de quem comanda, de quem criou a empresa e consegue transmitir isso para sua equipe ter a mesma postura do principal dirigente ou do fundador. Em algumas agências, isso é bem interessante. Na Olgivy ou na Leo Burnet, até há nas paredes frases do fundador que são realmente a maneira como eles veem a empresa e o que eles procuram manter, independentemente de hoje terem cento e tantos escritórios. O DNA pressupõe manter uma característica comum a toda operação, como a maneira de atender as pessoas, a postura da empresa. Isso é muito importante para criar e desenvolver a marca.

Você se sente satisfeito em relação ao que conseguiu com sua equipe?

José Carlos: Temos um DNA, sim, temos uma marca própria, até porque estamos na primeira geração, pois estou aqui dentro ainda. A segunda geração continuará o DNA.

Sobre todas essas frentes em que o Grupo Meio & Mensagem atua, você diria que são resultado de um caminho cuidadosamente planejado ou houve alguma coisa de acaso?

José Carlos: Nada foi fruto do acaso. Tudo foi resultado de trabalho planejado e natural sobre os espaços que queríamos ocupar. Mas tudo

teve seu tempo. Às vezes, não tínhamos caixa suficiente para iniciar um negócio. Se pensarmos no caso dos eventos, por exemplo, vimos que seria natural que, quando dominássemos a área editorial, investíssemos em eventos como atividade paralela e complementar com a mesma proposta do *Meio & Mensagem*, isto é, oferecer aos profissionais a oportunidade de tomar conhecimento de coisas novas, de se profissionalizar mais, de ter até a oportunidade de conhecer gente nova, porque, quando você participa de um evento, acaba estendendo sua rede de contatos.

O Maximídia tornou-se sucesso absoluto?

José Carlos: É o maior evento de mídia da América Latina. Nós começamos fazendo eventos menores, algo simples de realizar e administrar, até chegarmos ao momento de fazer algo mais relevante. Foi então que lançamos o Maximídia, há 22 anos, e fomos estendendo, estendendo, e a área tornou-se importante para a empresa. Além dos eventos no Brasil, lançamos, em setembro de 2011, um evento em Nova York e, em março de 2012, iniciamos no México.

“ Para ser um bom vendedor, é preciso amar o que se faz, ser realmente apaixonado, assim como amar a empresa em que você está trabalhando, orgulhar-se dela. ”

Com que objetivo vocês foram aos Estados Unidos?

José Carlos: A missão, em linhas gerais, é a mesma que você pode ver em várias salas da empresa: ajudar o mercado a se desenvolver, a ser mais importante. Esse evento buscou mostrar o Brasil de hoje, com perspectivas e oportunidades que a área de comunicação e marketing oferece a quem quiser investir no país. Cento e cinquen-

ta pessoas foram convidadas, profissionais de alto nível da área de comunicação e marketing norte-americana, e também alguns europeus. Foi fantástico. Já o evento do México terá como objetivo abrir uma porta para aquele mercado e fazer negócios.

Que tipo de vendedor os encanta em uma loja?

Marcelo: No meu caso, é o vendedor preparado. O comprador é muito informado hoje. Antigamente, era fácil acreditar em besteiras que o vendedor nos dissesse. Com a internet, isso mudou. O vendedor precisa estar muito bem informado para não ser desacreditado pelo comprador. Por exemplo, deve saber responder de que tecido é esta camisa para criar confiança. A partir daí, entra a arte de encantar, de vender, de saber a hora de fechar o negócio. Eu também gosto de vendedor que me dá algum espaço, não fica muito em cima de mim.

José Carlos: Sou um comprador que gosta de ter alguém ao lado me explicando as coisas, mas a pessoa tem que saber dosar a explicação com a sugestão para não ser chata. Não pode tentar empurrar um produto ou falar bobagem.

Você sente que os vendedores brasileiros evoluíram nesses aspectos nos últimos dez anos?

Marcelo: Sinto que sim. O pessoal vai se adaptando, mas as expectativas vão aumentando também. Hoje esperamos um nível de atendimento e serviço que, há dez anos, não esperávamos. Como a evolução da área de vendas é lenta e gradual, não percebemos muito, a não ser que observemos um período longo.

José Carlos: Penso que houve uma enorme evolução. Acho que o Brasil passou por uma evolução grande e necessária, já que o mercado é muito mais competitivo do que foi no passado. Se pensarmos em carros, por exemplo, lembramos que havia quatro montadoras

no Brasil e só. Se você fosse comprar um automóvel, era deste ou daquele. Sem pronta entrega, com fila, sem escolha de cor. Você tinha de ficar com o que viesse se não quisesse esperar três anos. Quando se tem uma demanda dessas, não existem pessoas qualificadas do outro lado. O que se faz é só administrar a demanda. Hoje, não há mercado no Brasil que não seja altamente competitivo. Quem quer ter sucesso deve ter venda e pós-venda altamente eficientes. E vender não é um processo de uma etapa apenas; é o processo de manter o cliente fiel.

Daí a importância do pós-venda?

José Carlos: Exato. No caso do automóvel, quem me vendeu não necessariamente terá de estar lá quando eu precisar dos serviços daquela marca, mas eu espero que o atendimento seja altamente qualificado, superprestativo, porque, muito provavelmente, continuarei consumidor daquela marca e ainda a indicarei para outros. Isso não é só na indústria automobilística. Em todos os setores é necessário vender e ter um pós-venda eficaz, que faça as pessoas felizes. Você normalmente vai comprar com grande expectativa. Então, o vendedor tem de dar toda a atenção que o cliente espera, dentro, é claro, do sistema da organização.

Marcelo: A expectativa é mãe da frustração.

CONCLUSÃO

Manter o DNA de uma empresa ao longo de várias gerações é um trabalho constante, seja o empreendimento familiar ou não. Por isso, ser herdeiro de uma empresa familiar também exige preparo. O herdeiro deve se dar um tempo, estudar, aprender, até chegar o momento de se colocar no empreendimento familiar. A experiência de Marcelo, assim como a do entrevistado

Fábio Riccó, mostra que, quando o herdeiro abraça o negócio familiar, excelentes resultados podem vir.

O caminho trilhado por Marcelo – mais confortável em termos financeiros do que o de José Carlos, mas que certamente teve seus obstáculos e suas angústias – evidencia sua capacidade de buscar o autodesenvolvimento. Ele não se acomodou: trabalhou em outras empresas, levou os estudos a sério e teve suas potencialidades observadas pelo sócio do pai, que estimulou sua entrada nos negócios da família.

Com preparo e informação, a missão do herdeiro é se equilibrar entre manter o DNA da empresa, não esquecer sua marca e, ao mesmo tempo, conseguir fazer com que a empresa evolua, se adapte aos novos tempos e sobreviva às mudanças.

A mesma lição de não se acomodar serve para o vendedor, como mostra José Carlos. Além de gostar do que faz, o vendedor deve estar à vontade com a empresa e os produtos com que trabalha, conhecendo cada detalhe sempre para transmitir ao cliente, inclusive no pós-venda.

Fidelidade?

Hoje é muito difícil conquistar fidelidade. Observo que, cada vez mais, os anunciantes estão se tornando infiéis aos fornecedores já conhecidos. Para cada novo *job*, abrem concorrência. Uma grande instituição bancária, por exemplo, tem uma conta “cartões” em uma agência de publicidade. A certa altura, o banco decidiu lançar um novo cartão de crédito e abriu concorrência para esse trabalho específico, perdendo, inclusive, as vantagens de manter o fornecedor que já conhece o produto.

Talvez um comportamento assim, que não é incomum, indique que os relacionamentos duradouros e baseados em confiança estão cada vez mais raros. Então, mais do que buscar a fidelidade do cliente, que talvez não seja um alvo factível para muitos, é preciso dedicar-lhe atenção e estar sempre presente para que ele o queira mais por perto.



LÉO
XAVIER

Aprendendo e lidando com os tropeços

Léo Xavier é atualmente CEO do Grupo .Mobi, do qual é fundador. Criada em 2007 para oferecer soluções em SMS, a empresa cresceu e hoje atua em *mobile marketing e advertisement*, reunindo mais de 240 colaboradores e escritórios em cinco cidades brasileiras, além de Londres. Antes disso, Léo passou por uma empresa de manutenção e pintura criada por seu avô, assim que concluiu a faculdade de administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Pouco depois, abriu seu primeiro negócio, de importação de bebidas. A empresa acabou quebrando após um ano e meio, diante da desvalorização do real em relação ao dólar no final da década de 1990.

Léo esteve em outras empresas até que, em 2003, passou a tocar, em paralelo, a Tellvox, uma *startup* de portal de voz. A Tellvox faturava mais de 1,5 milhão de reais ao mês quando veio a proibição da postagem de voz. Passou a faturar 300 mil reais. As coisas não estavam dando certo, mas Léo já percebia que o mundo caminhava para ser um mundo de dados, e então fundou a .Mobi.

Nesta entrevista, ele conta mais sobre como aprendeu com as dificuldades que enfrentou.

A experiência de altos e baixos do negócio familiar influenciou sua trajetória como empreendedor?

De certa forma, sim. Lá em casa, meu pai nunca reclamou de chefe. Não sabia o que era isso. Ficaram marcados em mim a motivação, o

realizar, o desejo de ter a própria empresa, ser responsável. Meu pai e meu tio devem ter lá mais de trezentos empregados. Chegaram a ter seiscentos. Imagine: seiscentas famílias! É bacana isso. Sendo, de alguma maneira, responsáveis por tantas pessoas, devolvemos um pouco do que recebemos.

Na época da faculdade, você tinha planos de empreender ou pensou em ser executivo?

Eu tinha grande clareza de que abriria minha empresa, mas não tenho nada contra executivos. Um superexecutivo é tão bom quanto um superempreendedor, e eu não seria um executivo excelente. Tenho absoluta inabilidade para trabalhar em uma grande corporação. Cada um deve ficar em seu quadrado.

Depois de ter descoberto o potencial do *mobile marketing*, você decidiu deixar a Tellvox?

Decidi, porque fazíamos muitas coisas, e minha intenção era focar única e exclusivamente *mobile marketing* mesmo. Então, em meados de 2007, deixei a Tellvox para abrir a .Mobi. Convidei algumas pessoas que trabalhavam comigo na Tellvox para abrir sociedade.

Todos os sócios permanecem?

Todos permanecem.

E associaram-se depois ao Grupo RBS?

O Grupo RBS entrou no negócio com participação majoritária de 60%. De lá para cá, conseguimos ter mais tranquilidade para focar o crescimento. Começamos a fazer uma série de aquisições ou associações e também iniciamos negócios do zero. Hoje, somos sete empresas, cada uma no seu vertical: produção, desenvolvimento, alguns produtos específicos, planejamento. A entrega é vertical, mas a estratégia é ter oferta e atendimento bastante horizontais.



Temos um time de entrega de cerca de duzentas pessoas no grupo todo, incluindo os escritórios de São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba e Recife, além de algumas associações estratégicas com empresas internacionais.

“A liderança em participação de mercado é muito importante, mas liderança intelectual no mercado da informação é o que de mais valioso podemos conquistar.”

O que você destacaria como um aprendizado fundamental, aquele que o trouxe até aqui?

