

ADVANCE



CONVERSANDO COM TIO SALIM SOBRE VENDAS

OS MELHORES CONCEITOS
E PRÁTICAS DE VENDAS
APLICADOS À SUA EMPRESA

DAGOBERTO HAJJAR

Conversando com o Tio Salim sobre Vendas

Os melhores conceitos e práticas de
vendas
aplicados à sua empresa



QR Code ADVANCE



QR Code desse livro

© 2002-2021, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

Nenhuma parte desse livro, sem autorização prévia e por escrito da ADVANCE Marketing, poderá ser reproduzido ou transmitido sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

ADVANCE Consulting
Razão Social: ADVANCE Marketing Ltda.
R. Afonso Bras 473 - 1 andar
04511-011 Vila Nova Conceição
São Paulo / SP - Brasil

Telefone: +55-11-3044-0867
Email: advance@advanceconsulting.com.br
Web-site: www.advanceconsulting.com.br

Com mais de 2.500 clientes, 500 projetos de consultoria e 20.000 profissionais treinados, a ADVANCE é uma empresa de consultoria e treinamento em negócios para as áreas de vendas, canais, marketing e gestão. Temos orgulho de ter em nossa lista de clientes algumas das maiores empresas do Brasil como AWS, Benner, Cisco, Cogra, Consinco, DELL, DIMEP, Ellevo, FWC, Google, IBM, IDTrust, Intelidata, IUGU, Lenovo, Linx, Lumen (CenturyLink), Mega Sistemas, Neogrid, Neoway, Panasonic, Praxio, Propay, Quality, Salesforce, SAP, Sebrae, Semantix, Senior, Siagri, SkyOne, Softex, Synnex, Techne, Thomson Reuters, Totvs, Vivo, WDG (IBM), WK Sistemas, Zebra e Zendesk.

Nosso objetivo é ajudar nossos clientes a VENDER MAIS E MELHOR, para isto atuamos em 3 vetores de crescimento empresarial:

- **VETOR DE VENDAS** - Implementação de processos de vendas, com treinamento e capacitação da equipe e gestores para garantir que todas as oportunidades geradas sejam aproveitadas, aumentando as vendas diretas e indiretas (canais)
- **VETOR DE MARKETING** - Criação de engenhos de geração de demanda e de oportunidades, e ações para cada etapa do funil de vendas, encurtando o ciclo de vendas e aumentando as taxas de conversão
- **VETOR ESTRATÉGICO** - Desenvolvimento da estratégia da empresa, para garantir os direcionadores e a integração entre marketing e vendas

Para adquirir esse livro acesse a AGBooks - www.agbooks.com.br ou [https://agbook.com.br/book/137381--Conversando com o Tio Salim sobre Vendas](https://agbook.com.br/book/137381--Conversando_com_o_Tio_Salim_sobre_Vendas)

Agradecimentos

Tenho tantas pessoas que eu gostaria de agradecer...

Esse foi um ano muito difícil para minha família. Meu pai ficou extremamente doente depois de uma cirurgia mal feita. Por várias vezes tivemos medo que ele não fosse aguentar, mas ele se provou um guerreiro, tendo mais energia do que todos nós juntos e dando uma grande lição de vida. Minha mãe morou durante 4 meses na UTI com meu pai. Ela dormia num sofazinho pequeno e torto. Minha querida irmã, estava na UTI 3 vezes por dia, cuidou de toda a família, e ainda arrumou forças para cuidar da ADVANCE.

Eu tenho grande orgulho de participar dessa família e não há agradecimentos suficientes para eles.

Sobre o Tio Salim

Eu escrevo, há mais de 15 anos, para diversas revistas. Falo sobre gestão, marketing, vendas, recursos humanos, finanças e um monte de outros assuntos relacionados aos negócios e as empresas.

Um dia recebi um e-mail de um leitor elogiando muito os artigos, mas falando que ele sempre tinha alguma dificuldade em entender os textos. Segundo ele, eu estava assumindo que os leitores já conheciam o assunto e “pulava” algumas partes importantes para quem é leigo.

Fiz um ensaio e escrevi um artigo como se estivesse explicando o tema para meu Tio Salim. O resultado foram centenas de e-mails elogiando a nova forma. Nasceu, então, o Tio Salim !!!

O Tio Salim foi inspirado no meu “Tio Salim”, que realmente existiu. Ele era uma figura ímpar. Gordo, com cara e jeito de sultão árabe. Fumava muito e tinha a voz muito rouca. Era um grande contador de piadas e sucesso garantido de qualquer festa ou reunião de família. As crianças adoravam o Tio Salim. Deixava minha tia simplesmente louca com as coisas que aprontava, mas isso é assunto para outro livro.

Conversas com o Tio Salim

Esse livro foi escrito baseado em uma série de conversas que eu tive com o Tio Salim, explicando para ele como fazer para vender mais e melhor.

Introdução	6
Capítulo 1 - O que é venda consultiva	8
Sinto muito, sua estrutura de vendas está obsoleta	9
O “vendedor” e o consultor	11
Da transação para o relacionamento	13
Vendedor talibã	15
A venda de soluções não é uma SOLUÇÃO barata	17
Metodologia de vendas do Tio Salim	19
Capítulo 2 - Prospecção de oportunidades	21
O proposteiro, o caçador e o plantador de oportunidades	23
O primeiro telefonema ninguém esquece...	25
Você tem duas bocas e uma orelha?	28
O discurso do elevador	30
A “praga” do tele-marketing	31
Ai que preguiça...de pensar...	33
Capítulo 3 - Qualificação de oportunidades	35
O que é qualificar uma oportunidade	36
Fala brasileiro, fala...	38
Saber perguntar é uma arte, saber ouvir é uma benção	40
Sobre a dor	43
Capítulo 4 - Estratégia e concorrência	45
Conhecendo o terreno onde será feita a batalha	48
Estratégias de combate e defesa	51
Campo minado	55
Foto de chefe vale mil palavras	57
Capítulo 5 - Influência e negociação	59
Perfis comportamentais	61
Vinícola Aurélia e a empresa ACME	65
Figueira e o seu “cliente amigo”	70
O manual do comprador profissional	74
Focos de preocupação do comprador	76

Capítulo 6 - Planejamento e produtividade	77
Você é responsável pelo seu sucesso	78
Não se vende “na primeira”	82
Reuniões de sucesso	83
Reunião de negociação	87
Iniciativa & Persistência	90
Capítulo 7 - Gestão de equipe de vendas	92
Liderança e Gestão	93
Pequena fábrica de zumbis	94
Panela velha é que faz kibe bom	96
O gangster do tio Salim	98
Cuidado com as expectativas de seus colaboradores	100
Vendas: Me ajude, pelo amor de Deus!	104
Indicadores de desempenho	106
O Forecast e o Pipeline	107
Tio Salim se despede	108

Introdução

Domingo de muito sol. Fui almoçar na casa do Tio Salim. Tia Julia cozinhava muito bem. Mesa farta como sempre. Muito quibe, esfiha e tabule, e também varenike e guefilte levados pelo meu Tio Jacob.

Os almoços são sempre muito divertidos. Existe uma única regra: “não falar de negócios na mesa”. Temos que explicar essa regra. Para minha família “não falar de negócios na mesa” significa que um familiar não pode comprar ou vender alguma coisa de outro familiar na hora das refeições. Segundo minha tia, essa coisa de comprar ou vender em família sempre dá briga. Sabe como é... parte da família é árabe e parte é judia. Claro que você já viu árabes e judeus negociando. A coisa sempre fica “quente”.

A regra de “não falar de negócios na mesa” não se aplica a falar sobre as empresas de cada um - isso sim pode! Aliás, a maior diversão da família é ficar metendo o bedelho nos negócios um do outro.

“Sobrinho, habib, você tem que ensinar o Emir a vender” disse o Tio Salim com seu sotaque forte. “Ele precisa de muita ajuda lá na empresa dele. Eu poderia ajudar porque sou muito bom em vendas, mas ele não me ouve. Quando eu tinha doze anos eu já vendia camelos lá na Síria. Com quatorze anos eu estava aqui no Brasil vendendo gravatas na feira. Tive que aprender a falar português muito rápido. Aos 16 anos de idade eu já era um dos melhores vendedores da Rua 25 de Março. Eu acho que eu podia ensinar essa garotada a vender. O que você acha Jacob? Botamos seus dois filhos, David e Samuel, mais o Emir e o Juninho para aprender comigo”.

A “garotada” fez uma cara de pânico total. Olharam para mim do tipo “Tio, salva a gente desta fria”.

Graças ao bom Allah o Tio Jacob foi quem salvou a situação “Salim, sem dúvida você é um grande negociador e teve muito sucesso na sua vida. Com certeza você tem muitas histórias inspiradoras para contar. Mas, eu acho que o Dago tem o conhecimento e o material mais organizado. Ele já deve ter material para o treinamento, com exercícios, com uma metodologia bem definida e com ferramentas e instrumentos para apoiar o processo de vendas. Além do que, o Dago deve ter mais tempo e paciência que você. Certo, Dago, você topa ensinar a garotada?”.

Eu não tive nem tempo de responder e a garotada já tinha me eleito como instrutor de vendas da família. Olhei para minha esposa e ela estava rindo da enrascada em que eu estava metido.

Bom, foi desta forma que saíram as reuniões semanais para que eu ensinasse vendas para a garotada e foi assim que nasceu esse livro.

Antes de começar temos que falar que a garotada é composta pelo Emir, filho do Tio Salim, Juninho, sócio e amigo de infância do Emir, David e Samuel, filhos do Tio Jacob.

Emir e Juninho estavam com 22 anos, recém-formados em Computação e donos de uma empresa de venda de produtos e serviços de Tecnologia.

Emir é muito parecido, fisicamente, com meu Tio Salim mas, com perfis totalmente distintos. É um doce de pessoa, romântico e sempre cheio de novas ideias e projetos. Na infância conheceu o Juninho e os dois não se largaram mais mesmo porque os dois tem o mesmo perfil “sonhador” - o que deixa meu Tio uma “fera”. “São dois cabeças de vento” fala o Tio Salim, “não sei como aquela empresa para em pé. Eles só pensam em namorar”.

David estava com 21 anos e cursando Medicina. Samuel, com 23 anos, estava finalizando o curso de administração e fazendo estágio na indústria do Tio Jacob.

Aqui os dois eram extremamente “cartesianos”. A pura lógica em pessoa. O David tinha sido abençoado com um perfil mais suave, gostava de falar com as pessoas e participar de tudo que era comunidade, associação, rede social e grupos. O Samuel parecia o “Spock” - o vulcano do Star Trek. Era fantástico com os números, mas com grande dificuldade de se relacionar com as pessoas. Adora o email como forma de comunicação entre pessoas.

E assim, lá estava eu com um grupo “interessante” de garotos olhando para mim, curiosos para saber se ia ser um “mico” ou se valeria a pena. E lá estava eu com um frio na barriga...

Ah....o Tio Salim se ofereceu para participar das aulas. Na verdade, não foi exatamente uma oferta, foi mais uma imposição “Bom, gente, então começaremos as aulas hoje ou na segunda-feira?” disse o Tio Salim.

Capítulo 1 - O que é venda consultiva

Bom, meninos e Tio Salim, vamos começar falando sobre “vendas consultivas” - uma forma moderna de vender e que se aplica à maior parte dos produtos e serviços, focada em fechar acordos e preservar a relação com o cliente.

O mercado está passando por um processo de amadurecimento. No passado as empresas tinham poucos produtos para vender, portanto, o vendedor podia oferecer todos os produtos para o cliente e deixar com que o cliente fizesse a escolha da melhor opção mediante suas necessidades.

Hoje, as empresas têm um grande número de produtos com variações, complexidades e preços diferentes. Muitas vezes é difícil, até mesmo para o vendedor, conhecer toda a linha de produtos da sua empresa.

Do outro lado está um cliente cada vez mais ocupado e com menos tempo e paciência para fazer as compras. O cliente tem um problema e quer ter o seu problema resolvido. Então, ele quer um vendedor que consiga fazer as perguntas corretas para identificar o problema e recomendar os melhores produtos e serviços para atendê-lo.

Surge aqui a “venda consultiva” - onde o vendedor deve atuar como um consultor, ajudando o cliente na escolha da melhor solução para atender seus desejos e necessidades. Essa venda consultiva exige que a empresa tenha vendedores com novas habilidades e nova estrutura de vendas.

