



## A venda de soluções não é uma SOLUÇÃO barata

Dagoberto Hajjar\*

Nos últimos 4 anos tem-se falado muito sobre a venda de soluções. Fornecedores, Distribuidores e clientes buscam o mesmo “nirvana”: vendedores com habilidades para atuar como conselheiros (“trusted advisors”), prospectando, analisando e entendendo os problemas, e oferecendo soluções completas. O próprio conceito de “solução” evoluiu ao longo destes anos. Passou de uma simples venda de um produto com qualquer serviço associado, para uma visão mais holística onde a solução pode ter vários componentes sendo apenas alguns associados com TI.

Tenho um cliente ISV (desenvolvedor de software) em Franca, no interior de São Paulo, que é um belo exemplo dessa evolução. No passado ele vendia apenas o sistema de gestão empresarial (ERP) para as indústrias de calçado da região. Em uma segunda etapa, passou a oferecer o ERP com os servidores, banco de dados, correio corporativo, instalação, suporte, manutenção e treinamento. Logo percebeu que os clientes não estavam utilizando todo o potencial da ferramenta. Lançou-se para uma terceira etapa, oferecendo “serviços de gestão empresarial”. Hoje, instala toda a infraestrutura de hardware e software, aloca os profissionais para “operarem” o sistema, e gestores para extrair e analisarem as informações dos clientes, e uma vez por mês reúne-se com o cliente para orientá-lo na administração da sua indústria. TI é a ferramenta básica que ele usa para operar seus serviços com maior produtividade e não mais o produto final.

Tenho um outro cliente integrador que entendeu que seu cliente, um banco, tinha o desejo de terceirizar sua equipe de coleta de informações de crédito. Juntou o hardware, o software, um monte de digitadores, um monte de moto-boys e vários gestores para operacionalizarem a solução. Não é mais apenas uma questão de integração de produtos de TI, envolve também o negócio.

A venda de soluções não é trivial e nos faz pensar em 3 grandes questões:

Primeira, entender o problema do cliente, analisar e oferecer a solução mais adequada demanda mais “expertise”, exige mais tempo, energia e dinheiro (pré-vendas), portanto, aumenta o ciclo de vendas e consequentemente o custo da venda. Será que todos os seus atuais clientes estarão dispostos a pagar por este novo custo da venda? A implementação de metodologias pode amenizar este efeito, mas a implementação de qualquer metodologia também exige alto investimento em tempo, energia e dinheiro. Se a implementação for mal feita poderá quebrar a empresa.

Segunda, será importante passar de um modelo de venda por “transação” para um modelo de venda por “relacionamento” para reduzir os custos da venda, mas será que a sua empresa terá tempo, disponibilidade e PACIÊNCIA suficiente para fazer a transição? O que você dirá para um vendedor quando ele lhe disser “não fechei a quota este trimestre porque estou criando um relacionamento de longo prazo com o cliente, vou fechar a quota em 6 meses”. Será que o próprio vendedor vai querer ficar 6 ou 9 meses sem comissão?

Terceira, mesmo com uma boa metodologia, será que a sua atual equipe de vendas conseguirá fazer a transição? Será que o vendedor terá um nível suficiente de conhecimento de negócios para fazer as perguntas corretas, articular os componentes da solução e comunicar os benefícios para os clientes? Quanto custará a capacitação da equipe e eventual troca de alguns vendedores?

Até quando você se manterá no mercado com a venda de produtos e serviços? Quem serão seus novos concorrentes? Como fazer a integração de negócios à sua atual oferta de produtos e serviços de maneira mais rápida e barata possível? Como estabelecer novos indicadores de desempenho para analisar a performance da minha equipe de vendas?

É... a vida de quem vende produtos e serviços de TI não está fácil e a mudança exigida pelo mercado é dura e cara, mas não tão cara quanto ter que abandonar este mercado.

(\*) Dagoberto Hajjar ([dagoberto.hajjar@growbiz.com.br](mailto:dagoberto.hajjar@growbiz.com.br)) trabalhou 10 anos no Citibank em diversas funções de tecnologia e de negócios, 2 anos no Banco ABN-AMRO, e, 9 anos na Microsoft exercendo, entre outros, as atividades de Diretor de Internet, Diretor de Marketing, e Diretor de Estratégia.

Atualmente é Diretor da GrowBiz – empresa de planejamento e ações para empresas que querem crescer.