Aconteceu muita coisa, e cada empresa teve seu tempo e sua importância, mesmo tendo sido a primeira um fracasso, a segunda também, a terceira ter ido bem e depois naufragado... Aprendi a importância de ter sócios e do perfil de cada sócio, suas características fundamentais. Além disso, vi que automotivação é característica básica para um empreendedor.

Penso assim também...

Mas é verdade: você, empreendedor, não tem promoção, nem aumento de salário, nem bônus no fim do ano, nem mesmo chefe para o parabenizar. A grande motivação, não só minha, mas de todo empreendedor, é o sentimento de realização. Não é só pelo dinheiro, porque você vai fazer dinheiro, vai ficar milionário em algum momento. Você pode dar uma porrada no mercado financeiro. Dinheiro por dinheiro, no mercado financeiro você não enfrenta tanto risco assim, mas o senso de realização é fundamental. O empreen-

dedor quer olhar para trás e dizer: “fiz isso” ou “não fiz”. Trata-se de busca e sentimento de realização.

Você acha que tem motivos para se sentir realizado, mesmo que continue buscando?

Tenho. Somos um grupo que faturou 20 milhões de reais em 2011, o que nos coloca entre as grandes produtoras digitais do país. Atendemos os maiores clientes de *mobile* do mundo, e isso é só o começo, porque, como disse, sou automotivado, o que me leva a querer realizar outras coisas – não necessariamente maiores, mas grandiosas. Não sabemos aonde vamos parar. Não existe essa bobagem de “onde você estará daqui a três ou cinco anos?”. O que buscamos é construir uma empresa grandiosa e admirada, a ponto de as pessoas quererem trabalhar nela. Por que só o Google e o Facebook são admirados? Nós podemos construir algo muito menor do que o que eles têm, mas também muito admirado, muito desejado. Se é desejado por quem está fora, provavelmente é amado por quem está dentro. E, se você tem amor e felicidade pelo negócio que está acontecendo, você tem algo bom, e as pessoas são felizes.

“Como alguém vai comprar de alguém que não acredita mais do que qualquer outra pessoa no mundo naquilo que está vendendo?”

E quando você se depara com alguém que não está feliz na empresa? Eu digo: “Setenta por cento de sua vida útil você passa no trabalho. Se não é feliz no trabalho, que porcaria de vida você tem? Vá viver, vá fazer outra coisa”. Mas tentamos achar para essa pessoa uma posição alternativa dentro do grupo antes de sugerir a ela que busque algo



fora. A felicidade é o pilar fundamental que temos aqui. Somos felizes o tempo todo? Não, há momentos de estresse. Mas automotivados estabelecemos de novo o que queremos conquistar e vamos atrás.

Em anos recentes, vimos que o Brasil começou a dar muito valor ao empreendedorismo. O que acha disso?

Acho que existe exagerada glamorização ou endeusamento do empreendedor. A imagem que se tem do empreendedor é de alguém agressivo, que largou tudo, que foi ousado. Isso é bobagem. O empreendedor é igual a todo o mundo. Aliás, eu odeio o tipo de empreendedor que é acelerador de *startups*, um tipo que está em moda. Tenho dito isso e o pessoal fica chateado. A gente não tem essa cultura de empreendedorismo no Brasil. Mas me desculpe: o sujeito tem 45 anos de idade e diz que é empreendedor em série? Não dá! Quando você virar empresário e tiver duzentos, quinhentos funcionários? Quando vai ter uma empresa de verdade? Pare com essa palhaçada, você não tem 21 anos de idade! Crie uma empresa sólida, vá gerar empregos, vá crescer, vá entregar alguma coisa a seu país. Pare com essa coisa de ficar fazendo *fundraising* para criar negocinho. O problema no Brasil é que temos muito pouco empreendedor querendo virar empresário.

Empreendedorismo se aprende na escola?

Em espanhol, se diz o seguinte: “*Emprendedor no se hace; se nace*” [“Não se faz um empreendedor, ele nasce pronto”]. Mas também não é alguém tão especial que Deus tocou. É muito simples: tranque duas pessoas em uma sala com duas bolas e volte depois de meia hora; uma estará chutando a bola na parede, outra estará sentada em frente à bola, entediada. A primeira é mais agressiva, mais ousada porque joga bola? Não, uma joga bola e a outra não joga, só isso. A questão entre o empreendedor e o não empreendedor é muito mais simples do que se pinta, na minha opinião.

Como foi organizar a .Mobi?

Se você fala em processos, cargos e salários, organograma, não temos nada disso, quer dizer, não organizamos de fato. Nossa questão atual é justamente essa. Queremos ser a maior empresa do mundo. Já somos a maior do país, mas sabemos que, para chegar lá, não podemos continuar como estamos. Por isso, passamos por um momento muito importante de definição de processos. Mas não estou dizendo que isso aqui é uma completa bagunça, hein? Ainda não temos processos claros, sedimentados, mas nosso mercado é extremamente dinâmico, o que dificulta as coisas. Na verdade, a cada seis meses nós somos uma empresa, um grupo de empresas diferentes.

O mercado muda muito. Ainda assim, o grupo cresce.

Isso é o que me tranquiliza. Porém, a empresa que temos hoje não é a empresa que queremos ter, pois uma coisa é o que gera valor e outra coisa é o que gera dinheiro. Temos uma série de frentes que geram dinheiro, não valor.

O que você vislumbra para buscar essa capacidade de gerar valor? Queremos transformar o negócio de maneira que deixemos o mundo *labor intensive*, o mundo *job a job*, de pouca recorrência e pouca escalabilidade, para chegar ao mundo que denominamos “mundo *mobile business*”, no qual a mobilidade é a plataforma de negócio. Em outras palavras, migraremos do status de empresa de *mobile marketing* para publicidade e propaganda para a condição de empresa de mobilidade para negócios, empresas, serviços e produtos. É um discurso muito bonito, mas fazer isso acontecer de verdade é complicado. Temos, porém, conseguido, com relativo sucesso, mudar a chave do negócio. Sempre atenderemos o mercado de publicidade e propaganda, e queremos cada vez mais entender a mobilidade como plataforma, e não como *device*. É entrar no negócio do cliente. Existe espaço, sim,

e temos de estimular isso para que as empresas vejam que *mobile* pode ser mais barato, mais eficiente e mais inovador.

Você costuma falar em três fases de mercado: experimentação, credibilização e consolidação. Em que fase está a .Mobi?

Estamos claramente na fase de credibilização de tudo: do meio, das empresas, dos profissionais. Passou a fase da experimentação, da “picaretagem” de alguns. Estamos com ações maiores, investimentos mais pujantes, entendimento da importância de ter algo sólido. Aliás, diria que antes da consolidação deve vir a solidificação de alguns fundamentos.

Quais as vantagens de trabalhar em um mercado novo, em fase de experimentação?

Para mim, poder participar da construção de algo maior é muito bom. Se existe um padrão em todos os meus empreendimentos é o de ter feito algo que ninguém tinha feito antes. Para alguns, é algo excelente, para outros é assustador. Não deixa de dar medo no dia a dia. E há aspectos cansativos, sem dúvida. Estamos em 2012 e temos ainda de explicar o que é SMS, por que o Bluetooth não funciona em tal lugar... Isso cansa.

“O que buscamos é construir uma empresa grandiosa e admirada, a ponto de as pessoas quererem trabalhar nela.”

Essa função educadora do mercado é o ônus do pioneirismo e é também um privilégio?

De fato. Queremos ser os líderes intelectuais do mercado. A liderança em participação de mercado é muito importante, mas liderança intelectual no mercado da informação é o que de

mais valioso podemos conquistar – não por sermos mais inteligentes, e sim por definirmos ou ajudarmos a construir os rumos do mercado. Investimos em multiplicação de conhecimento, livrinhos, eventos, pesquisas, treinamento em agências e anunciantes. Terence Reis, Michel Lent e eu estamos em cerca de 150 eventos ao ano. Nós temos Michel Lent como sócio! Ele participou da construção da internet no Brasil! Ele, Terence e Sérgio Percope fundaram o *mobile* no Brasil, sabem tudo. Fazendo um paralelo com o mundo FingerTips, é a mesma liderança intelectual que Breno exerce em aplicativos. Breno é um dos meus grandes ídolos particulares. E agrega as melhores pessoas: você e Ricardo.

Com esse trabalho de multiplicar o conhecimento, vocês acabam catalisando a fase de solidificação do mercado?

É isso. Estar em todos os lugares o tempo inteiro falando não é simples, mas é a missão que abraçamos. O que retorna é positivo, porque, um dia, o cliente vai tomar a decisão de investir no *mobile* e vai fazer com quem teve uma aula, com o autor do livro que leu, com aquele que fez a pesquisa, que ministrou uma palestra.

Você se lembra de alguma ocasião que lhe trouxe um aprendizado importante?

Lembro-me de uma em que negociamos mal, e foi na primeira empresa que tive, de representação de bebidas. Conseguimos a representação de uma marca australiana porque o pai de um dos sócios possuía duas representações da Brahma no Brasil. Isso nos abriu a porta. Como único concorrente nosso, logo depois do lançamento da bebida, havia uma empresa com um produto parecido com o nosso. Era uma empresa líder em bebidas energéticas. Um mês depois iniciamos a venda, e esses concorrentes nos propuseram o seguinte: garantiriam a compra de dois contêineres por mês – comprávamos

um a cada dois meses – a vinte centavos por garrafa. Nós deveríamos cuidar de marketing, promoção, *branding*, enquanto eles comercializariam, porque já tinham toda a estrutura. Um argumento deles era que o concorrente em energético tinha um produto como o nosso e, vendendo os produtos casados, estavam nos matando. Acontece que não paramos para fazer contas, não negociamos, não colocamos contraproposta. Totalmente imaturos, pensamos: “Se esse negócio é tão bom a ponto de essa marca enorme vir atrás de nós, vamos arrebentar”. E dissemos “não” para eles. Não fosse esse erro, muito provavelmente teríamos feito muito mais dinheiro e teríamos nos tornado um dos grandes do mercado de bebidas do Brasil. No final, faltou-nos fôlego para continuar, e eles continuaram por muito tempo até venderem a representação.

Você achou longo o processo de negociação com a FingerTips?
Achei bastante longo, mais do que a média de aquisições anteriores. Acho até que nossa agressividade assustou no começo, porque fomos primeiramente muito acelerados e, então, Ricardo disse: “Calma, nós temos outros sócios, os investidores. Eles nos pediram para dar uma segurada”. Então, foi preciso entender o ritmo da Finger. Do início da negociação até batermos o martelo foram oito meses. Outra coisa que aprendi é que não devemos tomar decisões só com quem concordamos. Devemos decidir com as pessoas que entendemos, porque posso não concordar, mas posso entender. Este foi nosso caso: não concordávamos em algumas coisas, mas entendíamos e fomos tentando fazer o que entendíamos.

Um dos conselhos que você daria a uma pessoa que está começando um empreendimento é prestar atenção no que realmente o motiva? Sim, é fundamental, e não só para os empreendedores. Existem muitas pessoas que não sabem o que gostam de fazer, que dizem nunca

terem trabalhado em um lugar que as deixasse satisfeitas. Mas é preciso ter em mente que não é o emprego que importa, e sim o ofício.