A empresa tem um único objetivo: “Vender”.
E o vendedor tem um único objetivo na vida: “Ganhar muito dinheiro”.

Então, é fundamental que a empresa tenha grande eficiência em vender. Isso significa implementar e usar metodologia e instrumentos para garantir que todos os vendedores tragam o máximo possível de resultados para a empresa.

Metodologia, como dizia o Tio Salim, é um conjunto de ferramentas e processos que nos ajudam a replicar o brilhantismo e evitar repetir os mesmos erros.

Nesse capítulo veremos como usar a venda consultiva para aumentar as vendas da sua empresa e, conseqüentemente, fazer com que você ganhe mais dinheiro.

Sinto muito, sua estrutura de vendas está obsoleta

“Dago, lá na empresa estamos com desempenho baixo de vendas. Já pensamos em trocar os vendedores, mas conversamos com outras revendas de tecnologia e todas estão com o mesmo problema. Será que o problema é realmente com os vendedores?” perguntou o Emir.

Emir, a maioria das revendas montou uma estrutura de vendas na década passada quando o mercado estava em crescimento e quando os clientes é que procuravam as revendas. De lá para cá, o organograma vem sofrendo atualizações apenas nos nomes das pessoas, mas não em sua estrutura e funções. O baixo desempenho de vendas não é culpa dos vendedores, mas sim de uma estrutura totalmente inadequada para o momento atual de mercado.

Para ter sucesso as revendas terão que ganhar muita “massa muscular” para brigar contra a concorrência. Portanto, aumentar sua base de novos clientes e aumentar sua participação nos clientes atuais. O ponto chave será maximizar o tempo do recurso mais precioso da empresa, do recurso que traz dinheiro para dentro de casa, ou seja, do vendedor.

As melhores práticas na estruturação da equipe de vendas apontam para montar uma equipe de suporte que dará apoio operacional aos vendedores, cuidando da parte dos diversos “follow-ups” que devem ser feitos tanto nos clientes quanto nos recursos internos da empresa. Essa equipe cuidará também, da elaboração básica das propostas, deixando para o vendedor apenas a finalização e reduzindo drasticamente o tempo que o vendedor alocará para essa tarefa.

A equipe de marketing deve trabalhar totalmente orientada a aumentar a geração de demanda e de maneira sincronizada com a equipe de vendas. As fases de prospecção e qualificação passam a ter um papel fundamental na otimização do tempo dos vendedores, e deveriam ser conduzidas por uma equipe de tele-vendas extremamente experiente, contando com o suporte de uma campanha de marketing integrada para aumentar sua eficiência.

A inteligência de marketing deve coletar informações sobre tendências de mercado, estratégias e atividades da concorrência, necessidades e dores dos clientes, e então, criar um discurso baseado em benefícios e treinar a equipe de vendas.

Os vendedores deverão estar 4 dias por semana “na rua”, dedicando 1 dia para o planejamento das contas, das oportunidades e das visitas. O planejamento tem um papel fundamental no aumento da lucratividade das empresas. O “forecast” (previsão de vendas) não deve ser visto como “aquela planilha do chefe” que a gente “chuta” os números, mas sim como uma ferramenta necessária para aumentar a eficiência da equipe de vendas e, conseqüentemente, a margem de lucro da empresa.

A gestão da equipe de vendas deve ser feita considerando o uso de processos, metodologias e indicadores de desempenho. A remuneração passa a ter um grau muito maior de complexidade envolvendo novas fórmulas e métricas, e premiando todos os envolvidos no processo de vendas.

Enfim, as revendas que quiserem participar do “novo mercado” não terão alternativas a menos de montar novas estruturas de vendas integradas com a equipe de marketing.

“Tá vendo Emir, tem um monte de trabalho e mudanças para fazer. Antes de pensar em trocar vendedor tem que estabelecer estrutura, processos e colocar ferramentas”, disse o sócio Juninho.

Hoje existe uma grande carência de mão de obra qualificada no mercado. É muito difícil achar bons profissionais. Uma empresa que não tenha os processos bem estruturados e definidos tem que contratar profissionais altamente experientes e caros para conseguir sobreviver. E essa empresa será refém desses profissionais.

A empresa que tem os processos bem definidos e estruturados consegue recrutar profissionais mais “simples”, porque os processos garantirão a qualidade e consistência do trabalho.

Ninguém contrata uma secretária que não conheça datilografia ou que não conheça o Microsoft Word. E, também, ninguém deveria contratar um vendedor que não conhece CRM (Gerenciamento da Relação com o Cliente) - é parte dos pré-requisitos básicos. Ele deveria fazer um cursinho e aprender antes de buscar emprego em vendas.

“Dago, você falou de um monte de conceitos importantes se referenciando a revendas de tecnologia, mas todos esses conceitos servem para as demais empresas de mercado, certo?”, perguntou Samuel.

Certíssimo Samuel, você deveria implementar esses conceitos lá na empresa do Tio Jacob. O resultado seria muito positivo.

O “vendedô” e o consultor

Eu causei algumas decepções para meus pais. Uma delas, lá por 1990, foi quando eu disse que iria trabalhar como “vendedor”. Eles ficaram visivelmente abatidos. Minha mãe colocou a mão na cabeça e perguntou “a empresa está te punindo porque você fez algo errado?”. Meu pai veio com a frase típica “Meu filho, habib, você estudou tanto. Vai deixar tudo isso de lado para ser vendedor? Você vai jogar sua carreira no lixo!”

Fechem os olhos por um momento e pensem no que seria a figura típica de um vendedor. Eu mesmo acabo sempre imaginando aquele vendedor de carros usados em filmes americanos. Sabe o cara fumando charuto com a camisa aberta, cheio de correntes de ouro e falando mais do que a boca? Você tem certeza de que o cara vai te enrolar e vai te enganar.

Vocês, com certeza, já ouviram falar que vendedor é o cara que consegue vender qualquer coisa para qualquer um. Vende gelo para esquimó. A frase que eu acho mais engraçada é “Bom vendedor já nasce bom vendedor” - se assim fosse nós poderíamos recrutar vendedores lá na maternidade. Já pensou olhar para o bebezinho e falar “esse sim, vai ser vendedor dos bons!”

Eu tinha um chefe que falava que o bom vendedor, que agora tem o nome de vendedor consultor, tem que ser bem informado e atualizado, bom observador, bom ouvinte e bom comunicador, carismático, auto-motivado, proativo, sensato, flexível, criativo, assertivo, persistente, ter perspicácia, postura e ser um grande estrategista. Além disso, o vendedor deveria conhecer psicologia já que trabalha com pessoas, marketing para fazer geração de demanda, administração para conseguir gerir bem o seu tempo e falar de negócios com os clientes, e, obviamente conhecer muito bem os produtos que está vendendo e o mercado dos seus clientes. Então, basicamente, o vendedor tem que ser um SUPER HOMEM - sem usar a capinha vermelha para não ficar estranho...

Aqui vem a pergunta: Será que isso tudo é “ensinável”? Será que conseguimos criar um vendedor consultor?

A primeira preocupação é saber se o candidato tem alguma propensão, ou vocação, à vendas. É como fazer o teste de vocação profissional. Tem gente com vocação para ser médico, gente com vocação para ser advogado e gente com vocação para ser vendedor. Daria para transformar qualquer pessoa em médico? Até daria, mas seria um esforço impressionante do aluno e do professor e provavelmente o aluno não seria um expoente em sua área, sem contar a frustração.

Para os que têm vocação para vendas, o mercado sempre fala da regra 80/20. Vinte por cento são vendedores intuitivos ou “natos” - conseguem ter sucesso, sem saber exatamente por que. Já vi muitos “natos” tentarem ensinar para os outros usando o processo “Vamos ao cliente e você fica observando tudo o que eu faço. Na próxima vez você faz exatamente como eu fiz. Aí vai dar certo”. Obviamente que não dá certo porque essa não é a forma correta de transferir conhecimento.

Oitenta por cento dos candidatos a bons vendedores conseguem aprender SIM, mas com muito estudo, metodologia, ferramentas e “coaching” de alguém mais experiente e que consiga transferir o conhecimento de maneira estruturada.

O vendedor consultor está interessado em criar e estabelecer um relacionamento de longo prazo com seus clientes - assegurando-se que o cliente compre muitas vezes. O “vendedor” está interessado no dinheiro de curto prazo, na transação, o que pode não ser bom para a empresa. Mesmo aquele “vendedor” de carros usados de filmes americanos poderia estar interessado em criar uma rede de clientes, mas isso é perfil. Infelizmente 20% dos vendedores são assim - alguns tão refinados que a empresa tem dificuldades em identificar numa primeira olhada. Dá para mudar alguns desses “vendedôs” com coaching, processos, ferramentas e metodologia.

“Dago, lá na empresa a gente vê isso claramente”, disse Samuel. “Tem um vendedor que fala pelos cotovelos, está sempre bem vestido e bem humorado, mas tem muitos dias que ele não aparece. Fica sem vender um mês inteiro e de repente aparece com uma grande negociação. Acho que ele tem o tipo “nato” que você comentou. O resto da equipe é tranquila, usa bem as planilhas. Eles não fecham grandes negociações, mas também trazem dinheiro todo mês, exatamente como planejado. Acho que eles estão dentro dos 80% que você falou”.

É isso mesmo Samuel. E te pergunto: quem te dá mais tranquilidade, o nato ou os outros?

“Dago, nem se compara. Com o nato a gente está sempre com o coração na mão, nunca sabemos quando virá o dinheiro e nem se virá. Nem ele sabe disso. Pode vir, mas pode não vir. Não dá para gerenciar uma empresa assim. Meu pai sempre achou que o nato era o melhor vendedor da empresa, mas estou vendo que não. Prefiro ter vendedores com previsibilidade”.

Da transação para o relacionamento

Você precisa comprar um terno novo. Homens tipicamente não curtem fazer compras. Acham “arriscado” e chato.

Você se prepara psicologicamente. Vai a uma das lojas mais caras do melhor shopping center da cidade para minimizar os riscos. Uma legião de cordiais vendedores lhe mostra a última coleção de ternos italianos - eles falam rápido, falam muito, parece que são dezenas de vendedores. Em dois minutos você já está no provador com um monte de ternos, o alfaiate te cutucando e aquele monte de vendedores falando mais que a boca.

Depois de intermináveis minutos eles te convencem a comprar o “topo da moda”, o “mais moderno”. Você vai para o caixa e aparece a primeira surpresa - o valor do terno é absurdamente alto. Nesse momento uma mulher pararia a transação e começaria a busca por outra mercadoria. Homens, por outro lado, engolem seco, fecham a cara, pensam em dar um soco na cara do vendedor, mas assinam o cheque e pronto.

Você sai da loja se convencendo de que foi muito caro, mas valeu a pena. Afinal, era o melhor produto da loja.

No caminho você começa a pensar que não poderá utilizar esse terno em todas as ocasiões. Começa a ficar em dúvida. Chega em casa e, meio sem jeito, mostra para sua esposa. Ela dá uma bela gargalhada e diz “você jamais vai ter coragem de usar isso”.

Pronto. Você se sente o pior dos homens! Ah, e o terno vai ficar encostado...

O erro do comprador foi cair no jogo do vendedor. O erro do vendedor foi se preocupar apenas com a transação e não com o relacionamento. Esse tipo de vendedor causa um grande prejuízo para as empresas.

Mas os compradores sabem se proteger. Os homens têm um jeito especial de sinalizar aos amigos que a loja não é confiável. Eles inventam qualquer desculpa esfarrapada para entrar no assunto e falar mal da loja. O homem que está ouvindo nem se preocupa em saber se o argumento é verdadeiro ou não, ele sabe que esse é o sinal para mostrar que aquela loja representa alto risco.

Tenho um grupo de amigos que não compra em uma determinada loja do shopping. Eles nem sabem qual o motivo, mas alguém, algum dia, deve ter sinalizado sobre a loja e eles simplesmente colocaram um rótulo ali.

David deu uma grande gargalhada “Dago, vou ter que contar essa história. Semana passada eu pedi ajuda para o Emir para comprar a “tralha” de tecnologia lá para clínica que estamos montando. É uma infinidade de modelos e variações de computadores, telas, impressoras, no-breaks e mais um monte de “cacarecos”. O tal do vendedor falava mais do que a boca. Eu deixei o vendedor falando com o Emir e comecei a brincar com meu celular. Saímos de lá com um monte de caixas, fomos para a clínica e o Emir começou a montar as coisas. A cada 5 minutos o Emir soltava um palavrão enorme e um “não veio o cabo”, “faltou isso”, “o conector é diferente” e por aí foi....Eu abri uma cerveja e fiquei assistindo o primo Emir sofrer. Fico imaginando o Diretor de tecnologia lá da indústria do meu pai. Nossa, o cara deve sofrer muito.”

Então David, o Diretor de tecnologia da indústria do seu pai só vai comprar de empresas que ele tenha confiança - tem que ter um relacionamento.

A mesma coisa vai acontecer quando você abrir a clínica. Você acha que uma pessoa que tenha um problema muito sério de saúde vai entrar na primeira clínica que ver pela frente? Claro que não, ela vai pedir indicações para pessoas conhecidas. Chegando lá, se ela não sentir confiança no médico, ela simplesmente vai embora e vai procurar outro. Então, o paciente vira cliente quando se estabelece uma relação de confiança.

A confiança é o principal aspecto da venda consultiva. Em qualquer segmento de mercado.

O Tio Jacob ficou muito preocupado há alguns anos quando os chineses começaram a vir para o Brasil com peças bem mais baratas. Logo, os clientes perceberam que de 10 peças compradas, 2 quebravam rápido. Então era exatamente o bom e velho aprendizado de que “o barato sai caro”. A fama de produtos de baixa qualidade dos chineses se espalhou pelo mercado com uma velocidade impressionante.

Os consumidores se falam e o “rótulo” se espalha rapidamente. Os chineses ganharam o rótulo de “o barato que sai caro”.

O Tio Jacob, ao invés de perder clientes, ganhou clientes porque soube aproveitar a situação e fazer uma boa campanha de marketing aliada a um bom plano de vendas.

Vendedor talibã

Os senhores feudais criavam estórias de dragões para amedrontar seus vassalos. Aumentavam substancialmente os tributos em nome da “segurança” do seu povo. O tempo passou, mas basta ligar a televisão e ver que a estratégia continua a mesma. Os dragões foram substituídos pelo “perigo Iraquiano de armas de destruição em massa”, pelo Antrax, pelos demoníacos terroristas do Al Quaeda, pelo perigoso Jean Charles de Menezes. Tudo em nome da “segurança”.

Os tecnólogos sempre foram bons “marqueteiros” e criaram muitos dragões para vender tecnologia. Os vírus que permitiram a venda de uma infinidade de produtos e serviços para “salvar as empresas”. O 11 de Setembro e as tsunamis que foram utilizados para vender ainda mais back-up e contingência. A possibilidade de roubo eletrônico de senha e intrusão nos servidores da empresa.

E quem, em sua consciência, falaria na idade média que os dragões não existiam? E quem vai falar, hoje, que os USA estão “exagerando” em sua paranóia de segurança mundial?

E que Presidente de empresa vai ter coragem de cortar o orçamento de tecnologia destinado a back-up, segurança e contingência, e assumir o risco?

Os senhores feudais construíram grandes muros ao redor das cidades para protegê-las de invasões e de animais ferozes. Mas, precisavam se precaver de dragões?

Tem muito vendedor que é do tipo talibã. Adora fazer um terrorismo para vender. Usa argumentos exagerados para tentar vender muito mais do que o cliente precisa.

“Dago, eu tenho um amigo que diz que **marketing é criar a angústia de não ter**” disse Samuel. “Lá na indústria do papai, acho que a gente exagera sim, tanto no marketing quanto em vendas. Fazemos o cliente comprar, sempre, o produto mais caro em nome da segurança”.

Samuel, temos sempre que lembrar que vender é criar uma relação de confiança. Se, em algum momento, o cliente desconfia que ele poderia ter comprado um produto mais barato e mais adequado às necessidades dele, então, a relação de confiança foi quebrada.

Alguns clientes já começam a enxergar a linha divisória entre “necessidade” e “exagero”. Começam a exigir que seus fornecedores parem de falar de dragões e comecem a falar como o fornecedor poderia ajudar a empresa do cliente a vender mais, a ter mais qualidade, melhor tempo de resposta no mercado, mais agilidade e mais competitividade.

Samuel, você sabe como os seus clientes ganham dinheiro? E como a sua indústria poderia ajudar seus clientes a ganharem ainda mais dinheiro? Esse é o tipo de argumentação que o vendedor consultor deveria ter. Como ajudar o cliente a ganhar mais dinheiro. Com ajudar os clientes a vender mais e melhor.

Então, de um lado temos o vendedor talibã que usa argumentos terroristas do tipo de “Se você não comprar meu produto, algo terrível irá acontecer com sua empresa e seus clientes”. Claro que estou exagerando, nenhum vendedor falaria desta forma, mas passaria exatamente essa mensagem com palavras mais sofisticadas.

Do outro lado temos o vendedor consultor que usa argumentos de negócios do tipo “Comprando nossos produtos sua empresa conseguirá aumentar as vendas em 10% e reduzir o custo operacional em 3%, além de oferecer um produto de melhor qualidade para seus clientes. E qualidade é sinônimo de fidelização, ou seja, clientes comprando mais e mais”.

Os Presidentes de empresas querem muito mais do que apenas comprar produtos ou montar uma infraestrutura, querem a inteligência. No caso de tecnologia, os Presidentes querem transformar a carteira de investimentos de tecnologia em um grande aliado dos negócios, gerando diferencial competitivo.

A mudança é muito grande. Não dá mais para sobreviver usando dragões para vender.

“Dago, eu fiquei quietinho até agora, mas esse assunto tem tudo a ver comigo”, disse David - o futuro médico da família. “Tenho visto muitos médicos talibãs. Eles exageram no terrorismo e adoram transformar o paciente em crônico - para consumir remédios e consultas o resto da vida”.

David, voltamos ao ponto de confiança. Se o paciente percebe que o médico foi terrorista ele irá para outro médico e, em pouco, o médico terá um rótulo de talibã. Desfazer um rótulo é um trabalho lento, caro e complicado.

Como dizia a vovó “Cuida bem da tua imagem. Ela vale uma fortuna”.

A venda de soluções não é uma SOLUÇÃO barata

Nos últimos 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 desses 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.

Tenho um cliente que era uma empresa de desenvolvimento de software em Franca, no interior de São Paulo. Eles são um belo exemplo dessa evolução.

No passado ele vendia o sistema de gestão empresarial (ERP) para as indústrias de calçado da região. Aí ele nos chamou com um problema: “eu não consigo mais vender. A concorrência está me matando”. Perguntei quem era o concorrente que estava atrapalhando a vida dele e ele respondeu “Sou eu mesmo. Os clientes compraram meu produto e estão satisfeitos. Agora quero vender uma versão nova do produto, mas ninguém quer comprar”.

Montamos uma estratégia de melhorar sensivelmente a “cara” do produto. O novo design deixou os clientes “babando”. Em paralelo montamos uma estratégia de vendas para alugar o produto ao invés de vendê-lo. Com a locação o cliente ganharia acesso a todas as novas versões do produto. O novo design, em paralelo, com o argumento de locação, fez com que os clientes mudassem seu relacionamento comercial com a empresa.

Depois de dois anos esse cliente nos chamou novamente “Dago, os clientes não querem renovar os contratos. Dizem que está muito caro”. Perguntei para ele se realmente o contrato estava caro e ele respondeu “Estou oferecendo uma BMW, mas os clientes dirigem como sendo um fusquinha. Então, querem pagar pelo fusquinha”.

Montamos uma nova estratégia onde ele ofereceria, junto com o contrato de locação do software, as pessoas para operarem o produto. Então, passou a ser um serviço terceirizado de gestão empresarial. Os clientes ficaram satisfeitos porque não precisavam gerenciar as pessoas e ainda passaram a ter serviços de melhor qualidade. No final do mês, meu cliente extraia todos os relatórios e se reunia com cada cliente dele para ajudar na gestão da empresa. Passou a cobrar muito mais pelo serviço porque estava agregando inteligência ao processo.

Com o tempo deixou de desenvolver o software. Passou a oferecer o software de outra empresa. Afinal, o negócio dele, agora, era consultoria empresarial, com margens bem melhores para a empresa dele.

O negócio da empresa mudou totalmente - foi de produtos a serviços.

A venda consultiva passou a ser fundamental para a sobrevivência da empresa.

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 conseqüentemente o custo da venda. Será que todos os seus atuais clientes estarão dispostos a pagar por esse novo custo da venda? A implementação de metodologias pode amenizar esse 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 esse 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 sem inteligência? 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 equipe de vendas?

Metodologia de vendas do Tio Salim

“Sobrinho, habib, você viu que fiquei quietinho até agora. Pensei muito sobre tudo o que você disse sobre vendas consultivas e metodologia. Vi que a garotada aqui está cheia de ideias de como melhorar seus negócios. Agora, eu, lá na lojinha, faço vendas consultivas e uso metodologia há muito tempo. Eu só não sabia que tinha esse nome” disse o Tio Salim.

“Quando chega uma freguesa a gente usa a regra REPOCOR” continuou o Tio Salim. “A gente chama de regra e você chama de metodologia, mas é a mesma coisa. Vou explicar como funciona”.

“Primeiro vem o RE de ‘receber bem’ a freguesa. Ela tem que se sentir à vontade. Com os anos percebemos que se a freguesa está tensa ou triste, então, ela não compra e se comprar não ficará satisfeita. A gente começa elogiando a cliente, fala que o cabelo dela está bonito, que a pele parece de bebê, pergunta que creme milagroso ela está usando. Algumas vezes falamos do perfume ou que o vestido está muito bem feito.

No final da loja temos uma sala super bonita com poltronas confortáveis e muitos espelhos. Usamos para mostrar os produtos para grandes compradores. Em alguns casos levamos a cliente até lá e servimos café, chocolate e damascos. É uma receita infalível. Aí contamos umas piadinhas e estamos prontos para ir para a próxima etapa”

“Pai, se a mamãe ouvisse você falar isso, daria a maior briga” riu Emir.

“Bom a segunda etapa da nossa regra REPOCOR é o PO de ‘perguntar e ouvir’.

Temos que saber o que a freguesa quer. Se é um tecido para verão ou inverno. Se ela quer algo mais clássico ou moderninho.

Depois vem o CO de ‘convencer’. É a hora da mágica. O vendedor vai trazer os tecidos que achar mais adequados para as necessidades da freguesa e terá que ajudá-la a se decidir o mais rápido possível. Fazer a mágica é encantar a freguesa, fazer com que ela tenha certeza de que está fazendo uma boa compra.

Última etapa é o R de ‘receber bem’” disse o Tio Salim. Agora ficou todo mundo confuso... “Ô pai, receber bem era a etapa 1, como é que pode ser também a etapa 4?” perguntou o Emir.

“Emir, são duas etapas de receber. Na primeira a gente recebe a freguesa, na última a gente recebe o cheque da freguesa” gargalhou o Tio Salim.

Tio, eu perguntei, o senhor sabe qual das etapas é a mais importante? RE, PO, CO ou R?

“Sobrinho, habib, nós aprendemos que a etapa mais importante é o PO - perguntar e ouvir. Todo o resto depende disso. Eu adoraria ter uma metodologia para ensinar meus vendedores a perguntarem corretamente”.

Meninos, hoje se vocês buscarem as palavras “sales” (vendas) ou “selling” (vendendo) na livraria eletrônica Amazon.com vocês encontrarão mais de 50.000 livros com diversas metodologias, sendo que cada uma se aprofundou em um ponto criando visões um pouco diferentes das demais. Temos que usar a metodologia como uma lista de pontos de checagem para saber em que etapa do ciclo de vendas estamos e como podemos passar, mais rápido, para a próxima etapa. Vejam o exemplo:

Etapa	Pontos de checagem
Oportunidade prospectada Identificar novos clientes ou novas oportunidades	<input type="checkbox"/> Atende os critérios de mercado-alvo <input type="checkbox"/> Contato inicial estabelecido
Oportunidade qualificada Ideia ou oportunidade? Receita: quanta, quando e como???	<input type="checkbox"/> Cliente admitiu as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Cliente tem visão de valor da compra <input type="checkbox"/> Cliente concorda em prosseguir com o processo <input type="checkbox"/> Conhecemos o orçamento, processo de decisão e aprovação
Solução apresentada e testada Apresentação, demonstração, testes e validações	<input type="checkbox"/> Acesso aos responsáveis pela decisão e aprovação <input type="checkbox"/> Início da avaliação técnica <input type="checkbox"/> Decisor concorda com as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Decisor tem visão dos benefícios da compra
Proposta apresentada Negociação dos valores e condições	<input type="checkbox"/> Solução técnica aprovada <input type="checkbox"/> Pré-proposta enviada e aceita <input type="checkbox"/> Início da negociação de valores e condições comerciais
Proposta aceita	<input type="checkbox"/> Proposta aceita formalmente <input type="checkbox"/> Contrato assinado
Pagamento efetuado	<input type="checkbox"/> Pagamento efetuado

Fonte: *Solution Selling*

É como no caso da metodologia do Tio Salim, não dá para fazer a etapa PO (perguntar e ouvir) antes da RE (receber bem). E, claro, só podemos receber o cheque depois de convencer a cliente.