A observação que se deve fazer é: “Que ofício lhe dá prazer?”.

Isso. Você tem de fazer o que lhe dá prazer, e o que lhe dá prazer o deixa feliz. É óbvio que não se é feliz o tempo todo, mas, se você sabe o ofício que lhe traz prazer, tem de trazer isso para o negócio. Tanto faz se está no ramo de bebidas, de venda de CDs em bancas ou de venda de *ringtones*. No meu caso, o ofício de realizar as coisas esteve presente em todas essas atividades.

“A grande motivação, não só minha, mas de todo empreendedor, é o sentimento de realização.”

Quem compra percebe esse prazer, esse acerto no ofício?

Sem dúvida. Como alguém vai comprar de alguém que não acredita mais do que qualquer outra pessoa no mundo naquilo que está vendendo? Porém, é preciso ter cuidado com o exagero na venda para não bancar o chato. É preciso acreditar que as pessoas conseguem sentir essa coisa boa toda. Não preciso fazer “tipinho”: “Se não quer comprar agora, tudo bem. Vai ser pior para você, vai ser mais caro quando resolver fazer, só saiba disso. E seu concorrente vai fazer, porque eu vou vender para ele, fique esperto”.

CONCLUSÃO

Léo, como muita gente, teve seus tropeços e suas dificuldades ao tentar montar o próprio negócio. A vantagem dele em relação a muitos outros foi ter aprendido com o erro e não ter

desanimado nem desistido de ser empreendedor. Quem acredita numa causa ou numa oportunidade sabe aproveitá-la, é persistente, associa-se às pessoas certas; e o dinheiro virá como consequência natural. Ele só não pode ser o objetivo primeiro.

Jim Collins, um dos destaques entre os pensadores atuais de gestão, costuma dizer que se deve pensar nas empresas como um ônibus. O papel do líder é colocar as pessoas nos assentos certos, pois elas decidirão a direção do ônibus. Quem empreende deve ter isso em mente.

Assim como no exemplo do entrevistado, a organização nem sempre precisa ser a prioridade nos primeiros anos de uma empresa. O empreendedor que estiver iniciando um negócio e se encontrar na dúvida entre disciplina e organização ou ser agressivo e crescer, deve escolher a agressividade. Um pouco de capital, com a dose certa de obstinação, acabará gerando organização após certo tempo de crescimento sustentável.

Outra reflexão importante está relacionada a um dos principais erros dos vendedores: achar que o negócio que estão propondo é bom demais. É evidente que o vendedor tem de acreditar naquilo que está vendendo, mas, ao mesmo tempo, deve ter uma postura humilde para evitar uma miopia que passe a imagem de arrogância. O bom vendedor se envolve tanto com o que vende que acha que aquilo é realmente o melhor, mas não pode ter a pretensão de que o cliente também tem de pensar desse modo, por mais que se esforce por mostrar isso a ele. Em questões semelhantes, para cada pessoa há uma verdade.

Não leve o CNPJ para casa

Todos nós precisamos nos desligar do trabalho para recuperarmos as energias e sermos capazes de produzir mais e criar melhor. Deixe o trabalho no trabalho e aproveite seu descanso, seu futebol e sua família. Infelizmente, o empreendedor, em geral, não consegue apertar o “off” quando sai do ambiente de trabalho, pois, mais do que ter muitas responsabilidades e projetos em mente, sua identidade está muito misturada à da empresa. É por isso que, antes de empreender, é preciso fazer um questionamento sobre seus objetivos de vida. Mesmo após ter seu negócio, essa reflexão é importante, porque, com frequência, nossa agenda acaba não coincidindo com nossos objetivos profissionais ou mesmo os pessoais.

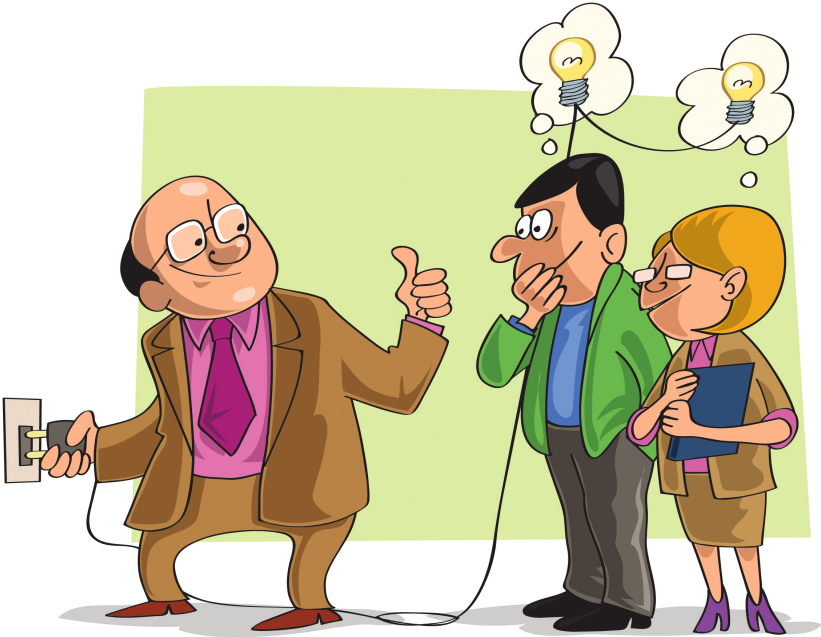


ROMEO
BUSARELLO

Empresa tradicional na era digital

Busarello é atualmente diretor de marketing, ambientes digitais e relacionamento com o cliente da construtora Tecnisa. Formado em administração de empresas, possui mestrado em consumo consciente. Tem quase trinta anos de experiência profissional em marketing de consumo, com passagens por grandes empresas nacionais e multinacionais. Desde 1999, leciona nos cursos de graduação, pós-graduação e MBA da ESPM e na pós-graduação do Insper. Atua como uma espécie de “inovador-chefe”. Frequentemente está às voltas com empreendedores que têm excelentes ideias. Observa, contudo, que a maioria não consegue vendê-las bem.

Antes de assumir seu cargo atual, Busarello tinha a função de diretor de marketing na Tecnisa. Em 2009, no entanto, a companhia percebeu a necessidade de dividir a área em duas frentes: a tradicional, ou do marketing de continuidade, e a digital. Ele, então, passou a focar o mundo digital e as inovações. Foi nesse ano que a empresa vendeu o primeiro apartamento pelo Twitter e lançou o primeiro aplicativo para iPhone do setor imobiliário. A construtora também foi a primeira a montar uma equipe de corretores online. Para seus vendedores, os corretores de imóveis, isso implicou a necessidade de desenvolver novas competências, mas nem todos se saíram bem nesse desafio, como comenta Busarello nesta entrevista. O que ele chama de “descasamento de competências” é algo que o preocupa. Por isso, busca constantemente se manter relevante no mercado de trabalho e tenta mostrar a seus alunos e funcionários que devem estar atentos. O objetivo é não perder a mão.



Como surgiu seu interesse pelo mundo digital?

Atuo em internet há 12 anos. Antes de trabalhar para a Tecnisa, eu já entendia que conhecer esse mundo seria uma maneira de me manter um profissional atrativo para o mercado, porque eu antevia que tudo que pudesse ser escrito, falado, visto e ouvido viraria *bit*. Tinha absoluta certeza de que o digital, que o próprio marketing, sofreria grandes transformações como substancialmente aconteceu nos últimos quatro anos com o advento das redes sociais. Além disso, sei que, se um profissional com idade superior a 45 anos der uma piscada, perde a mão.

Manter-se relevante no mercado de trabalho é uma preocupação que você sempre teve?

É praticamente uma paranoia minha. Mas sempre estudei muito, e o fato de ser professor de inovação e marketing me leva a permanecer atualizado e a incorporar essa veia digital. É um ativo muito importante em minha carreira.

Além do fato de entender de negócios ao mesmo tempo?

Exatamente. Já trabalhei com muita garotada que entende “do” negócio, mas não entende “de” negócios, e a impressão que tenho é que é preciso tempo e experiência para isso. A pessoa precisa passar por mais desafios, digamos assim. Se não tiver um pouco de hematomas acumulados, torna-se um profissional frouxo.

Seu contato com fornecedores e empreendedores deve ser bastante rico...

Muito rico em exemplos, sem dúvida. Como a Tecnisa é uma empresa inovadora, é muito prospectada pelo mercado. Com frequência chegam até nós ideias inovadoras. Como o caso de uma empresa de Santa Catarina que recebemos recentemente. Eles desenvolveram

uma técnica RFID (Radio-frequency Identification) que aplicam a grupos grandes de adolescentes que vão à Disney, de modo a monitorá-los: quem sobe, desce, entra e sai do hotel. Com a etiqueta RFID no pulso dos jovens, fica muito mais fácil: em vez da chamada em prancheta, utiliza-se um iPad. Estamos tentando implementar isso em nossos canteiros de obras, pois as aplicações são infinitas.

“Hoje, temos necessidade de conhecimento. Interessam os *insights*, as sugestões.”

Como vocês fazem para organizar o contato desses fornecedores, já que tantos os procuram?

Estamos lançando um programa inovador no mercado brasileiro. Chama-se Fast Dating, termo que vem dos encontros breves entre casais. Em nosso ambiente, pequenos empreendedores têm, uma vez ao mês, a oportunidade de se apresentar para nós durante vinte minutos. Separamos uma sexta-feira para isso, das 8:30 às 15:00 horas. Se gostarmos da ideia, convidaremos esse empreendedor para fazer outra reunião, dessa vez com tempo indeterminado.

Dessa maneira, vocês filtram seus fornecedores de todos os setores? O objetivo não é apenas filtrar, mas principalmente inovar. Podem ser insumos, processos, negócios, serviços, marketing, internet, que tenham alguma aderência com nosso negócio. Por exemplo, recebemos um pessoal que desenvolveu uma tinta ecológica; outro que oferece pá eólica para gerar energia e economia em condomínios.

Você percebe ganho em eficiência nesse processo?

Sim, claro. Além de concentrar essas primeiras reuniões em um só dia, evitamos conversas sem objetividade. Nosso tem-

po é muito escasso. O maior insumo que temos na companhia é tempo. Mas, além de ganhar tempo, ganhamos aprendizado. São muitas empresas, muitos setores, muitas ideias. Você passa a compreender um Brasil novo, moderno, que cresce com o empreendedorismo, em que se vê ideias de baixo investimento brotando. Há empresas hostis aos pequenos empreendedores, mas nós somos apaixonados pelas *startups*, e o Fast Dating é uma forma de aproximar todos eles. Hoje, temos 82 pequenos empreendedores que nos prestam serviços – aplicativos para iPhone e iPad, atendimento on-line, videoatendimento, *hot sites*, fotos aéreas, passeios virtuais etc.

“ Já trabalhei com muita garotada que entende ‘do’ negócio, mas não entende ‘de’ negócios, e a impressão que tenho é que é preciso tempo e experiência para isso. ”

O que quer dizer com “empresas hostis aos pequenos empreendedores”? Aquele fornecedor do sistema RFID, por exemplo, queixa-se de ter duas dificuldades. A primeira é chegar à pessoa que decide. Por incrível que pareça, não há bons interlocutores do lado de cá, do contratante. Há muita juniorização, muitos jovens que estão bem na operação, atendendo ao que o chefe pede, mas pouco preocupados com inovação, com pouca capacidade e vontade nesse sentido. E os chefes aqui em cima estão sempre com o chicote na mão. Tem uma música dos Titãs de que gosto muito e traduz o que pensa esse pessoal: “Só quero saber do que pode dar certo/ Não tenho tempo a perder”.