Para cada etapa do ciclo de vendas temos que ter instrumentos e ferramentas para ajudar o vendedor junto ao cliente.

Capítulo 2 - Prospecção de oportunidades

Bom, meninos e Tio Salim, hoje vamos falar sobre prospecção - que é buscar novos clientes, ou novas oportunidades dentro de clientes atuais.

Antes de falar sobre a prospecção propriamente dita vamos falar sobre “funil de vendas” - um termo muito utilizado hoje em dia. Peguem uma folha de papel e caneta e desenhem um funil. O nosso funil é PERMEÁVEL - como um coador de café só que ele tem um furo na base dele. Nós vamos jogar uma gota de água, se a gota bater em uma das paredes do funil ela será absorvida ou, como dizemos em vendas, cairá para fora do funil. Se a gota de água não bater nas paredes ela irá direto para o furinho e sairá bonita do funil.

A nossa gota de água é uma oportunidade de vendas. Se não bater nas paredes significa que passou pelo filtro, portanto, fechamos a negociação e ganhamos dinheiro. Se ela bater nas paredes do funil, então, a oportunidade já era - não iremos conseguir fechar aquela negociação.

Agora vamos pintar o funil de verde. Quanto mais para cima ou mais perto da boca mais clarinho será o verde. Quanto mais para baixo ou mais perto do furo, então, mais escuro será o verde.

“Dago, quer dizer que vender é como jogar dardos?” Perguntou Emir. “Temos que jogar certinho para a oportunidade passar sem bater nas paredes do funil?”

Não Emir, o jogo é diferente. O vendedor tem algum controle sobre a gota. É claro que o vendedor compartilha o controle da gota com o cliente. Se o vendedor percebe que a oportunidade não dará em nada, ele deve jogar a oportunidade na parede do funil. Ou seja, filtrar e trabalhar apenas com as boas oportunidades. Filtrar é a palavra chave aqui.

Vamos usar apenas 6 tons de verde. Portanto, nosso funil ficará com faixas 6 faixas de verde que serão as 6 etapas do processo de vendas:

1. Oportunidade prospectada
2. Oportunidade qualificada
3. Solução apresentada e testada
4. Proposta apresentada
5. Proposta aceita
6. Pagamento efetuado

Prospectar é encher a boca do funil com possibilidade de clientes novos ou com novas oportunidades em clientes atuais. Quanto mais oportunidades identificadas, maior a possibilidade de negócios fechados no final do funil, desde que:

- Sua estrutura esteja preparada para atender a demanda que foi gerada
- Você qualifique bem as oportunidades, ou seja, não jogue LIXO dentro do funil

Algumas empresas preferem focar as atividades em vender mais para os clientes atuais, já que é muito mais fácil e cinco vezes mais barato vender para quem você já conhece. O risco é que você aumentará a concentração de receita em poucos clientes. Se um dia perder um cliente, então, perderá uma boa fatia de receita.

O ideal seria ter o “caçador” e o “fazendeiro”. Caçador é o vendedor que busca novos clientes - ele sai atirando para todos os lados, parece um gangster. Fazendeiro ou plantador é o vendedor que vai buscar novas oportunidades em clientes atuais - ele tem que cuidar do cliente como quem cuida de uma plantaçao. Vai espalhando sementes que algum dia se transformarão em lindas árvores.

“Dago, habib, você acha que o mesmo vendedor pode ser caçador e plantador?” Perguntou Tio Salim.

Tio, os dois perfis são muito diferentes. Dificilmente acharemos um profissional que seja muito bom nas duas atividades. Além disso, o vendedor e o plantador terão formas diferentes de trabalho, com metodologias e roteiros diferentes.

Já prestei consultoria para muita empresa pequena que tinha um único vendedor, aí não tem jeito, o vendedor vai ter que fazer as duas coisas. O que eu recomendo nesses casos é que o vendedor dedique segunda e terça para buscar novos clientes, e quarta e quinta para cuidar dos clientes atuais. Eu aprendi que, desta forma, o vendedor consegue ser mais produtivo simplesmente porque está dedicando toda a sua energia para uma única tarefa. Ele estará usando uma única forma de trabalho e metodologia.

“Habib, esse teu vendedor aí só trabalha 4 dias por semana? Ele não trabalha de sexta-feira?” Riu o Tio Salim.

Tio, o vendedor tem que dedicar um dia por semana para fazer uma coisa fundamental: Planejamento !!!

O proposteiro, o caçador e o plantador de oportunidades

Meninos, quem trabalha com vendas já ouviu falar em vendedor-caçador (hunter), aquele que busca novos clientes, e o vendedor-plantador (farmer), aquele que busca novas oportunidades na carteira de clientes atuais da empresa. Pouca gente, contudo, ouviu falar sobre o caçador e o plantador de oportunidades.

Antigamente deixávamos o vendedor fazer o processo inteiro de vendas, ou seja, prospecção, qualificação, ações de vendas, fechamento e acompanhamento do pagamento. Hoje sabemos que as fases de prospecção e qualificação não devem ser feitas pelo vendedor, que tem um preço elevado demais para isso, mas sim, devem ser feitas por um gerador de oportunidades usando uma metodologia própria para essa atividade.

Garotada, vamos fazer um pouco de matemática. Hoje 75% das empresas faturam menos de R\$ 1,5 milhão por ano e tem apenas 1 vendedor. O ano tem 169 dias úteis para “vender”, com 8 horas no dia. Portanto, o vendedor tem um valor de R\$ 1.110,00 por hora. Uma hora que o vendedor não estiver vendendo ele deixará de trazer para a empresa R\$ 1.110,00. Se a sua empresa tem um faturamento maior refaça as contas, tenho certeza de que você levará um susto.

“Dago, a próxima vez que eu olhar para o vendedor eu vou pensar: Esse cara está me custando R\$ 1.110 por hora - é muito mais do que eu ganho na empresa!!! É bom que ele esteja na rua vendendo ou dou um pé na bunda dele” disse Emir.

Então Emir....eu visito muitas empresas e é muito comum ver os vendedores dentro de casa, sentados bonitinhos, no ar condicionado, lendo e-mails, fazendo powerpoints e principalmente, levando horas e mais horas fazendo propostas. Tem uns “caras-de-pau” que sequer vão de terno e gravata, ou seja, o cara se programa para passar o dia inteiro dentro da empresa.

Emir, você já ouviu falar do proposteiro?

“Não, mas acho que sei ao que se refere” disse Emir.

Emir, você tem que pensar em formas de aumentar a eficiência dele. Por exemplo, vale a pena contratar um assistente para assumir as atividades “administrativas” do vendedor e apoiá-lo na elaboração de propostas - o vendedor volta do cliente, explica para o proposteiro o que fazer. O proposteiro faz um monte de copy-and-paste, afinal fará só isso na vida e

saberá onde estão as informações. Aí passa para o vendedor finalizar a proposta gastando apenas 30 minutos ao invés de 2 dias. Com isso você consegue diminuir o custo da venda.

Vamos voltar a falar sobre as etapas de prospecção e qualificação que são, respectivamente, a primeira e segunda etapa do funil de vendas. Temos, tipicamente, uma taxa de aproveitamento de 35%. Se colocarmos o vendedor para executar essas fases ele precisará abordar 9 clientes potenciais para prospectar 3, o que ele provavelmente fará por telefone e gastará cerca de 1 hora. O vendedor sabe fazer relacionamento 1-para-1, então, ele agendará com os 3 clientes para visitar e fazer a qualificação. Ele gastará 9 horas contando com o deslocamento. Portanto, para qualificar 1 cliente o vendedor custou R\$ 11.110,00 sem contabilizarmos o salário dele. Já deu para perceber que o vendedor não é o cara certo para isso.

O gerador de oportunidades, caçador ou plantador, deve ser um profissional com grande conhecimento de abordagem por telefone para efetuar a prospecção e qualificação sem sair da sua cadeira. Esse profissional deve ser apoiado por engenhos de marketing que podem, por exemplo, trazer 10 ou 15 potenciais clientes para um café da manhã e conseguir identificar quais empresas tem possibilidade de evoluir para uma venda. Ele poderá, ainda, utilizar email marketing ou redes sociais para chegar até potenciais clientes e identificar se existe uma oportunidade de vendas.

Usando os mecanismos de marketing, o gerador de oportunidades, conseguirá identificar potenciais oportunidades com custo muito menor do que o vendedor.

E aí voltamos ao ponto de que precisamos um caçador de oportunidades para fazer a prospecção e qualificação, e um plantador de oportunidades para atuar nos clientes atuais porque as abordagens são diferentes.

Em empresas pequenas acabamos tendo um único recurso para fazer tudo, então, a dica é fazer com que ele faça cada uma das tarefas em um dia diferente. Isso fará com que ele tenha mais eficiência no seu trabalho. Quando a gente faz prospecção e qualificação as primeiras duas ligações são sempre as mais fraquinhas, depois a gente aquece as turbinas e vai super bem. Por isso dedicar 1 dia inteiro para fazer cada atividade. Um dia liga para novos clientes, outro dia liga para clientes atuais, outro dia para fazer visitas para novos clientes, outro dia para fazer visitas para clientes atuais e o último dia para fazer planejamento e relatórios.

O primeiro telefonema ninguém esquece...

Meninos, o Tio Salim tinha uma frase que ficou registrada na minha memória “As pessoas têm vergonha de falar com quem não conhecem, mas o vendedor não pode se dar a esse luxo. Tem que ter cara de pau. É o trabalho dele”.

Em Inglês chamamos essa situação de COLD CALL - ligar para quem você não conhece e “quebrar o gelo”. Temos duas situações para analisar: ligar para um contato novo dentro de um cliente que você já conhece e, ligar para um cliente totalmente novo. Vamos ver como vocês fariam nessas situações.

“Eu e o Juninho ficamos com **ligar para um contato novo** e o David e Samuel ficam com o **ligar para o cliente novo**”, disse Emir, achando que tinha escolhido a opção mais fácil. “Dago, você faz o papel do cliente” continuou Emir.

O “teatrinho” deu para exercitar várias situações que acontecem no dia-a-dia.

O primeiro erro que os vendedores cometem é estabelecer que seu objetivo é marcar uma reunião. Assim que o cliente atende, disparam “meu nome é tal, da empresa tal e gostaríamos de agendar uma reunião para apresentar as grandes vantagens do nosso produto”. Quanto maior for o cargo do interlocutor no cliente, menor a chance de sucesso em marcar uma reunião com essa abordagem.

O objetivo do primeiro telefonema é estabelecer uma “relação” com o interlocutor, portanto, é fundamental usar algum tipo de referência. Por exemplo, “estou ligando por indicação do Sr. Tal, diretor financeiro da empresa Tal” ou “estou ligando porque seu nome foi citado na reunião da Associação das Empresas de Minas Gerais e acho que temos produtos que podem lhe interessar”. Quando você fala o nome de uma pessoa, de uma empresa ou de uma associação que o cliente conhece ele começa a prestar atenção na conversa. A partir de então, você pode falar o seu nome, nome da sua empresa e dos seus produtos porque ele estará “registrando”.

Hoje a Internet é uma grande aliada e a gente consegue informações dos clientes para usar no primeiro telefonema. Eu tinha um vendedor que adorava ligar para os clientes com o discurso “vi um artigo seu na Internet, achei muito interessante. Estou ligando para parabenizá-lo...” nesse momento o cliente enchia o peito com orgulho, e o vendedor continuava falando “Também entrei no web-site da sua empresa e acho que temos alguns produtos que poderiam ser de grande interesse para você”.

Ele chama isso de “Tática da Massagem no Ego” e sempre funcionava muito bem.