Arriscar nem pensar?

As empresas estão com a “síndrome dos Titãs”.

Nessas *startups* há muitos jovens. Você se lembra de alguma situação em que tenha pensado algo como: “Nossa, ele é novo demais e por isso não se comportou de maneira adequada”?

Nessas empresas, muitas pessoas não passam dos 35 anos e, infelizmente, em 90% das situações, acabo pensando algo assim. Estive recentemente em um Fast Dating. No final, eu me reuni com o coordenador da incubadora e disse: “Você tem de dar um banho de vendas no pessoal; trabalhar comportamento, atitude, abordagem. Eles têm ideias boas, mas não sabem vender”.

O que aconteceu?

Várias coisas. Faltam *cases*, pois contam, mas não mostram; a linguagem corporal é desaconselhada e a apresentação é pobre demais. Se você percebe desleixo na apresentação, logo pensa que a entrega pode deixar a desejar.

Você se preocupa com a roupa que o vendedor veste?

Não, mas com postura, vocabulário, apresentação de slides malfeita. E noto muita mentira, mas não aquela que indica desvio de caráter, e sim ingenuidade. É da idade. Como somos experientes, isto é, já erramos muito, sabemos quando uma promessa não pode se concretizar, como um prazo de entrega otimista demais. Quando tratamos de venda B2B, esse fornecedor está conversando com gente nervosa do lado de cá, e não está preparado para responder a perguntas mais elaboradas. Porém, ele tem uma ideia boa, energia, vontade, tesão.

Precisa de algum direcionamento e o que mais?

Repertório de vida. Muita gente não sofreu o suficiente na graduação inclusive. Então, quando chega à apresentação, não conhece as técnicas básicas de análise quantitativa, qualitativa ou de análise de concorrência. Sem falar no fundamental: com quem você vai falar? O

que ele vem fazer? Converse com ele antes, veja quem ele é, tente entender. Inicie uma conversa: “Puxa, eu tenho um amigo que estudou na ESPM e trabalha na FingerTips...”. Assim, quebra-se o gelo do lado do cliente. Se ele faz isso comigo, já me desarmo, porque sinto que ele fez a lição de casa.

E buscou um ponto de afinidade...

Exatamente. De cada cem pessoas que recebo aqui, apenas uma faz isso.

Como fica esse quebra-gelo em vinte minutos no Fast Dating?

Vinte minutos é muito tempo hoje no mundo dos negócios. É que nós, brasileiros, somos muito desorganizados. No ambiente corporativo, ainda mais com toda essa diversidade, temos de ser objetivos, em vez de falarmos de futebol ou fazermos apresentações com muita purpurina. As apresentações têm de ser mais pontuais, no espírito norte-americano.

É frequente a queixa de que o vendedor chega às reuniões sem conhecer nem a empresa para quem quer vender, nem a pessoa que decidirá. Mas você acha que é possível fazer uma lição de casa realmente completa antes desses encontros?

Há muito despreparo, mas há também o outro lado. O vendedor atende dez, 12 clientes por dia, e não tem tempo para se preparar. Não critico esse indivíduo. As empresas querem que ele trabalhe muito do pescoço para baixo e pouco do pescoço para cima. É ação o tempo todo, então se cai no piloto automático. Você acaba cortando lenha com um machado cego. Não rende.

Não dá mais para ser só tirador de pedido...

Na sociedade industrial, permanecia a força bruta, a hora-trabalho. Hoje, temos necessidade de conhecimento. Interessam os *insights*,

as sugestões. Só que as empresas estão com a cabeça na sociedade agrícola, nem mesmo na industrial estão.

Nesse sentido, surge a angústia do profissional mais jovem, que tem esse chefe que é da era industrial ou até agrícola, mas, ao mesmo tempo, aprendeu na escola, ou com a vida, que tem de ser da era do conhecimento?

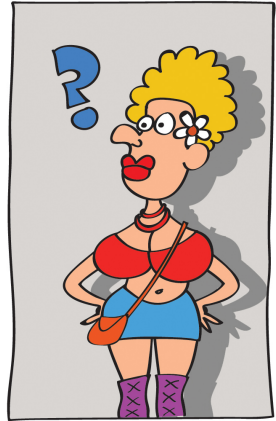
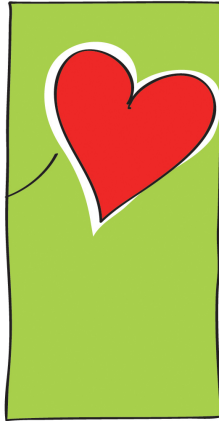
Noventa por cento ou mais dos meus alunos estão doentes.

Por causa do descompasso com o chefe?

Nesta semana encontrei um ex-aluno meu. Ele me abraçou e disse: “Tem algo que marcou minha vida”. Era o fato de eu sempre falar a meus alunos que eles não devem se apaixonar pela prostituta, porque ela fica conosco enquanto damos dinheiro. O problema é que os mais jovens tendem a se apaixonar por ela. Eu me refiro a se apaixonar pela empresa. É preciso, sim, ser apaixonado, mas pela própria carreira, pelas próprias competências e habilidades. Isso mexe com os alunos. Aquele aluno que encontrei disse: “Busarello, quero lhe agradecer, porque, graças a essa recomendação, mandei meu chefe andar”. Ele não aguentava o chefe. Aliás, essa garotada não está doente com as empresas, mas com as lideranças, que são toscas.

Pesquisas indicam que a pessoa pede demissão por causa do chefe, na maior parte dos casos.

Chefes pouco inspiradores, injustos. O bom é que os jovens estão mais atentos a isso, até porque, no Brasil, estamos desfrutando do privilégio do pleno emprego, ou quase isso. Existe uma possibilidade de escolha que não existia para as gerações anteriores.



Ao mesmo tempo, há um grande número de empregadores que não consegue preencher suas vagas?

Sim, porque há descasamento de competências, inclusive na área de vendas. É, por exemplo, o caso do gerente de mídia de uma agência que não consegue ser um gerente de mídia on-line, porque são competências diferentes. Aqui, são 25 pessoas no marketing, e seis são do digital: três gerentes, dois analistas e eu. Hoje em dia, em três ou quatro anos, você descasa as competências. É o caso do médico que faz operação com bisturi, e não com laser. É preciso conhecer as novas técnicas.

“ Há muita juniorização, muitos jovens que estão bem na operação, atendendo ao que o chefe pede, mas pouco preocupados com inovação, com pouca capacidade e vontade nesse sentido. ”

Em que diferem os requisitos do trabalho da pessoa que está do outro lado da telinha das exigências em relação ao corretor de imóveis tradicional?

O corretor digital tem origem analógica e, como é de se imaginar, em grande medida descasou competências também. Estou com muitos corretores que não conseguem trabalhar on-line, fazer videoatendimento, que não têm senso de urgência. Essas são competências novas, para as quais tenho dificuldade de encontrar profissionais. Eis a diferença nos requisitos dos dois tipos de vendas, a on-line e a presencial.

Além do conhecimento sobre a empresa e sobre o tomador de decisão e da capacidade de se apresentar adequadamente e objetivamente, o que se deve esperar deles?

Bom caráter. Sempre pergunto à minha equipe o seguinte: “Vocês comprariam um carro usado desta pessoa?”. Se a resposta for ne-

gativa, não fazemos negócio, ou fazemos com ressalvas, tomando o cuidado de nos resguardar com um contrato forte. Já batemos muito a cabeça. Já nos empolgamos muito com uma ideia e não olhamos para a pessoa. O caráter é importante, e conseguimos, em vinte minutos, ver alguns desvios.

Que tipo de postura de seu interlocutor o faz pensar que aquele foi um bom encontro, independentemente de vocês terem fechado um negócio ou não?

Tenho uma história de Fast Dating que é exemplo de bom encontro para mim. O indivíduo veio vender sacola de pão, uma sacola em que se colocam anúncios. É feita em papel especial, aprovado pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Ele, que devia ter seus 23 ou 24 anos, fez sua apresentação falando do negócio como se fosse o último refrigerante gelado no deserto. O jovem me deixou extremamente concentrado em sua mensagem, porque seus olhos brilhavam. E era para vender um negócio muito banal: embrulho de pão. Isso não é sexy! Mas, por isso, fui entender o modelo de negócios: são as gráficas que estão se reinventando e transformaram esse papel em mídia. Ele é dono de uma gráfica e tem acesso aos pequenos anunciantes de sua região. Então, fragmenta uma sacolinha em dez anunciantes ou fecha com uma única empresa, que poderia ser a Tecnisa anunciando um empreendimento no bairro. Bem, o fato é que seu brilho nos olhos me fez chamá-lo para a segunda reunião. Olha o residual que ele deixou em mim! Olha o que eu aprendi! Em vez de ir para um doutorado, uma vez por mês eu faço MBA ouvindo gente assim durante cinco horas, e ainda faço negócios.

No varejo, que tipo de vendedor faz sucesso com você?

O tipo discreto, nada agressivo. Passei recentemente por uma experiência interessante: fui comprar um terno. O vendedor tentou me vender, mas eu estava meio resistente. Chegou a gerente em seu socorro, mas

ela exagerou demais nos aspectos técnicos do produto, a ponto de eu achar que ela estava fazendo firula comigo. Disse que o corte era italiano, que a costura era feita com agulha desenvolvida na Grécia, que o algodão era sustentável. Tentava impressionar falando nada com nada, pois vii que eu não era do ramo mesmo. E, na verdade, não abordou minhas preocupações, que eram caimento e preço. Não comprei.

“É preciso, sim, ser apaixonado, mas pela própria carreira, pelas próprias competências e habilidades.”

Essa é a frequente queixa sobre o vendedor que não consegue falar no mesmo canal do cliente, que erra na linguagem.

Exato. O mesmo vale para a pessoa de internet que vem aqui e começa a exagerar em expressões idiomáticas para mostrar conhecimento. Quero que simplifique.

Você já falou que ficar para trás como profissional é um medo seu. O que você faz para não descasar competências?

Estudo, leio e, atualmente, faço duas coisas na área educacional. Uma delas é aula de xadrez pelo Skype com um professor que nunca vi. Isso é para melhorar meu lado estratégico e minha visão combinatória. O xadrez entretém e melhora a visão periférica, a capacidade de pensar possibilidades. O professor joga com pessoas do mundo todo e me avisa: “Aqui você mexeu de maneira muito ingênua, deveria ter mexido o rei”. Espetacular! A segunda coisa que faço são sessões de fonologia uma vez por mês. O objetivo é melhorar minha competência cênica e verbal e minha respiração e controle emocional, porque, além das aulas, dou palestras. São duas situações novas em que aprendo. Quando se quer aprender, não se vai somente à universidade.