Quando estamos ligando para um contato novo dentro de um cliente que já conhecemos temos que tomar um cuidado adicional: as relações políticas. Eu já vi cenas como “Sr. Tal, ainda não nos conhecemos, mas minha empresa presta muitos serviços para a área do Sr. Fulano e eu gostaria de agendar uma reunião”. Bom, acontece que o Sr. Tal e o Sr. Fulano são inimigos mortais...sabe aquela coisa de briga entre diretores...e nessa situação o Sr. Fulano não vai querer te contratar. Pode até ser que te receba só para saber o que você está fazendo para o inimigo dele.

Outro erro muito comum é o vendedor assumir um papel de “cara divertido” e ligar para quem não conhece como se já fosse “íntimo” ou “fazendo gracinha”. Quanto maior o cargo do interlocutor maior a chance de dar errado. O cliente pode ser uma pessoa muito séria ou estar em um momento ruim ou tenso. A recomendação é sempre usar um tom “profissional”.

Acho que a grande dica para ligar para alguém que você não conhece é ter informação. Ter informação sobre o mercado onde o cliente atua e sobre a empresa do cliente. E, ter informações sobre o interlocutor. O interlocutor tem que perceber, logo no primeiro minuto, que você tem alguma coisa a agregar ou contribuir, ou seja, que ele ganhará alguma coisa com o telefonema. Se ele tiver a percepção que você está ligando apenas para “empurrar” alguma coisa, então, sua chance de sucesso será bem menor.

Aqui no Brasil tem uma complicação adicional: a Dona Frau - “a” secretária.

Dona Frau é pior do que um leão de chácara de 2 metros de altura. Ela se acha mais importante do que qualquer outra pessoa no mundo. Para passar uma ligação para o chefe dela, ela faz um verdadeiro inquérito e se você titubear em alguma resposta ela te descarta. Vi uma entrevista do Fernando Henrique Cardoso e ele contava que, depois de deixar a presidência, passou a fazer suas próprias ligações e, algumas vezes, não conseguia passar pelas Donas Frau. Uma delas desligou na cara dele porque achou que era trote.

Hoje em dia existem algumas empresas especializadas em fazer prospecção e qualificação de oportunidades. Tive a oportunidade de trabalhar com uma que adotava uma forma muito criativa para minimizar a dificuldade do COLD CALL e da Dona Frau. Eles mandavam um “presentinho” inusitado para o cliente e, no dia seguinte, ligavam para saber se ele tinha gostado do presente e, na sequência, falavam da empresa e produtos.

Eles fizeram uma campanha para uma empresa que tinha serviços de monitoramento e diagnóstico de equipamentos de tecnologia. Criaram uma peça que era um Raio-X do tórax com a frase “Queremos fazer um diagnóstico da sua empresa” bem discreto na parte de baixo do Raio-X que ia dentro de um grande envelope vermelho sem remetente. O cliente recebia a peça e não conseguia saber quem tinha enviado e do que se tratava. No dia seguinte recebia um telefonema perguntando sobre o Raio-X. Em 100% dos casos a Dona Frau passou o telefonema para o chefe que falou “recebi sim o Raio-X mas quem são vocês?”. PRONTO!!! É a pergunta que qualquer vendedor quer ouvir.

Em outra campanha mandaram um único pé de Havaianas e de tamanho bem pequeno, novamente sem coisa alguma escrita. No dia seguinte o cliente recebe o telefonema. Novamente conseguiram falar com 100% dos clientes e com o discurso “Somos uma empresa de software de gestão de relacionamento com clientes. Se você estivesse cadastrado no nosso software teríamos enviado o tamanho correto, blá, blá, blá”.

Tem vendedores se especializando em abordagens desse tipo: são os hunters (caçadores). Alguns mandam cartas “instigantes” contando sobre um caso de sucesso que seja relevante para o potencial cliente e, logo no dia seguinte, ligam.

A parte mais importante é ligar para o cliente no dia seguinte que ele recebeu a peça de marketing.

Vejo muitos clientes onde o departamento de marketing dispara atividade de marketing, por exemplo, um email para 10.000 potenciais clientes e a equipe de venda, ou tele-vendas, só consegue ligar para 100 clientes por dia. Então, a ação não dá o resultado esperado.

“Dago, lá na empresa a gente tem uma excelente fonte de prospecção de oportunidades nos atuais clientes - são nossos técnicos que ficam visitando os clientes” disse Emir “eles vão tomar café ou almoçar com os técnicos do cliente e sabem de todas as fofocas, dos novos projetos, dos projetos cancelados, quem será contratado e quem será demitido”.

Emir, eu tinha um chefe que falava que PROSPECTAR é obrigação de todo mundo que tem contato com o cliente.

Final, a empresa só tem um objetivo na vida: vender !!!

Você tem duas bocas e uma orelha?

“Dago, eu estava aqui falando para a garotada que eu tinha um vendedor com anomalia: ele tinha duas bocas e uma orelha. Ele falava demais e ouvia de menos” disse o Tio Salim.

Bom, tem muito vendedor que tem essa anomalia e o pior é que falam muita **BESTEIRA**. Eu tinha um chefe que falava que a gente conhece a inteligência de um homem não pelo que ele fala, mas sim pelo que ele pergunta. Perguntar é uma arte!!!

Hoje falamos muito que o vendedor tem que trabalhar de maneira **FOCADA**. Em alguns casos o vendedor é especializado e atende um determinado segmento de mercado. O vendedor, atendendo clientes que tenham similaridade, passa a conhecer as dores e necessidades do mercado e desses clientes, os jargões utilizados e a dinâmica de compra e vendas. Tendo esse conhecimento, o vendedor, passar a ter mais **VALOR** para o cliente e passa a ser visto como um cara “do time” ou “da turma”. Deixa de ser “vendedor-empurrador” para ser o “consultor que também vende”.

Esse “consultor que também vende” deixa de ter a anomalia das duas bocas que falam besteira e uma orelha que não entende o que ouve. Ele sabe o que perguntar e consegue entender as respostas.

Já vi situação assim: “Sou o seu novo gerente de contas e gostaria de fazer algumas perguntas para entender as suas necessidades”... Então, o novo gerente puxa um formulário de 17 páginas. O cliente respira fundo, chama o estagiário número 354 e diz “estagiário, leva o vendedor lá para a salinha e ajuda ele com esse questionário”.

Também já vi situação onde o vendedor “fez sua lição de casa” e obteve muitos dados do cliente, então, usou a reunião para validar as informações, perguntar e ouvir sobre o que não tinha encontrado. Com isso, mostrou respeito ao cliente e aumentou a produtividade da reunião. Os clientes adoram isso!!!

Se você estiver em uma reunião “face-a-face” não se sinta constrangido de mostrar as suas anotações. Mostre que você se preparou. Mostre que você está investindo no cliente. Mostre que o cliente é importante para você. Faça um roteiro com suas perguntas, os tópicos que você deve falar, estabeleça um tempo para cada tópico e teste as perguntas antes para saber se **REALMENTE** trarão as respostas desejadas.

Na fase de prospecção seu objetivo é saber se existe REALMENTE uma oportunidade para você, portanto, dê PRIORIDADE para perguntas visando identificar possíveis problemas ou necessidades.

Antigamente ensinava-se, aos vendedores, a técnica de fazer perguntas abertas e depois passar para perguntas fechadas. Vi um vendedor perguntar “quais os seus planos e necessidades para o próximo ano?”. O cliente desembestou a falar por 2 horas sobre braços robóticos para a linha de produção. O vendedor não sabia como interromper nem como dizer que não tinha produtos para aquela necessidade e que sequer entendia de robótica ou linha de produção.

Hoje em dia, os vendedores mais bem sucedidos usam a técnica de criar a necessidade no cliente. Acompanhei um deles que usou algo como “Semana passada estive em um cliente que atua no mesmo segmento de mercado que você. Ele me contou que os acionistas da empresa estavam pedindo maior eficiência operacional e eu tive a oportunidade de mostrar como nossa solução poderia aumentar 10% das vendas e reduzir 15% dos custos operacionais. Ele ficou impressionado com os resultados. Será que sua empresa tem necessidade similar?”. O resultado, na maioria dos casos, é ter o cliente falando “sim, temos necessidades similares, me fale mais a respeito”. Portanto, o cliente mordeu a isca.

A técnica é basicamente declarar um fato indiscutível e relevante, falar sobre a experiência de outros clientes ou sobre o conhecimento da sua empresa no mercado, e finalmente, fazer uma pergunta que ESTIMULE o cliente a pensar sobre o problema e PEDIR mais informações.

Muitas vezes contar um CASO faz com que o cliente se identifique com o que está sendo dito e peça para que o vendedor fale mais a respeito. É uma forma elegante do cliente assumir que tem um problema ou necessidade.

Analise os sinais que o cliente estiver emitindo à medida que você vai contando os casos. Se você acha que ele está concordando é porque está se identificando com o problema, então fale: “Já falei muito sobre minha empresa e meus clientes, conte um pouco da sua empresa”. Se ele não deu sinais claros que está concordando com você fale: “Esses problemas são familiares para você?”

“Dago, a gente tem usado essa técnica de contar casos de sucesso e o resultado tem sido realmente muito bom. O cliente se identifica e fica muito mais fácil vender”, disse Emir.

O discurso do elevador

A história é super antiga. Diz a lenda que você tem que “encantar” um potencial cliente no tempo em que o elevador vai do térreo até o andar onde fica o cliente. Tipicamente 30 segundos.

Aqui no Brasil a gente apelidou o discurso de elevador de “se vira nos 30”.

E o que deve ser falado nesses preciosos 30 segundos? Basicamente, um breve discurso sobre sua empresa, produtos e serviços que você quer oferecer, benefícios dos produtos e serviços, o diferencial da sua empresa, referências ou casos de sucesso.

Parece fácil, mas não é. A recomendação é escrever o discurso de elevador com uma linguagem “falada” para que não pareça artificial. Depois de bem ajustado tem que ser **decorado**. Eu brinco e digo que se você acordar assustado no meio da noite a primeira coisa que você tem que lembrar é do discurso de elevador...de tão decorado que tem que estar.

Uma vez eu estava no corredor de uma grande empresa. Passa o presidente da empresa e encontra o diretor de tecnologia e um fornecedor. O diretor de tecnologia apresenta o fornecedor e diz “esse é nosso presidente, fale um pouco sobre sua empresa”. O resultado foi catastrófico. O fornecedor ficou nervoso, gaguejou muito e o resultado final foi uma grande decepção para o diretor e para o presidente.

Eu faço palestras há mais de 30 anos. Mesmo assim toda vez que subo no palco dá um frio na barriga, então, o jeito é decorar o primeiro 1 minuto de discurso. Depois...tudo vai bem.

Bom, tenho uma última dica para o discurso de elevador. Ele tem que ser tão fácil de entender que até sua mãe conseguirá saber o que você faz na vida. E olha que minha mãe só conseguiu entender o que eu fazia depois de um bom tempo que eu estava na estrada...rssss

Bom garotos, por hoje é só isso. A aula é curta porque segue o padrão do discurso de elevador. Agora, vocês vão para casa escrever e decorar muito bem o discurso. Amanhã faremos “chamada oral”.

A “praga” do tele-marketing

Entrei na sala e disse para os garotos “hoje vamos falar sobre tele-marketing”. Como esperado vi cinco caretas...todos pensaram nas inúmeras vezes que receberam ligações daqueles “chatos” querendo oferecer cartões de crédito ou qualquer outro produto do tipo “Tabajara”. Eu também penso nas vezes que liguei para reclamar de algum serviço e cai naquelas “fantásticas” centrais de tele-atendimento com profissionais que mal conseguem ler o roteiro que está na frente deles.

Pois é, isso virou uma praga mesmo! E como toda a praga, proliferando em taxas exponenciais, embora tenham pouca eficácia.

Toda e qualquer empresa de marketing montou uma central de tele-marketing e começou a oferecer “**a solução de TODOS os seus problemas**” - uma coisa que ganhou o nome de “**Geração de Leads**” (geração de oportunidades). Teoricamente uma equipe de pessoas que passam o dia no telefone ligando para os potenciais clientes da sua empresa, e tentam identificar “oportunidades de vendas para os seus produtos e serviços”. Uma praga!!!

E porque essas centrais apresentam uma eficácia tão baixa, principalmente, para a oferta de produtos e serviços de empresas de porte médio e pequeno? Por 3 razões simples: porque essas empresas não acreditam em marketing; fazem um marketing mal feito; e, contratam profissionais com pouquíssimo ou nenhum preparo para a área.