Aliás, a universidade pode vir a você, pelo ensino a distância. Temos mais de 1,5 milhão de alunos no ensino a distância no país. Uma de nossas analistas foi recepcionista. Ela fez a faculdade pelo computador da recepção. Para buscar conhecimento, você pode usar um iPhone, baixar um *podcast*. Plugo no carro e vou ouvindo entrevistas de diferentes personalidades do mundo dos negócios. Aprendo no trânsito.

CONCLUSÃO

As empresas tendem a pedir mais ação do que pensamento, o que leva muitos vendedores a trabalhar pouco do pescoço para cima e a cair no piloto automático. Esse vendedor não irá muito longe porque, além de precisar de um lastro de conhecimento para desempenhar seu papel diário, para crescer na carreira serão exigidos recursos nos quais ele não investiu se ficou apenas na ação e na pressa, reagindo ao ritmo imposto pelo gestor de vendas.

A disposição para o aprendizado diferencia os bons profissionais dos medíocres. Na situação específica da venda, leva o cliente a sentir-se como Busarello contou: desarmado. O cliente se desarma quando sente que o vendedor sintonizou o canal que lhe interessa, que buscou um tema que seja afim, ainda que seja algo tão trivial como “conheço alguém que estudou na escola em que você leciona”.

Há coisas, entretanto, que não se pode ensinar, como mostrar a alguém como ter brilho nos olhos. Mas é possível distinguir olhos que brilham de olhares opacos, e isso se percebe em uma seleção de candidatos a vendedores ou quando o vendedor está frente a frente com o cliente que sabe diferenciar vendedores apaixonados daqueles que estão só cumprindo tabela.

Meu testemunho sobre o Fast Dating

Particpei do Fast Dating como ouvinte, como se fosse da equipe Tecnisa, embora eu seja fornecedor da empresa. Considerei fantástica a experiência, porque muito se pode perceber estando do outro lado da mesa, isto é, do lado do cliente, sobre a segurança, o conhecimento e a postura da pessoa que está oferecendo um produto ou serviço. Além disso, o fato de ter sido convidado a assistir à rodada de apresentações ilustra a cumplicidade que pode ser construída entre fornecedor e cliente. Para mim, foi uma honra estar lá.

Em ocasião posterior, tive oportunidade de participar do encontro como vendedor. Apresentei uma nova oportunidade de negócio enquanto o cronômetro do iPad fazia a contagem regressiva de vinte minutos. Foi tempo mais do que suficiente. Achei a reunião produtiva e eficiente, e recomendo sua aplicação para todos que querem ser mais simples e objetivos, seja como clientes, seja como vendedores.



NÉLIO
BILATE

Quando mudar de rumo na carreira

Nélio Bilate é fundador da NB HEART Human Development, empresa de *coaching*, e consultor da DBM Brasil. Tem experiência de mais de vinte anos nas áreas de marketing, comunicação, vendas e pós-vendas, relacionamento com clientes, qualidade de serviços, pesquisa e informações. Passou por grandes empresas antes de fundar a sua.

Em certo momento, já com uma carreira consolidada, Nélio começou a questionar onde estava depositando seu tempo e seu talento. Foi assim que abandonou a posição de diretor de marketing e vendas da Nissan e deu novo rumo à sua vida. Assumiu a presidência da BrANDS, na área de comunicação digital, antes de estabelecer a própria empresa. Hoje, como consultor, *coach* e palestrante – que abandonou o terno e a gravata –, combina sua experiência em marketing e vendas com o que garimpou em si mesmo e nas relações humanas.

É evidente que o processo interno a que Bilate se dedicou não foi fácil nem para ele, nem para sua família. Ele tinha 46 anos de vida e nove de Nissan quando começou a se questionar. Percebeu que sua energia estava sendo colocada em prol da organização, mas pouquíssimo em prol de seu propósito de vida, de suas paixões. Ao mesmo tempo, não sabia qual era seu talento. Nesta entrevista, ele fala sobre autoconhecimento, carreira, ética, apagão de talentos e tantos outros temas com os quais teve de lidar na transição que fez.

Como percebemos que não estamos no rumo certo em nosso caminho profissional?

Temos de nos perguntar: será que sou realmente feliz no que faço? Será que estou plenamente realizado? Será que o que faço me dá a sensação de fluxo? Traz a sensação de que sou protagonista da minha vida, de que a comando? Se a resposta for “não”, é provável que você esteja infeliz e indo na direção errada. Além disso, não deve estar vendendo bem, nem vendendo bem a si mesmo.

Somos capazes de vender qualquer produto ou serviço?

É difícil, mas pode ser que alguém consiga vender qualquer coisa. Só não sei se consegue ser realmente próspero em qualquer coisa que venda. Vender e ter prosperidade são duas coisas diferentes. Só vendemos bem algo em que acreditamos. Isso está ligado a nossos valores, ao que aprendemos quando crianças e na vida, ao que somos de fato. Está ligado àquilo em que pautamos nossa existência. Penso que os vendedores se preocupam muito pouco com isso.

Como foi seu processo de autoconhecimento?

Eu me submeti à análise freudiana e a terapias paralelas. Isso me ajudou a entender a questão cognitiva, isto é, a observar e a trabalhar três polos: aquilo que penso, aquilo que sinto, aquilo que faço. E olhei para como as pessoas me veem. É claro que tomei alguns tombos no caminho, fiz algumas escolhas erradas, mas todas fizeram parte do crescimento.

A palavra autoconhecimento vem sendo muito utilizada no meio corporativo. Você observa que as pessoas estão realmente nessa busca?

Acho que tem muita espuma, muita moda, mas há também pessoas e empresas que estão efetivamente acreditando e querendo



ÓTIMO
VENDEDOR,
OU NADA...
EIS A
QUESTÃO!

mergulhar nisso. E estão despertando para isso porque há um desconforto: as pessoas estão adoecendo, precisando de remédios para dormir, ficando impotentes, tanto na parte sexual como emocional. A impotência invadiu a humanidade: ao mesmo tempo que tenho muito poder, eu me sinto sem poder.

“ Ainda acredito no vendedor de peixe, que vende aquilo que pesca e, quando não é bom, joga fora, porque não é bom, e ele não vai enganar o outro. ”

Quando uma pessoa se sente impotente, ela tem a criatividade abalada? Exatamente, a criatividade fica retida. O chamado apagão de talentos é notório. No entanto, mesmo tendo apagão, muito trabalho, muita pressão e tudo o mais que é inexorável, não se pode perder a capacidade de dizer “não”, mas de maneira leve. É fundamental ser otimista e gerar, com isso, um potencial máximo de criatividade, cooperação e autoconhecimento. Quanto mais me conheço e sei de minhas forças e limitações, mais tenho possibilidade de inovar. Além disso, sendo otimista, entro em uma espiral positiva: menos eu falo mal das pessoas e empresas e, portanto, menos falo mal de mim mesmo. O otimismo é muito importante para o desenvolvimento da capacidade de liderar. Os executivos com visão mais positiva da vida são realmente mais bem-sucedidos.

Os mais jovens são mais imunes ao que costuma trazer aquela sensação de impotência e desconforto?

A Geração Y decide, toma conta da própria vida e vai embora das empresas, ou seja, os mais jovens têm suas escolhas muito

claras, mesmo que sejam duras. Então, as gerações anteriores, que não foram preparadas para este momento, entram em pânico. Por isso, existe um movimento para o desenvolvimento do conhecimento humano. Você pode ou não entrar na via do autoconhecimento, mas certamente ele é importante para seu desenvolvimento.

O que a empresa que estimula o autoconhecimento entre seus colaboradores deve saber?

Que esse é um passo muito corajoso, porque, quando os funcionários se voltam para seu propósito de vida, podem querer dizer: “Não é isso que quero, vou embora”. Então, a organização precisa estar muito segura e ter um discurso muito alinhado à ação. Quando uma empresa faz o que fala, o que pensa e o que sente, ela se sente segura ao provocar no seu ambiente corporativo o desenvolvimento humano, porque não tem medo de perder pessoas.

Permanecerão os melhores?

Claro, porque o melhor profissional, em linhas gerais, é aquele que está pronto para sair da empresa e que fica por uma questão de escolha. Afinal, qualquer empresa pode oferecer mais dinheiro. A remuneração não é diferencial entre empregadores.

Você acredita que os dirigentes de nossas empresas têm maturidade para entender que o melhor profissional é livre?

Não, definitivamente não. Nosso modelo precisa ser renovado. Em relação à área de vendas, nós temos um modelo baseado na lei da demanda e da oferta, que tem cem anos. Ainda estamos nos baseando na era industrial: se produzo mais, sou melhor. Temos de romper com a lógica de vender somente o que o mercado pede. Mas há empresas que estão revolucionando e trazendo novidades. Os novos



vendedores, da Geração Y, e os que fizeram o percurso do autoconhecimento, que se analisaram, têm mais condições de fazer diferente.

Como uma empresa pode começar a romper com esses velhos padrões da área de vendas?

O meio de vendas é muito forte. Quando vendedores se unem, são quase imbatíveis. Uma greve de fábrica você resolve com aumento de salário, com condições melhores, com benefícios, com jornada de trabalho diferenciada; mas um grupo de vendas coloca questões intangíveis, de aspectos emocionais, comportamentais.

E suas armas são mais letais.

Exatamente. As armas tocam efetivamente no resultado da corporação. Então, para uma organização mexer nisso, precisa estar muito segura. Ela precisa ter consciência de que vai fazer um trabalho lento e progressivo. Quando se mexe na área de vendas, toca-se o coração da corporação, aquilo que a faz viver. Entendo como é complicado porque, como diretor de vendas, vivi essa angústia. Como poderia substituir um vendedor que trazia resultados? Como fazê-lo ver que poderia ser diferente, se ele vendia? Mas a maneira como ele entregava era, na minha concepção, errada, antiga.

Então, o “como” realmente importa?

Sem dúvida! O “como” hoje está atrapalhando, está despertando nas pessoas o incômodo, e esse incômodo é o que alavanca a mudança. No entanto, o próprio mercado aceita o vendedor à moda antiga. Se temos um vendedor assim, é porque temos um cliente assim. Ele foi validado, aquele discurso tem ressonância no comprador. Não adianta substituir o vendedor, não adianta fazer o vendedor mudar, você precisa atingir a essência da empresa, mudar a cultura da cor-

poração, fazer emergir o novo que se transformará em valores e comportamentos. Também preciso alertar que, para que a área de vendas ganhe novo frescor, não necessariamente se deve substituir o gerente de vendas que tem muitos anos de casa por um jovem de 28 anos. Às vezes dá certo, mas, na maioria das vezes, é uma catástrofe.

Você enfrentou esse desafio gigantesco de mudança cultural?

Sim, passei por isso. Tive de explicar aos vendedores que a venda a qualquer custo, ainda que com resultado positivo para a empresa, não estava mais valendo. Foi uma grande revolução cultural, de valores. Quando você diz ao vendedor que ele não deve vender, para ele é o mesmo que desistir de seu propósito, que é fechar negócios. É preciso estruturar a pessoa para tal mudança, pois ela ficará com raiva de não vender porque a empresa não deixa. A frustração é enorme e requer processos mais profundos do que um treinamento – nem pensar naqueles *rallies* ou em arvorismo com a equipe ou numa partida de futebol, tampouco um *team building* para chegar à meta X, colocar todo mundo vestido de guerreiro para matar o concorrente... Isso é muito caricato, isso é muito antigo!