Marketing não é uma atividade puramente de criatividade e que deve ser deixada com os “caras esquisitos com rabo-de-cavalo”. **Marketing é** uma ciência exata, tal como Engenharia, Física ou Matemática. Se você implementar e fizer uso de marketing corretamente, então terá aumento nos resultados, que poderão ser matematicamente calculados. Marketing significa conhecer os produtos e serviços, estudar o mercado (clientes e concorrentes), e estabelecer a melhor forma de oferecer os produtos para os clientes driblando a concorrência. Marketing é criar todas as condições favoráveis para facilitar o trabalho das equipes de vendas e tele-vendas (ou tele-marketing).

Marketing não é fazer um monte de atividades pontuais - isso é perder dinheiro!!! **Marketing é** montar um plano com um conjunto coerente, integrado e frequente de ações visando uma única coisa: o aumento de

vendas. Cada R\$ 1 de investimento em marketing deverá gerar, no mínimo, R\$ 10 de vendas para a empresa.

Tele-marketing não é um lugar para colocar os funcionários “de castigo” ou os funcionários que precisam “aprender”.

Identificação (prospecção) e, principalmente, qualificação de oportunidades é uma tarefa complexa. Profissionais de vendas precisam de muita experiência e conhecimento para fazer a identificação e qualificação em uma reunião cara-a-cara com o cliente, imagine se tivessem que fazer por telefone!

Tele-marketing é lugar de pessoas experientes, que conhecem metodologia, estratégias e táticas de vendas, psicologia, e, é claro, que tenham domínio completo do produto e do mercado para o qual serão oferecidos os produtos. **Tele-marketing é** uma forma de maximizar o tempo do vendedor - permitindo que ele “feche” um número maior de negócios.

Tele-marketing bem feito é a racionalização, também, do tempo do cliente. E o cliente vai agradecer isso.

Tele-marketing, se bem feito, gera grandes benefícios para os dois lados da negociação, e, para fazer bem feito você precisa: acreditar em marketing; fazer marketing corretamente, e, contratar as pessoas certas ou prepará-las muito bem para esse trabalho.

Tenha o seu tele-marketing como um investimento e gerando negócios substanciais para sua empresa. Não deixe que ele seja um centro de custo.

Tele-marketing só é uma praga, quando feito da maneira errada!!!

“Pois é...” disse Samuel, “tivemos uma aula lá no curso de Administração na semana passada e discutimos muito isso. Voltei para a empresa e vi que a gente estava fazendo tudo errado, mas não é fácil mudar as “tele-meninas”, elas não têm iniciativa” continuou Samuel.

Samuel, na próxima aula vamos ver que querer que elas tenham iniciativa é mais um grande erro dos empresários...

Ai que preguiça...de pensar...

Tio Salim me ligou. Sua central de tele-vendas estava fazendo 6 meses de vida e ele estava descontente com os resultados. O problema dele, coincidentemente, é o mesmo de várias empresas que me procuraram nos últimos meses. “Sobrinho, aqui temos uma política de salário fixo mais variável. Se eu fosse uma dessas garotas do tele-vendas eu saía ligando para os clientes, vendendo e ficava rico, mas elas não têm iniciativa, não tem empreendedorismo, não correm atrás do dinheiro”.

Acho que o Tio Salim faria um excelente trabalho como tele-vendedor e em 2 meses seria promovido para alguma outra função. Então, a empresa contrataria outra pessoa de tele-vendas, que teria o desempenho igual a todos os outros. Imagina uma empresa com 1.000 tele-vendas como o Tio Salim. Em dois meses teríamos que promover 1.000 pessoas e depois de 1 ou 2 anos nós teríamos 1.000 candidatos à presidente da empresa.

Tenho observado que em níveis mais “júnior” algumas pessoas simplesmente se contentam com a posição onde estão. Querem uma vida mais tranquila. Chegar às 9:00, sair às 18:00, almoçar 1 hora, tomar vários cafezinhos e fazer muito xixi. Em uma das empresas que visitei as tele-meninas passavam, em média, 3 horas por dia no banheiro.

Fizemos um piloto em uma empresa há uns 4 meses. Tiramos das tele-vendedoras todas as atividades que poderiam ser consideradas de “inteligência”. Estruturamos todo o trabalho e passamos para elas uma lista diária do que elas deveriam fazer. Para quem elas deveriam ligar, o que elas deveriam falar e vender. O roteiro seria apenas um guia para evitar que a conversa com o cliente ficasse totalmente “robotizada”. O resultado foi um aumento substancial dos resultados e redução do tempo do xixi. Fui entrevistar as garotas e ouvi coisas interessantes do tipo “agora o trabalho está muito mais fácil. Agora a gente não tem que ficar pensando”. Logo pensei em Macunaíma “Ai que preguiça...”

Talvez nossa cabeça intelectualizada nos faça pensar que todas as pessoas gostam de montar seu plano de trabalho com estratégias e ações. Então, ficamos frustrados quando vemos que algumas pessoas preferem muito mais o papel de executoras. Será que somente as pessoas mais “juniores” querem ser executoras? Acho que se olharmos para os lados nós veremos vários EXECUTIVOS que têm um grande poder de execução, mas pouca habilidade em planejamento.

Então, porque cobrar da tele-vendedora que ela tenha iniciativa para montar o banco de dados, que ela elabore o discurso com os argumentos de vendas, organize seu tempo e, principalmente, priorize entre ligações reativas e ativas?

Se deixarmos, ela passará o dia atendendo ligações de maneira reativa e quando não tiverem ligações, ela irá fofocar no banheiro, onde o chefe não pode entrar.

Tio Salim gostou da ideia de estabelecer processos mais claros e dividir responsabilidades de maneira mais adequada. Aproveitou para estabelecer processos ou listas de atividades também para seus vendedores. O resultado foi igualmente interessante. O vendedor, hoje em dia, tem que trabalhar com metodologia, regras e processos.

E então Samuel? Na aula passada você achava que as tele-meninas tinham que ter iniciativa...e agora?

“Pois é...temos mais uma coisa para mudar lá na empresa” disse Samuel “e até arrisco a dizer que os vendedores também gostam de receber as coisas prontas. Eles detestam ter que fazer planejamento, mas pegam a meta e fazem bem a execução”.

Isso mesmo. Quanto mais detalhada for a meta dos vendedores melhor será o resultado.

Outro ponto importante que aprendemos com essa história é que não existe empresa onde 100% das pessoas tenham desempenho excepcional. Tem uma grande consultoria de recursos humanos que diz que em todas as empresas temos:

- 10% dos funcionários com desempenho excepcional
- 30% com desempenho excelente
- 40% com desempenho normal
- 20% com desempenho insuficiente

Temos que ficar alertas, monitorando o desempenho dos colaboradores e desenvolvendo através de treinamentos e aconselhamento aqueles que tem desempenho normal, e trocando aqueles com desempenho insuficiente.

Capítulo 3 - Qualificação de oportunidades

Bom meninos e Tio Salim, a partir de agora vamos falar sobre qualificação de oportunidades. Eu tive um chefe que falava que prospecção e qualificação são as etapas do namoro. Prospector é saber se o cliente te quer. Qualificar é saber se você quer o cliente.

“Como assim Dago?” disse o Tio Salim “a gente sempre quer o cliente!”.

Antes que eu dissesse alguma coisa o Samuel se adiantou “Nada disso Tio, lá na empresa a gente já aprendeu a cair fora dos **“papéis de queijadinha”** que foi como apelidamos aquele cliente que gruda no pé, você tenta tirar o papel com o outro pé e ele gruda no outro pé. No final você perdeu um tempão e só sujou o sapato”.

Eu nunca tinha ouvido falar do cliente papel de queijadinha, mas é isso aí...quanto antes a gente identificar que o cliente não nos interessa melhor para a empresa. O vendedor vai deixar de perder tempo com o papel de queijadinha e usar esse tempo para atender um cliente com grande potencial de compra.

Lembra que falamos do funil de vendas com as 6 faixas de tons verde simbolizando as 6 etapas do processo de vendas?

A metodologia do funil foi feita para filtrar as transações que não nos servem.

Na prospecção ligamos para os clientes e falamos da nossa empresa, produtos e referências - lembra do discurso de elevador? Se o cliente se interessar, então, passamos para a segunda etapa - a qualificação.

Na qualificação teremos que fazer algumas perguntas para saber se o interesse que o cliente mostrou na prospecção tem o tamanho suficiente para compensar nosso esforço de vendas.

Tio, imagina que entra uma cliente papel de queijadinha na sua loja e fica lá fazendo um monte de perguntas sem pé nem cabeça. Aí entra uma cliente que realmente queria comprar muito. Ela vê que o senhor está atendendo e que está demorando muito. Aí ela vira e simplesmente vai embora...

“Ah, mas não vai não...da minha loja ninguém sai sem falar comigo”, Tio Salim fez uma pausa e continuou “então, acho que eu faço essa tal de qualificação sem perceber....eh eh eh.”

O que é qualificar uma oportunidade

Como identificar se o cliente nos interessa, ou até melhor, como identificar rapidamente qual dos clientes terá maior potencial e chance de compra?

Se fizermos a escolha errada iremos perder duas vezes. Perdemos a primeira vez porque deixamos de atender um cliente bom, e perdemos a segunda vez porque gastamos tempo e dedicação cuidando de um cliente que não iria comprar.

Eu conheço, no mínimo, umas doze metodologias diferentes de qualificação. A maioria tem 3 ou 4 perguntas que devem ser feitas. Uma vez tive um curso da metodologia Target Account Selling e o formulário de qualificação tinha 84 perguntas...eita dureza...na verdade para vendas muito complexas até se justifica esse tipo de metodologia. Para a maioria das vendas no Brasil eu prefiro usar a metodologia M.A.N. que diz que você tem que perguntar:

- M - Money - qual o orçamento ou a expectativa de investimento do cliente
- A - Authority - identificar quem tem o poder de decisão
- N - Need - identificar se o cliente realmente tem uma necessidade ou problema

“Dago, é complicado perguntar para o cliente sobre orçamento...eu ficaria constrangido e acho que o cliente não ficaria confortável” disse Emir.

Na verdade, Emir, antigamente existia um grande “tabu” em falar sobre orçamento e, em algumas poucas partes do Brasil ainda é assim. Nos grandes centros a cultura já mudou. O cliente não tem tempo a perder. Tipicamente os vendedores falam que “temos algumas alternativas para atender as suas necessidades, cada uma delas com características e preços diferentes. Se o senhor me dizer a faixa de valor que está esperando investir eu poderei recomendar o produto mais adequado. Estamos falando em investimentos de 5, 10 ou 20 ?”

Nessas situações eu sempre vejo o cliente responder “estamos falando de 5 mas, me fale também do produto de 10”. Veja que nessa situação já conseguimos identificar a expectativa do cliente.

Claro que já ouvi clientes falando “5, 10 ou 20....uhmmm...eu estava pensando em 1...no máximo 2”. Nessas situações sabemos que não conseguiremos atender o cliente. A transação foi “filtrada”, ou seja, caiu para fora do funil de vendas.

A próxima pergunta é sobre quem tem o poder de decisão. Tipicamente a pessoa que é o contato inicial não será a pessoa que tomará a decisão.

Eu tive uma situação interessante. Eu estava participando de uma concorrência em um grande banco brasileiro. Meu concorrente era muito bom em “relacionamentos”. Montamos uma estratégia e deixamos “vazar” para o concorrente que o decisor “de facto” era um assessor da diretoria. Esse assessor não mandava coisa alguma, mas falava como se fosse o dono do banco. Meu concorrente não perdeu tempo e colocou o assessor em um avião para visitar as instalações de sua empresa e de alguns clientes nos Estados Unidos. Quando voltaram a negociação já estava fechada.

“E por que precisamos perguntar sobre a **necessidade**? É claro que se o cliente está falando com a gente é porque tem uma necessidade” disse Emir.

Não necessariamente, Emir, tem alguns clientes que querem conhecer o produto ou solução que você está oferecendo, mas tem vergonha de perguntar. É o típico caso do cliente que pede “detalha ao máximo sua proposta e explica tudo bem direitinho que é para o meu chefe entender”. Meu ex-chefe falava que esse tipo de cliente não tinha uma necessidade, mas um vago desejo.

Se o cliente **não** tem uma necessidade, uma dor ou um problema, então, dificilmente você vai conseguir vender uma solução para ele. As vezes o cliente até tem a necessidade, dor ou problema, mas ele não sabe que tem ou não admite que tem. Então o processo de vendas será quase impossível.

Lembra da frase “Em time que está ganhando não se mexe”? Se o cliente está satisfeito com o que tem, então, não vai comprar outra coisa.

Queremos identificar o cliente que quer resolver alguma coisa ou quer ganhar alguma coisa, por exemplo, ganhar vantagem competitiva.

Outro aspecto fundamental da qualificação é descobrir se o cliente realmente está interessado em você ou se ele já decidiu comprar de outro fornecedor e precisa, somente, de uma terceira proposta.

Se o cliente está interessado e estamos “no páreo” precisamos saber se podemos competir, se podemos ganhar e se, realmente, vale a pena ganhar.

Quanto antes filtrarmos, ou seja, tirarmos da lista as oportunidades que não nos interessam, mais tempo teremos para trabalhar as oportunidades que poderão dar bons frutos.

Fala brasileiro, fala...

Tenho um cliente multinacional que contratou uma empresa americana para fazer “focus group” em 5 países incluindo o Brasil. Queriam conhecer os hábitos e preferências de compras dos seus principais clientes. A filial brasileira gastou muito tempo e energia para convencer a matriz a convidar minha empresa de consultoria para acompanhar o trabalho. No final aceitaram, sob a condição de que eu ficasse totalmente calado - eu seria apenas um “ouvinte”. Nunca me diverti tanto!

A empresa de consultoria usou sua central de tele-atendimento na Índia para enviar os convites via e-mail e para fazer o reforço via telefone (Voz sobre IP). O processo foi o mesmo para os 5 países. Dois dias antes do evento, a filial brasileira recebe uma ligação da matriz - estavam em pânico. O evento da Espanha tinha 25 participantes confirmados e somente 4 apareceram. Acharam um absurdo que os executivos confirmaram a presença um dia antes do evento e na hora não apareceram. A matriz disse que aumentaria a lista brasileira de convidados confirmados para 50.

Chegou o dia do evento no Brasil. Eu fui o primeiro a chegar, me apresentei e logo me coloquei à disposição para ajudar, mas fui rapidamente lembrado que eu estava ali apenas como “ouvinte”.

Começamos com 30 minutos de atraso e 10 participantes, embora tivéssemos 50 participantes confirmados. O mediador falava um portunhol engraçado, começou com uma piada sobre futebol e logo começou a fazer perguntas sobre o mercado de tecnologia. Fazia a pergunta e ninguém respondia. Tentava direcionar a pergunta para uma das pessoas e a resposta vinha em monótonos “sim”, “não”, “talvez”. O mediador tentava que os demais emitissem comentários e nada acontecia. Tentou coisas como “você concorda?”, “e na sua empresa, como funciona?”, “e o que você acha?” e mais monótonos “sim”, “não” seguidos de longos silêncios. Gotas de suor escorriam pela testa do mediador. O olhar mostrava um grande desespero, como se ele fosse gritar “fala brasileiro, fala...”

O episódio todo está repleto de particularidades dos brasileiros, em especial, uma que pode ser observada na maioria das visitas de um fornecedor ao seu cliente - a comunicação “truncada”. A maioria dos executivos brasileiros foram educados no regime de aulas expositivas - o professor fala e o aluno ouve. Da mesma forma, não responde bem a perguntas abertas. Alguns vendedores americanos chegam aqui com os tradicionais “Quais os seus principais problemas?”, “Quais as suas principais dores?” e simplesmente não conseguem ter respostas satisfatórias.

O brasileiro precisa de um estímulo para responder. Os vendedores mais bem sucedidos já perceberam isso e criam situações onde os clientes se sentem confortáveis para começar a falar. Esses vendedores começam a contar histórias, verdadeiras ou não, de alguns problemas e dores de outros clientes. Imediatamente o interlocutor começa a se identificar e vem um festival de “aqui também temos esse problema”, “aqui temos algo um pouco diferente”, pronto, o cliente “destravou”.

O brasileiro quer ter, sempre, uma troca de informações. À medida que o cliente percebe que o vendedor está trazendo novas informações e conteúdo para a conversa, ele começa a retribuir. Essa é uma sutileza extremamente importante para os vendedores. Portanto, ter acesso a casos de sucesso e pesquisar o mercado é fundamental para ter informações relevantes para trocar com seu cliente. As grandes empresas têm uma gigantesca biblioteca eletrônica na intranet para que seus vendedores possam conhecer dados e tendências de cada segmento de mercado.

Alguns vendedores elaboram discursos visando “despertar a necessidade no cliente”, ou seja, levar o cliente a pedir “me fale mais sobre isso”. O exemplo mais comum é usar frases do tipo “a maioria dos nossos clientes implementou sistemas de gestão e conseguiram uma redução média de gastos na ordem de 10% e aumento do faturamento em 25%”.

Quando contamos um caso e perguntamos “esses problemas são familiares para você?” o cliente pode responder:

- **Temos o mesmo problema** - então, diagnostique o problema e crie a visão da solução
- **Temos um problema diferente** - então, diga que pode atender com variações, diagnostique o problema e crie a visão da solução
- **Cliente não admite a dor e muda de assunto** - então, tente voltar ao assunto com mais casos relacionados ao mesmo tema
- **Cliente não admite e não quer falar mais nada** - então, tente listar possíveis outras dores e conseguir a confirmação
- **Diz que tem o problema e que já estão trabalhando nele** - então, faça a reengenharia da visão para se posicionar e tente descobrir quem são os concorrentes que já estão trabalhando nessa oportunidade

Agora vocês já sabem como fazer um brasileiro falar....eh, eh, eh.

Saber perguntar é uma arte, saber ouvir é uma benção

Meninos, vocês lembram que falamos do vendedor que tinha duas bocas e uma orelha? Vender, hoje em dia, é conhecer o cliente. Então, o vendedor tem que saber fazer as perguntas corretas, entender as respostas e conseguir propor a melhor alternativa de solução para o cliente.

Eu tive uma situação interessante. O Nelson, dono da empresa, me pediu para acompanhá-lo na entrega de uma proposta que era muito importante para sua empresa. Quando eu cheguei lá me mostraram uma proposta de umas 200 páginas.

“Nelson, estou impressionado”, eu disse, “seu pessoal deve ter passado uns 10 dias fazendo o levantamento da situação do cliente para gerar essa proposta”. O Nelson me disse que o pessoal dele tinha passado de 6 a 8 horas no cliente. “Nelson, sinceramente, isso é impossível. Essa proposta deve estar cheia de ADVINHAÇÕES. Seu pessoal não teve tempo suficiente para identificar tudo isso. Minha recomendação é cancelar a reunião”. O Nelson disse que não poderia fazer isso e que confiava no seu pessoal...Bom...lá fomos nós para o cliente levando as 200 páginas.

Chegamos lá e a primeira surpresa foi que a apresentação seria feita no auditório para um grupo de executivos. O pessoal do Nelson não tinha perguntado como seria a reunião de entrega da proposta, não tinha levado uma apresentação em slides e contava, apenas, com o documento em versão impressa e eletrônica. E foi o que mostraram, o documento eletrônico.

Depois de 3 minutos o Diretor da empresa intercedeu “não estou entendendo sua apresentação. Você está mostrando a situação de algum outro cliente, certo? Isso aí não tem nada a ver com a nossa empresa. Quem passou essas informações para você?” Eu, que não tinha nada a ver com o pato, estava morrendo de vergonha e querendo achar um buraco para me esconder.

Meninos, nem preciso contar o resto da trágica história. Vendedor não pode se dar ao luxo de ter VERGONHA de perguntar. Como dizia nossa avó, o vendedor tem que ter muito óleo de peroba, passar na cara de pau e ir à luta. ADVINHAÇÃO é coisa de cartomante e não de vendedor.

Têm clientes e mercados que adoram usar jargões e siglas. O vendedor tem que perguntar. Não pode sentir vergonha de não saber. Conheci um vendedor exemplar que usava frases do tipo “Muitos dos meus clientes usam a sigla DSS para designar coisas ligeiramente diferente. O que você, exatamente, está buscando?”

Ah, e teve um vendedor que me falou que usava “FEELING”. Eu nunca vi vendedor que se desse bem com FEELINGS. O único cara que ganhou dinheiro com isso foi o cantor Morris Albert.

Os clientes têm instinto paternalista e adoram explicar. Quer uma prova disso? Pegue uma caneta e papel e, na frente do seu cliente, peça para ele explicar o organograma. Ele vai pegar a caneta e o papel da sua mão e vai começar a desenhar. Ah, a propósito, a caixinha com o nome dele vai ser maior do que as demais caixinhas...

“Dago, então, tenho que perguntar para o cliente sobre as dores e necessidades dele?” perguntou Emir.

Não Emir. Tem cliente que não gosta de falar que tem um problema, uma dor ou uma necessidade. Talvez o problema tenha sido, até mesmo, por uma escolha que ele mesmo fez no passado. Então, a resposta dele para sua pergunta seria “não temos problema, está tudo bem”. Tem cliente que começa a falar de um monte de necessidades que ele tem, mas que você não tem produtos ou serviços para atendê-lo. Então, o tiro deu em água.

Eu conheci um vendedor brilhante, chamado Jorge. Ele encantava os clientes, contava histórias e fazia os clientes se abrirem e falarem dos seus problemas, dores e necessidades. Ele começa com umas perguntas básicas sobre a situação atual do cliente, o que o cliente tem atualmente, o que usa, como funciona o que ele tem hoje. Depois passava para a seção de contar histórias. Falava de clientes que tinham tido algum tipo de problema ou necessidade que sua empresa tinha solucionado. Meninos, vocês lembram que falamos de “criar a necessidade no cliente”? Os clientes ouviam as histórias e, se tivessem alguma aderência com o que estava sendo contado, manifestavam interesse - ou perguntando mais detalhes ou simplesmente mudando o semblante ou postura. O Jorge percebia que ali tinha uma oportunidade.

Próxima etapa era identificar o que significava para o cliente ter um problema, dor ou necessidade como aquela. O que ele perdia, o que deixava de ganhar, a percepção junto aos clientes ou executivos da empresa. Daqui ele conseguia identificar o “tamanho do problema”, se ele era importante, estratégico, urgente ou catastrófico. Como diz o Tio Salim “se a m... já foi para o ventilador”.

Então, ele vinha com um golpe fatal “Se eu conseguir entregar um produto que solucione esse problema, o que você e sua empresa ganharão?” Daqui ele conseguia identificar como precificar a solução.

Vi caso onde o cliente quase disse “Se você resolver esse problema serei grato eternamente”. E assim foi...ele tinha clientes que lhe eram gratos eternamente. Ele sabia perguntar e ouvir.

O Jorge tinha outra característica interessante. De tempos em tempos ele parava a reunião e falava para o cliente “vamos ver o que conversamos até agora”, então, ele fazia uma espécie de resumo do que havia sido conversado até aquele momento. Esse tipo de “checagem” é parte das boas práticas de vendas consultivas. Quando você faz esse tipo de “recapitulação” o cliente registra muito mais o que você está falando, ou seja, aumenta a taxa de absorção das informações. Adicionalmente é uma excelente chance para saber se o cliente realmente entendeu o que você tinha falado e, se você entendeu o que o cliente tinha falado.

Emir começou a dar risadas. “Agora eu sei porque você para as nossas aulas de tempos em tempos e pergunta **o que nós vimos até agora?**” disse Emir.

É isso aí Emir, cada vez que eu faço vocês pensarem em tudo o que foi visto, vocês estão gravando melhor as informações. Mas, vamos voltar ao assunto das perguntas de qualificação.

Conheci outro vendedor brilhante, chamado Domingo. Ele desenvolveu um conjunto de 4 perguntas. Na verdade, a teoria dele mapeia com as grandes teorias internacionais só que ele adaptou, de maneira fantástica, para a realidade brasileira. Ele chamou sua metodologia de os 4 Qs:

- Qual a dor, necessidade ou problema?
- Quanto custa a dor (qual o tamanho do problema, quanto o cliente deixa de ganhar por conta da dor ou necessidade)?
- Quem é o decisor ou influenciador?
- Quando o decisor pretende resolver a dor ou necessidade?

Meninos, eu montei um formulário de “anotações da reunião”. Uso o formulário para tomar notas sobre o que está sendo conversado, e para não esquecer de alguma coisa importante, eu coloquei no formulário os campos:

- Situação atual
- Dor, necessidade ou problema identificado
- Implicações desta dor ou necessidade para o cliente
- Benefícios que o cliente teria em usar uma solução como a nossa
- Quem é o decisor ou influenciador
- Quando o decisor pretende resolver

É infalível. Me ajuda muito durante a reunião de qualificação.