Dinâmicas assim não dão resultado?

Surtem efeito por um tempo e levam muito dinheiro da corporação, porque ela terá de fazer isso todo mês, pois todo mês há um objetivo. O vendedor vive uma vida a cada mês, e isso não vai mudar, porque as empresas funcionam com objetivos mensais ou trimestrais.

O sistema de remuneração deve mudar quando o “como” passa a ter mais relevância?

Hoje, a performance do vendedor é medida por quanto ele vende “além” e pela rentabilidade dos negócios. Então, medem-se o

dinheiro que o vendedor traz e a qualificação desse dinheiro. Porém, não se medem o discurso, a intenção, o tamanho da mão e do abraço. Não se mede a qualidade da relação, da interação. No máximo, faz-se uma pesquisa de satisfação com os clientes em relação ao atendimento do vendedor. Mas e a cultura da corporação? E a essência? Como ele falou sobre a marca? Os olhos dele brilharam quando falou do produto ou da história da empresa? Quanto ele está engajado? Quanto ele foi capaz de privilegiar a escuta do outro? O vendedor foi programado para falar, e não para escutar.

“Estar entusiasmado significa ter um deus dentro de si mesmo. Quando se perde isso, perde-se o sentido.”

Você acredita que há de haver espaço para uma interação que não seja estritamente *business*?

Claro! O básico, nas relações humanas, é as pessoas dedicarem um tempo para se conhecerem. Se seu filho levar uma moça para casa, você vai querer saber quem é a moça, onde ela mora, o que ela faz, se come carne ou peixe. É exatamente igual na venda. O problema é que achamos que somos um na vida pessoal e outro na profissional. Isso é uma grande mentira. Quando não unimos essas duas esferas, retrocedemos no valor humano, no aprendizado. Até adoecemos. Então, se o cliente não quer abrir esse espaço para o que não é estritamente comercial, a empresa deve se perguntar se quer vender para ele.

Escolher o cliente?

Por que não? Se na essência de minha organização está o relacionamento que permite atender melhor o consumidor ou o ser

humano, contribuir para a sociedade, perseguir um propósito comum, estarei me corrompendo ao compactuar com o que não acredito. O fornecedor tem todo o direito de deixar isso claro para o cliente. Deve dizer: “O senhor tem um pensamento que não tem a ver comigo e com os valores da minha empresa. Então, não quero meu produto aqui”.

E algum vendedor diz isso?

Há quem diga, mas ainda existe a noção de quem manda e quem obedece, quem é maior e quem é menor. Esse viés hierárquico é muito forte, mas não acredito nesse sistema.

Como anda a atratividade da área de vendas no mercado de trabalho? A nova geração não quer ser vendedora. Os mais jovens consideram desprestígio ser vendedor. Em geral, só buscam a área visando ao dinheiro ou porque acham que precisam passar pela área de vendas para aprender, mas não como destino final. Quero saber quem, nessa nova geração, está em vendas porque ama ser vendedor, sem almejar a gerência ou a direção. Recentemente, uma jovem me contou, informalmente, que trabalhava no setor de automóveis, com um carro muito popular na Europa, que vem ganhando adeptos no Brasil: o Mini Cooper. Perguntei o que, especificamente, ela fazia. A resposta demorou e veio após alguns floreios: “Trabalho na área de vendas”. Fábio Riccò observa que há um desconforto entre os profissionais em se assumirem vendedores. Além disso, é preciso ter orgulho do que se faz. A empresária Maria Luiza Trajano, do Magazine Luiza, não se cansa de dizer que tem orgulho de ser vendedora. Estou totalmente de acordo com eles, e espero que minha colega vendedora de automóveis encontre uma atividade de que possa falar com paixão, ou que assuma quão bacana e importante é ser vendedor.

Na seleção de vendedores, é possível identificar quem ama, de fato, vender?

É possível, mas também é preciso um tempo para conhecer esse indivíduo, que é raro.

A tendência não é a empresa acabar promovendo o vendedor de sucesso e tirá-lo da rua?

A corporação erra quando diz: “Você é maravilhoso, tem alto potencial, pode chegar à presidência”. O profissional acreditará nisso e desejará uma mudança de posição. Resultado: sua carreira é destruída, porque o que ele quer, no fundo, é a relação com o mercado. Ele quer ir para a rua, quer transformar a marca em algo conhecido, quer ser arauto, disseminador.

Os clientes tendem a esperar que o vendedor estude a empresa antes de abordá-los e, com isso, levem oportunidades e soluções relevantes. O que você pensa sobre isso?

O vendedor tem de conhecer, sim, a marca do cliente, mas isso não é mais importante do que encantar o cliente. O encantamento vem de conversar sobre a vida, sobre cada um, sobre os negócios de ambos, e ninguém precisa saber mais do que ninguém. Mas o vendedor é inseguro. Ele poderia dizer ao cliente: “Eu não conheço tanto sua marca quanto gostaria de conhecer, mas estou aqui na sua frente com a minha verdade para falar sobre minha marca e para ouvir você falar sobre a sua, e poderemos, então, interagir”.

Muitos compradores dizem: “O vendedor tem de ser parceiro”. Para você, o que é ser parceiro?

Penso que “parceria” é uma palavra desgastada. “Parceiro” é quem toma parte de algum lugar, então eu prefiro vendedor “verdadeiro”. É quem vende o que é possível. Porque, se depois que vendo, o

prazo ou qualquer outro aspecto tem de ser negociado, vendi mal, prometi algo que não podia entregar. Por outro lado, se o cliente me pede um prazo menor de entrega do que o combinado, ele tem que me explicar o motivo – é outra negociação e novamente a verdade deverá prevalecer. Acho que, quando dizem que esperam que o vendedor seja parceiro, as pessoas querem dizer que esperam que ele não minta, que seja honesto; simples assim. Ainda acredito no vendedor de peixe, que vende aquilo que pesca e, quando não é bom, joga fora, porque não é bom, e ele não vai enganar o outro.

“Só vendemos bem algo em que acreditamos.”

Em relação aos produtos e serviços digitais, há nuances em que o vendedor deve prestar mais atenção do que em outros setores?

O mercado digital precisa de mais velocidade, atenção, sensibilidade e atualização. Então, é mais complicado para o vendedor do mercado digital dizer que não sabe ou não prestou atenção. Ele tem de estar muito mais “plugado”, tem de estar em todas as redes sociais e gostar disso. Isso tem de ser a vida dele. E ele não pode se informar só quando vai ao cliente. Ninguém contrata um músico que não saiba música, que não acompanhe tudo do meio musical. Então, é o mesmo: se alguém vai vender produtos digitais, tem de conhecer tudo ou quase tudo. A essência dele é conectividade – ele tem de ser conectado e conectável, aderente e permeável, alguém que aceita a diversidade. Precisa ter um nível de absorção muito maior.

Nesse sentido, ele estará mais aberto à linguagem do cliente?

Se isso acontece, o vendedor não está conectado, não está tão aderente. Caso contrário, seria capaz de se adaptar ao cliente leigo. A

conectividade e a adaptabilidade são as duas grandes fontes do vendedor de digital. É a história maravilhosa do iPhone ou do iPad: não preciso olhar só na vertical, eu viro e ele me entende. A Apple já disse isto: “Eu me adapto a você”. Aliás, aproveito para deixar aqui uma dica: o vendedor do mercado digital tende a se considerar mais informado, culto, atualizado e perceptivo, e até discrimina o vendedor do analógico, da mídia mais convencional. Isso é lamentável. É preciso desinflar o ego.

O que dizer da aparente falta de compromisso e da superficialidade que alguns clientes sentem da parte do vendedor do setor digital? Por causa da multiconectividade, da multi-interação e da multivisão, ele pode deixar de se aprofundar nas coisas. Esse padrão *touch screen* de “vai passando, vai passando” é muito perigoso, porque cria no indivíduo um funcionamento muito mais superficial. Faz muito sentido esse comentário dos clientes. Considero que a grande sombra do digital é o risco de não se aprofundar. Alguns clientes ficam para trás e, mais uma vez, eu, vendedor, é que devo me adaptar e mesmo assumir: “Ah, você quer falar mais profundamente de tal assunto? Eu não estudei muito, mas vou estudar”. Voltamos ao tema da verdade. Se um vendedor me falar isso, eu direi: “Então vamos marcar uma nova reunião para você me trazer mais subsídios”. Ele volta e faz o maior sucesso, eu compro.

Você é conhecedor de *branding*. O que o vendedor precisa saber sobre marca para melhor interagir com seus clientes?

Ele precisa saber de todas as doenças da marca, mesmo aquelas que ninguém sabe. E ele deve ter antídotos para essas enfermidades. Deve conhecer a origem da marca profundamente. O argumento “marca” é muito recente para o vendedor, pois ele se concentra muito no hoje e no amanhã, pouco sabe do passado, da criação da mar-

ca, das transformações por que ela passou. É um conhecimento que adicionaria qualidade a seu discurso.

Poderia dar um exemplo de como surge uma doença de marca?

O cliente pode dizer: “Ok, mas sua marca tem um problema naquela região”. Se o vendedor não souber que existe um problema lá, vai começar a justificar sem base. Se souber, vai dizer: “Sim, temos, mas estamos fazendo isto e aquilo”. Pode até ser que o cliente compre, porque o problema é o vendedor tentar esconder as doenças, enrolar, enganar.

Poderíamos dizer que a falta de sintonia da empresa em relação à demanda por responsabilidade socioambiental é uma doença de marca? Sim, o comprador pode talvez perguntar: “Vocês agem de maneira integrada com a cadeia de valor para promover a sustentabilidade?”. Essa consciência vem da sociedade. Ela empurra o negócio para onde quiser. Se o movimento humano é forte, ele toca a empresa e, finalmente, o vendedor. O Walmart, por exemplo, vem tentando fazer um trabalho diferenciado em contratação de fornecedores, olhando como se posicionam em relação ao meio ambiente, à mão de obra que contratam, ao modo de fabricar, reciclar e reusar, à maneira como tratam os efluentes.

E quando o vendedor trabalha em empresa que ele descobre estar na contramão da sociedade?

Tenho dúvidas, por exemplo, se um vendedor do varejo de moda que adotava um discurso de sustentabilidade, ao descobrir que sua empresa contrata trabalho escravo, é capaz de pedir demissão por não concordar com isso. Aliás, nem o consumidor talvez deixe de comprar nessa loja. Voltamos, neste ponto, ao processo de autocohecimento, de autoanálise. Quanto eu me garanto? Eu cumpro a palavra? É muito curioso, porque é um movimento que atua hoje

nas polaridades, no “sim” ou no “não”, no binário “preto” ou “branco”. Eu acredito no caminho do meio.

Na síntese?

Claro! Posso agregar as duas coisas, posso compreender, posso adotar um processo mais analítico. Não analiso porque não conheço, então é “sim” ou “não”. O processo é interno, sempre tem de ser resolvido antes. Não adianta colocar a equipe para fazer arvorismo, fazer *bungee jumping*, ter grito de guerra. O *ethos* do vendedor é muito masculino, muito da guerra e da ação. Até as mulheres que entram para a área têm de se masculinizar nesse sentido, o que é lamentável. O mundo, porém, clama pelo equilíbrio.

E as mulheres têm consciência dessa dinâmica?

A maioria não tem essa consciência. Elas vão contra seu próprio *ethos*, seu próprio modelo, porque não se conhecem, porque não se assumem. Então vêm as doenças, pois a vendedora não aguenta mais seguir assim. Como não é protagonista da própria vida, começa a culpar os outros – essa é a síndrome do vendedor, não importa se homem ou mulher.

Você sente que o vendedor costuma atribuir culpa a terceiros?

Ele culpa a empresa, o mercado, o concorrente, o comprador, o trânsito. Ele justifica não ter fechado uma venda pelo que é externo a ele. Não assume a responsabilidade.

E o pós-venda? Você acredita que seja terreno em que o vendedor deve pisar?

Como diretor de vendas e pós-venda, cheguei a ter uma pessoa responsável pela venda e outra pelo pós-venda, mas isso era sem-

pre confuso. É como se você fosse filho de dois pais: quem é o responsável? Acredito que o vendedor tem de se envolver com o pós-venda, pois ele foi o responsável pela promessa. Sem falar que ele tem de estar ciente de como será entregue o que ele vendeu, e isso depende de integração com outras áreas da empresa.

Já que você atua também como *coach*, poderia dizer em que momento um profissional de vendas sente que precisa de *coaching*?

No momento em que ele se sente sem ânimo, sem alma, sem um poder interno. Estar entusiasmado significa ter um deus dentro de si mesmo. Quando se perde isso, perde-se o sentido. Por que ele se sente desanimado? Esse é momento de se olhar, de parar e refletir. Uma das ferramentas é o *coaching*. Ajuda muito, porque olha para a questão profissional.

“Os executivos com visão mais positiva da vida são realmente mais bem-sucedidos.”

O que acontece com quem não volta esse olhar para dentro?

Quem nega os sinais – e a tristeza é um deles, a falta de sono também – pode acabar mascarando o problema com remédios, até chegar ao ponto de sair de uma reunião sem saber o que aconteceu nela. Nessa hora, é preciso buscar ajuda, pois sua alma não está mais lá.

Você quer acrescentar algo?

Sim. Acho que a ideia de compor um livro é muito boa, porque estamos nesta vida para deixar um legado, para inspirar pessoas, construir algo melhor para o futuro. Isso pode ajudar as pessoas a melhorarem em seu processo de crescimento. Acredito que podemos mudar a cultura da venda de maneira geral no mundo e especialmente no Brasil.

CONCLUSÃO

Como Bilate ressaltou, o bom profissional permanece na companhia por questão de escolha. Dessa escolha, a remuneração faz parte, mas não é o principal fator, especialmente em tempos de economia estável e de pleno emprego em muitas regiões do Brasil.

Quando abordou aspectos de liderança, Nélio salientou que o otimismo é um componente muito importante para o desenvolvimento da capacidade de liderar, e que os executivos com visão mais positiva da vida são realmente mais bem-sucedidos. Há muitos fatores nessa equação, mas é possível falar de um em especial, que é determinante em qualquer negociação ou interação com o cliente: é muito ruim estar próximo a alguém com visão pessimista da vida.

O profissional que assim se mostra afasta as pessoas de perto de si e não vai muito longe em sua carreira. É difícil encontrar alguém que esteja feliz com o que faz e pense negativamente em relação à vida. Quem não consegue ver o lado bom das coisas deve avaliar se está no lugar certo e se está fazendo as coisas certas.

Fazer avaliações como essas de maneira constante ajuda o profissional a evitar situações em que não pode ser verdadeiro, como tentar vender algo que não consegue entregar ou não ser honesto. O cliente sente quando uma proposta não é factível, razão pela qual não é aconselhado o exagero na hora de fazer uma promessa. Além disso, o cliente detecta mentiras, falta de bom senso e fantasias. Seja sensato ao vender seu peixe.

Já para a rua!

Jack Welch, considerado o maior presidente de empresa do século XX por sua atuação à frente da gigante General Electric, dedicava metade de seu tempo aos clientes. No restante do tempo, ele encaixava os relatórios com os números da empresa, entre outras responsabilidades. Esse exemplo é muito usado para ilustrar a importância de viver o mercado de perto, de sentir por si mesmo os movimentos das pessoas e empresas, de se responsabilizar pela busca das metas ligadas a vendas e atendimento.

Podemos fazer um paralelo desses aspectos com as exigências da liderança de vendas. Assim, se você lidera uma equipe de vendas na posição de gerente, de diretor ou de dono da empresa, não tem por que não visitar os clientes com sua equipe, apoiando-a quando ela solicita ou espontaneamente. Não fique sentado apenas esperando que os vendedores lhe deem satisfação sobre fechamentos e pedidos. Considere sua equipe seus clientes internos e dedique boa parte de seu tempo à gestão de pessoas, que significa atenção, conversas e capacitações.

As 11 maneiras de ter mais sucesso no novo mundo corporativo

Ao ler cada um dos entrevistados, é normal que algumas visões antigas sobre o mundo corporativo e o fechamento de negócios se fortaleçam, outras se tornem menos relevantes e outras completamente novas apareçam. Com base nessas conversas e nas reflexões que elas estimulam, é possível chegar a 11 pontos que sintetizam os principais conselhos e ensinamentos. Eles constituem “as 11 maneiras de ter mais sucesso no novo mundo corporativo”:

1. PROCURE SE ADAPTAR

Os mais adaptados têm mais condições de alcançar sucesso. O cientista Charles Darwin defendeu essa ideia já no século XIX, mas a teoria da seleção natural pode ser observada hoje, no dia a dia. O brasileiro tem inclinação natural à adaptação, o que nos traz uma vantagem. Apenas precisamos ter cuidado para não sermos conformistas.

O fato é que existe um mundo que está aí, em evolução constante, e é inútil querer mudar certos aspectos que vieram para ficar por um bom tempo. Cientes de nossas limitações e preferências, talvez contornemos alguns aspectos por determinado tempo, mas jamais poderemos esperar que o mundo se adapte ao que é particularmente nosso. É necessário ter jogo de cintura e

ser flexível, ser aberto a aprender com os erros, os acertos e, principalmente, com o outro, se quisermos fazer da vida um espaço de crescimento.

Às vezes, precisamos dançar conforme a música. Como não se pode ter controle sobre tudo, acabaremos engolindo alguns sapos, mas, se estivermos alertas, será possível escolher quais.

Convém visitar o cliente vestindo terno e gravata, não vá até ele usando jeans. Muitas vezes é bobagem querer ser herói e nadar contra a correnteza. Quer ter razão ou ser feliz? Se o ônus de seguir certo ritual ou de proceder de determinada maneira não é assim tão pesado – e geralmente não é –, ceda e jogue o jogo, porque o retorno pode ser alto.

Porém, o que é sapinho para uns é um sapo-boi para outros. Há um limite para dançar conforme a música, e é você quem sabe quanto aguenta ou quando tem o direito de escolher não seguir o esquema preestabelecido. Nélio Bilate, por exemplo, decidiu nunca mais vestir terno. Mas isso foi consequência de um status que ele conquistou.

Em relação ao jogo de cintura essencial em uma negociação com clientes, é preciso sentir como ele gosta de se comunicar para nossa mensagem fluir com mais facilidade. A Programação Neuro-linguística (PNL) nos ensina a identificar esses traços e a ser mais eficazes. Ela ensina que as pessoas têm canais preferenciais para emitir ou receber uma mensagem: algumas preferem ouvir, outras ler ou ver e outras combinam esses canais. Se o seu cliente não é bom ouvinte, reforce sua mensagem tornando-a tangível por meio de um e-mail ou usando imagens em sua apresentação. De qualquer maneira, sempre use o vocabulário e a abordagem adequados àquele tipo de cliente.

Precisamos sentir o cliente por completo, pois tudo nele comunica. Daí a importância de ter nossa percepção aberta. Caso ele

seja do tipo reservado e introvertido, que fala baixo e pausadamente, não apresente sua proposta ou ponto de vista falando alto e rápido, gesticulando muito ou mostrando entusiasmo espalhafatoso. Se o cliente lhe indicou um lugar à frente dele à mesa de reuniões, arranje uma oportunidade para sentar-se a seu lado ou na diagonal dele, para não configurar uma oposição, isto é, para não denotar que vocês estão em times adversários. No meio da conversa, você pode dizer, por exemplo, “deixe-me mostrar como esse aplicativo funciona”, e mudar de lugar. A PNL oferece dicas simples e valiosas para promover a aproximação entre as pessoas. Elas exigem exercício diário, mas quem as aplica recomenda.

2. SEJA HUMILDE E SENSÍVEL

Somente mantendo uma atitude humilde e sensível ao nosso entorno nos colocamos em posição para aprender e aproveitar oportunidades. É humilde quem tem consciência de suas limitações e, portanto, é sensível e compreensivo em relação às limitações alheias. É consciente de que, desde o porteiro de uma empresa até seu presidente, todos merecem um aceno e um “bom dia!”. A pessoa sensível costuma tentar se colocar no lugar do outro e, assim, desenvolve a capacidade de empatia, fundamental nos negócios e na vida. Ela sabe que há muitas outras verdades além da sua.

A arrogância, ainda que inconsciente, pode cegar em relação à visão que as pessoas têm de nós e pode minar muitas possibilidades de relacionamentos e de negócios. Tome cuidado com o que diz e com o que faz, porque você pode estar sendo mal interpretado sem saber. Seja bem-humorado, mas tenha a malícia necessária para evitar comentários ou piadas que dão margem a múltiplas interpretações. É importante não permitir que a pressa de realizar algo à sua

maneira e ao seu tempo faça com que você atrole as expectativas e as necessidades das pessoas afetadas por essas ações – familiares, funcionários, superiores e clientes.

3. SINTA AMOR PELO QUE FAZ

Todos precisamos trabalhar com o produto ou o serviço de que gostamos, tratar de assuntos que nos interessem, com pessoas que têm pontos em comum conosco e em um ambiente que nos parece saudável. Reunidas todas essas características positivas, o resultado de nosso trabalho tende a se diferenciar do trabalho de outros. Esse é um aspecto que ficou muito evidente entre os entrevistados deste livro.

Quem trabalha com amor é mais notado, produz mais e vende mais. Quem não trabalha com amor talvez esteja seguindo o conselho daquela música – “deixa a vida me levar” –, mas pode se surpreender com o fim dessa estrada. Se você não sente amor pelo que faz, seja em vendas, seja em qualquer área, tenha coragem para dar um mergulho para dentro e buscar um caminho que o realize mais. A mudança concreta pode até demorar a acontecer, mas ela acontece tão logo você começa a tentar se conhecer e a saber melhor seus gostos e preferências.

Em termos práticos, nem sempre que estamos em uma situação desconfortável, como num trabalho que não nos realiza, podemos sair dela de imediato. Às vezes, fechar ciclos requer tempo, amadurecimento e planejamento. Por esse motivo, precisamos sempre estar próximos às pessoas de quem realmente gostamos, com quem temos afinidade e que gostam de nós. São elas que nos apoiam quando chega o dia em que decidimos que precisamos mudar.

4. TENHA O PODER DE DISPENSAR

Nada melhor do que ter a liberdade de mandar alguém “para aquele lugar” – talvez um chefe desagradável ou alguma empresa. Isso é algo que se conquista com a ajuda das pessoas mencionadas no item anterior e que auxiliariam a acelerar o famoso “plano B”.

Vale dizer que é preciso saber se desapegar da situação presente, levantar da cadeira e fazer acontecer. É você quem tem de mudar. Afinal, quem se apaixonou pela pessoa errada foi você. Talvez tenha sido a pessoa certa por algum tempo, mas já não é mais.

O psicólogo norte-americano Jonathan Alpert contou à *Folha de S.Paulo*¹ que, com a crise econômica de 2008, passou a receber cada vez mais executivos de Wall Street com sintomas de ansiedade ligada ao trabalho. Segundo ele, o maior problema não era exatamente a perda do emprego, e sim o fato de que a identidade desses funcionários estava fundida à carreira. Então, sem emprego, sem vida. O conselho do psicólogo é “nunca queira se definir por sua carreira”. A frase é importante, pois quem está misturado tão profundamente à empresa ou à carreira, de modo que não pode deixar nem uma nem outra, é um prisioneiro, incapaz de cogitar um plano alternativo.

5. CULTIVE RELAÇÕES HONESTAS

As relações têm de fluir com base em sentimentos genuínos. No campo das relações comerciais, ainda que você esteja assumidamente na intenção de vender algo, busque basear sua interação com o cliente naquilo que você é de fato, e demonstre um real interesse pelas pessoas. Se seu cliente ama jogar golfe e você considera essa

1 Em entrevista concedida a Luciana Coelho e publicada em 6 de maio de 2012.

uma prática muito chata, não force uma situação em torno desse esporte só para agradá-lo ou para mostrar que você é da mesma turma. O cliente perceberá.

Por outro lado, se você também gosta de golfe, este pode ser um excelente ponto de contato, que facilitará a identificação e a afinidade entre vocês. A sinceridade que leva à afinidade gera confiança. Reforço: mais vale ter cem contatos no mercado, sabendo que cinquenta confiam em você, do que ter 2 mil contatos e apenas vinte que fariam negócio com você.

6. CONQUISTE A LIDERANÇA

Um líder é aquele que lidera e que leva as pessoas a buscar um objetivo, e não quem tem o posto mais alto. São os liderados que escolhem quem querem seguir, e não o departamento de recursos humanos ou o dono da empresa. Um dos maiores desafios abordados pelos entrevistados é a gestão de pessoas, pois elas têm sentimentos, sonhos, angústias, qualidades e pontos fracos. É muito difícil lidar com tudo isso no dia a dia, ainda levando em conta as próprias necessidades e dificuldades.

Se você é gestor de vendas, facilite seu trabalho e o alcance dos resultados esperados por meio do exemplo. É assim que pais educam filhos, é assim que líderes lideram. Portanto, não se limite a cobrar disciplina de prospecção, visitas e trabalho duro: seja você também disciplinado. Atente para os horários, a organização de seu trabalho, as promessas que faz, as promessas que cumpre e outros fatores que transmitem quem você é.

Mostre-se disponível para as pessoas, pois elas necessitam de atenção e orientação. Peça a ajuda delas, porque elas gostam de ser imprescindíveis. Além disso, você não sabe tudo. Forme sua equipe

de modo a estar perto de quem sabe mais do que você em alguma matéria. Se a equipe já está formada e quem vem de fora é você, vá com calma ao pedir que as coisas sejam feitas do seu jeito. Quem disse que é o melhor jeito? Como já citei, seja humilde e mantenha a coesão da equipe.

Lembre-se de cobrar resultados, porque seus liderados também esperam isso de você, mas mantenha a sensatez no momento de definir metas e de revê-las. As pessoas precisam sentir que o gestor é justo para verem nele um líder.

7. TENHA CONTROLE E INFLUÊNCIA

Amarre as pontas do processo de negociação. Controle os pontos de contato do processo de negociação e venda, isto é, todos os momentos em que seu cliente ou potencial cliente interage com você, sua marca ou sua empresa. É evidente que isso não significa controlar as motivações internas do cliente, mas fazer sua parte para ele sentir que o encontro com você é a decisão mais acertada. Isso vale não apenas para o contato pessoal, mas também para o que é enviado ao cliente por e-mail ou outra forma de interação, e para o que outras pessoas comunicariam ao cliente sobre você e sua empresa.

Se colocar uma proposta para o cliente, procure fazer-se presente e interessante tanto entre tomadores de decisão quanto com pessoas que influenciam seu potencial comprador. É possível fazer isso, por exemplo, visitando as agências de comunicação ou outros prestadores de serviços que atendem àquele cliente.

Quanto mais amarrado estiver o processo, maior a probabilidade de fechamento. A atitude que proponho aqui é de liberdade, mas, ao mesmo tempo, deve carregar boa dose de espontaneidade e

sinceridade. Se agirmos feito robôs, as pessoas perceberão e a ação terá sido ineficaz.

8. FAÇA MAIS DO MESMO TODOS OS DIAS

Com persistência e foco, um dia chega-se ao sucesso – mas não com insistência chata. Nos esportes, é o treino constante que leva às medalhas. Em processos de negócios, se você não faz mais do mesmo, não obtém bons resultados. Quem faz mais do mesmo acaba fazendo mais com menos, pois ganha em eficiência e escala. Não se trata de fazer as coisas como bonecos que não questionam ou não criam, mas, sim, de respeitar e aprender com o processo.

Em vendas, precisamos saber, por exemplo, quantas propostas devemos apresentar para fechar o volume de negócios que buscamos. A lógica é muito simples: se não colocarmos o volume certo, não faturaremos o necessário e não alcançaremos nossas metas. Não tem mistério: é preciso ter disciplina e trabalhar, e isso inclui algumas vezes fazer aquilo de que não gostamos.

Talvez você não se sinta tão feliz em frente ao computador preparando uma proposta. Mas, se trabalha em vendas, deve se sentir muito bem com a missão de buscar um bom fechamento de negócio, e, por isso, entende que algumas partes do processo, mesmo que não sejam tão prazerosas, são fundamentais. Se você não tiver esse sentimento de que o todo vale a pena, está na atividade errada.

9. SIMPLIFIQUE TUDO

Simplifique relações, processos e propostas. Você tem de ser capaz de explicar facilmente o que está oferecendo e o que seu interlocutor ganha com aquilo se quiser fechar o negócio. O filósofo

Arthur Schopenhauer disse que a simplicidade “é o selo da verdade”. Uma proposta honesta e benéfica para o cliente não precisa – nem deve – ser sofisticada ou complexa.

Atente para o conselho: “Um cliente, uma oferta”. Quando estamos no hall de um edifício e apenas um elevador se abre, não temos dúvidas sobre em que elevador entrar. Quando várias portas se abrem ao mesmo tempo, podemos titubear. Assim, quanto mais opções colocarmos, mais difícil será para o cliente decidir.

Entretanto, fazer o simples bem-feito é cada vez mais difícil e requer, na maioria das vezes, trabalho duro. Preparar uma apresentação com muitos slides é fácil. Torná-la enxuta e consistente é difícil. Vivemos, porém, em um tempo que exige objetividade e clareza. Não espere ter um momento “eureka!” para simplificar todo o tangível que está entre você e seu cliente, mas trabalhe para melhorar seu poder de síntese.

10. NÃO SE CONFORME, QUESTIONE

O bom profissional tem o olhar ao mesmo tempo crítico e curioso. É atento aos detalhes para entregar qualidade ao cliente e, por isso, pergunta, pesquisa, obtém informações e aprende. Ele questiona a própria empresa e o produto que vende, o setor em que atua, a empresa do cliente, o mercado do cliente, a pessoa do cliente, o usuário final do produto, e por aí vai. São os aspectos que muitos chamam de detalhes que diferenciam as pessoas, as propostas e as empresas.

O bom profissional zela pela qualidade daquilo que apresenta aos colegas de trabalho ou aos clientes. Por esse motivo, quando alguém apresentar uma proposta insatisfatória, o correto é pedir a ela que a refaça antes de ser apresentada ao cliente. Infelizmente,

muitas empresas de todos os segmentos crescem e perdem em qualidade, pois deixam de atentar aos detalhes. Um conselho: se algo inevitável tiver acontecido que o impeça de entregar uma proposta, um projeto ou um serviço no nível desejado, considere pedir mais prazo ao cliente.

11. COLOQUE MAIS EMOÇÃO DO QUE RAZÃO NAS NEGOCIAÇÕES

Nós, do Ocidente, tendemos a encarar razão e emoção como dois aspectos opostos: onde está uma delas, a outra não pode entrar. Mais do que isso, no mundo corporativo, muitos de nós fomos ensinados a acreditar que se pode e se deve ser racional o tempo todo, como se as pessoas que compõem as organizações deixassem em casa o que é somente seu, como sua subjetividade, sua parcialidade, seus sentimentos e suas emoções. Impossível. Em tempos recentes, contudo, temos prestado mais atenção nesses aspectos, muitas vezes na tentativa de encaixá-los em algum referencial teórico que nos ajude a nos comunicar melhor. Por esse motivo, áreas do saber, como a psicologia, a neurologia, o marketing e a economia comportamental, buscam conhecer o ser humano e recomendar maneiras de lidar com o contraditório, o ilógico, o incontrolável e, com frequência, o inconsciente. Vale a pena conhecer essas visões.

As pessoas são movidas por emoções e sentimentos, prazer e dor. Portanto, eles não podem ser deixados de lado em nenhuma relação, inclusive nas comerciais e corporativas. Por mais objetividade que lhe cobrem, as relações de negócios sempre serão relações entre seres humanos que, obviamente, estarão na sala de reuniões munidos de suas expectativas, seus medos, sua bagagem de vida e seu modo próprio de ver o mundo. Cada pessoa enxerga

o mundo de uma maneira – e vivemos num espaço em que esses mundos se chocam o tempo todo.

O que ganhamos ao tornar uma guerra esses choques entre as verdades individuais? À mesa de negociação, nada. Se nosso ideal está na busca de ganhos para todas as partes, de maneira que as interações não se restrinjam ao curtíssimo prazo, convém ter uma abertura a esse lado emocional das pessoas e, portanto, abrir um canal para nos comunicarmos com ele com base no que sentimos. Não é fácil, pois estamos há vários séculos privilegiando a razão. Um bom começo é abrir o canal para nos comunicarmos com nossos próprios sentimentos e nossas emoções. Só assim criaremos empatia com os membros de nossa equipe, o presidente da empresa ou o cliente.

CONCLUSÃO

Os 11 pontos fundamentais indicam o caminho para ter mais sucesso no mundo corporativo atual. De algum modo, essas maneiras se encaixam umas às outras, pois têm seus pontos de interseção. Elas também podem ser desdobradas em muitas outras à medida que aprofundamos nossa reflexão com base em nossa experiência. Combinados com a experiência dos profissionais bem-sucedidos que foram entrevistados, os pontos revelam estratégias de conviver nesse mundo, na qual se misturam um jeito tradicional de fazer negócios com uma nova maneira de atuar, mais centrada em necessidades individuais e personalizadas.