Sobre a dor

“Dago, eu sou médico” disse David. “Ouvir esse papo de DOR é muito engraçado. Vocês ficam falando da DOR DO CLIENTE e eu fico imaginando o cliente gemendo e precisando de analgésicos”.

Você está certíssimo David. A DOR é um termo que adaptamos do Inglês, mas realmente fica estranho. Tem vendedores menos experientes que chegam no cliente e perguntam “Quais as suas dores? Como eu posso ajudá-lo?” A primeira vez que eu ouvi o vendedor dizer isso eu cai na gargalhada e falei “Estou com dor nas pernas de tanto que corri hoje. Já que você quer me ajudar que tal fazer uma massagem nos meus pés...”

Mas, David, por hora nós vamos usar o temor DOR mesmo, porque ele vai nos servir para explicar alguns pontos importantes da venda consultiva.

A dor tira o cliente da “zona do conforto” e faz com que ele busque uma solução. Algumas coisas que podem causar dor aos clientes:

- O desejo de ter alguma coisa, por exemplo, poder ou dinheiro
- O desejo de conseguir alguma coisa, por exemplo, status
- Alguma experiência ruim, por exemplo, falta de segurança

Já falamos que se o cliente não tiver dor, então, dificilmente ele buscará alguma solução. Em inglês eles falam “No pain, no change”. No Brasil a gente fala “em time que está ganhando não se mexe”. Tem cliente que tem um problema, mas que ainda não está causando dor. Algumas vezes conseguimos expor o problema ao cliente e fazer um tratamento PREVENTIVO, ou seja, antes da dor aparecer. Mas, na maioria dos casos o cliente só nos chama lá quando a dor tá pegando...

“Dago, aqui sim parece com os médicos. Os pacientes, principalmente os homens, só aparecem quando estão se torcendo de dor”, disse David.

David, o bom de tratar clientes ou pacientes que estão com MUITA DOR é que eles não regateiam preços. A gente paga qualquer preço para resolver uma dor de dente no meio da noite, certo? Então, uma das coisas que o vendedor deveria fazer é tirar a “temperatura da dor”, saber o quanto está doendo para o cliente. A intensidade da dor pode ser:

- Ainda não dói, mas tem todos os indícios de dor
- Dói, mas ele não admite que está doendo
- Dói, mas para apenas uma área
- Dói, e a dor se espalha por mais de uma área

A intensidade da dor mostra o quanto o cliente terá disposição para negociar preço. Dor localizada vale menos do que a dor generalizada.

“Dago, agora você está com um papo sado-masoquista. Quer dizer que vai cobrar mais do cliente que está com mais dor?” disse David. “Nunca vi um médico correto fazer isso.”

David, não é uma questão de se aproveitar do cliente. Temos que ser corretos e éticos em todas as negociações. Contudo, o cliente que está com muita dor precisará de grande atenção e provavelmente um time altamente qualificado e isso custa mais. Se o seu paciente precisar de uma cirurgia de emergência e o único hospital disponível for o mais caro da cidade, será que ele aceitará pagar mais ou vai ficar esperando vaga num outro hospital?

Estive em uma empresa onde a falta de sistemas adequados fez com que eles tivessem que contratar muitos funcionários para fazer o trabalho manual, o que aumentava as chances de erro e retrabalho. Recursos humanos também teve um aumento de trabalho, tendo que contratar mais profissionais para fazer o processo de seleção e recrutamento. Depois de alguns meses o custo da folha de pagamento tinha subido 20%. Na reunião do conselho de administração apareceu o aumento do custo de folha e a redução na margem de lucro da empresa. A dor que tinha começado lá no departamento de tecnologia que não tinha um sistema adequado alastrou para várias áreas, chegando no conselho de administração. Aí foi a grande “caça as bruxas”. O diretor de tecnologia perdeu o emprego porque não tinha conseguido ver as consequências da sua dor, que começou localizada e virou generalizada.

Muitas vezes temos que mostrar para o cliente que uma dor pequena pode, com o tempo, se alastrar pela empresa toda e criar um desastre.

David, vou aproveitar que estamos comparando com médicos e contar um caso interessante. Você vai em um médico, ele faz 30 perguntas e fala que você está com dengue. Entra o segundo paciente que está com os mesmos sintomas, o médico faz 10 perguntas e diz que ele está com dengue. Entra o terceiro paciente com os mesmos sintomas. O médico sabe que é uma epidemia na região, então, faz 1 pergunta e diz para o paciente que ele está com dengue. Você acha que o paciente se sentirá confortável? Acreditará no médico? Claro que não. Fazer as perguntas é, antes de mais nada, estabelecer uma relação de confiança entre o médico e o paciente.

Muitas vezes sabemos quais serão as respostas, mas teremos que fazer as perguntas. Temos que criar a relação de confiança com o cliente ou paciente.

Capítulo 4 - Estratégia e concorrência

Bom meninos e Tio Salim, hoje vamos falar sobre como desenvolver a estratégia para vender para o cliente e combater a concorrência. Quanto mais complexa a venda, mais temos que dedicar tempo para estratégia e concorrência.

“Dago”, disse o Tio Salim, “mesmo lá na lojinha a gente tem que se preocupar com a concorrência. No começo do ano abriu a loja de um chinês e ele botou uma placa grande na frente da loja ‘VENDO MAIS BARATO QUE O TIO SALIM’. Eu queria bater nele, mas meus vendedores me convenceram que hoje em dia não se pode resolver ‘no braço’. Montamos uma estratégia interessante que deu super certo. Em 3 meses ele fechou a loja dele”.

Tio, ainda bem que uma pessoa com sua idade não sai mais no braço...e eu tenho até medo de perguntar qual foi a estratégia interessante...

“Dago, habib, eu coloquei uma faixa ‘MULHER BONITA COMPRA NO TIO SALIM PORQUE GOSTA DE BOA QUALIDADE, AS OUTRAS COMPRAM NO CHINÊS”.

Tio, tem um livro que ficou famoso chamado “A Arte da Guerra” de Sun Tzu, que diz “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”

O senhor sabia qual era o seu ponto forte e qual o ponto fraco do seu concorrente, usou e deu certo.

“Habib, eu usei o conhecimento de um chinês para derrotar o outro, ah, ah, ah...essa é boa mesmo...” disse o Tio Salim. “Dago, eu gosto de ter concorrentes, faz bem para os negócios, deixa a gente esperto. Só não gosto quando eles começam a ganhar dinheiro. Não quero matar o concorrente, apenas torná-lo inexpressivo”.

Meninos, na batalha aquele que tiver mais informações terá maior vantagem sobre o seu concorrente. Felizmente hoje a Internet é uma grande fonte de informações e ideias para a gente combater nossos concorrentes. Como disse o Tio Salim, concorrente é bom, mas não pode ganhar o nosso dinheiro.

A competição está cada vez mais feroz. Temos empresas, aqui no Brasil, que começam a buscar mercados em novos estados, aumentando sua presença geográfica e a concorrência local. Temos empresas conseguindo capital de investidores e crescendo do dia para a noite. Temos várias empresas internacionais vindo para o Brasil trazendo melhores produtos, preços, qualidade e processos. De repente, acordamos e o nosso “campo de batalha” está cheio de novos concorrentes.

Os compradores estão cada vez mais preparados e exigentes. Usam a Internet para buscar e comparar produtos e preços, e para ter acesso a fornecedores em qualquer lugar do Brasil ou do mundo. Esses compradores passaram a fazer “cursos de como comprar bem” e aprenderam táticas sórdidas para torturar os vendedores e conseguir as melhores condições. Eles fazem todo o possível para que você não tenha acesso ao topo da organização para evitar que você mude a regra da batalha - de preço para valor, já que o topo da organização entende e valoriza “valor”.

“Essa aula está muito motivadora” disse Tio Salim “e qual a saída?”

Tio, a saída é fazer exatamente o que o senhor fez com o chinês - criar um diferencial. Sem diferencial a guerra é por preço. No seu caso você escolheu a qualidade - e saiu da guerra de preço para “valor”.

Diferenciais podem ser marca, reputação, qualidade, tempo de mercado, fatia de mercado (market share), número de profissionais certificados em produtos e serviços, certificações da sua empresa (ISO, CMM, etc.), referências e casos de sucesso, conhecimento dos negócios do cliente, participação em associações e entidades de classe, prêmios recebidos, entrevistas, artigos ou livros publicados, e palestras feitas em eventos de terceiros.

Tio, temos dois tipos de compradores. Aqueles que estão buscando um produto ou solução e aqueles que não estão buscando. Sabia que só 20% deles estão buscando alguma coisa?

“Acho que sabia...tem um monte de freguesa que entra lá na loja falando ‘**estou só olhando...**’ então, elas não sabem exatamente o que querem” disse o Tio Salim.

Isso mesmo. E é mais fácil vender para quem está procurando ou para quem não está procurando?

“Ai, ai, ai... nunca tinha pensado nisso. Não sei...” disse o Tio Salim “qual a resposta?”

É mais fácil vender para quem não está procurando, que são os 80% dos compradores.

Os 20% dos compradores que estão procurando, já sabem exatamente o que querem, já devem ter estabelecido os critérios de compra e, muito provavelmente, já procuraram seus concorrentes. Portanto, estão no final do processo de decisão e você está chegando atrasado.

Para os 80% que não estão procurando, nós podemos descobrir as dores, problemas e necessidades e criar a visão da solução, ou seja, apresentar nossos produtos e serviços como sendo “a solução dos seus problemas”. Assim teremos uma vantagem competitiva, se é que o cliente vai buscar algum outro concorrente para comparar.

“Dago” disse Samuel “meu pai sempre diz que temos que ser os primeiros a chegar no cliente, mas eu nunca tinha entendido o porquê disso”.

Samuel, quem chega no cliente primeiro tem a possibilidade de identificar a oportunidade e trabalhar na especificação da solução. Se o cliente for buscar alternativas de solução no mercado, então, se baseará na sua especificação para montar a licitação ou a RFP (Request For Proposal - Pedido de Proposta).

“É verdade...agora que você falou faz todo o sentido. Temos alguns clientes que nos pedem, inclusive, para que a gente escreva a RFP para ele. A gente adora quando isso acontece” disse Samuel.

Então Samuel, muitos clientes não têm tempo para escrever a licitação ou RFP e, se confiam no fornecedor, então pedem para que ele os ajude. Temos que lembrar que esses clientes não estavam buscando uma solução, portanto, quando você chegou lá e identificou a oportunidade, você alterou a agenda de trabalho do cliente. A identificação de uma dor ou necessidade que o cliente não conhecia, significa mais trabalho para ele.

Obviamente que o fornecedor que tem o privilégio de escrever a licitação ou RFP vai colocar, ali, uma série de diferenciais ou características únicas do seu produto e, com isso, dificultar a vida dos concorrentes.

“Estou adorando esse papo de estratégias para combater os concorrentes” disse Emir “vou começar a complicar muito a vida deles...”

Conhecendo o terreno onde será feita a batalha

Meninos, a primeira etapa é conhecer onde acontecerá a batalha, ou seja, o cliente e o concorrente. “Dago, e também temos que **nos** conhecermos muito bem” disse o Emir com grande propriedade.

Vamos começar pela parte do cliente. Temos que identificar quem serão os atores no campo de batalha. Alguns serão aliados da nossa empresa e outros aliados do nosso concorrente. Cada vez que a empresa escolhe entre um fornecedor e outro, um time sai vitorioso e o outro perde. Faz parte da política e da convivência nas empresas.

“Dago, então temos que saber quem serão os decisores, os apoiadores e os opositores” colocou Emir. “Podemos ter o decisor técnico, o decisor da área de compras e o decisor que fará a aprovação final, certo?”

Sim, e temos que conhecer, também, quem é o patrocinador - aquele usuário ou área que estará efetivamente pagando pelo produto ou serviço. E também temos que conhecer quem são os influenciadores - talvez consultores, professores, distribuidores ou fabricantes que poderão ter influência durante o processo da compra.

Agora vem a parte mais importante. Temos que saber como o cliente vai avaliar as soluções. Quais os critérios que ele usará e que peso dará para cada critério, por exemplo:

- Preço e condições comerciais
- Marca e reputação da empresa
- Market share da empresa no mercado
- Qualidade dos produtos ou serviços
- Inovação da empresa, produtos ou serviços
- Reconhecimento de mercado (casos de sucesso e premiações)
- Segurança de continuidade da empresa e da evolução da solução
- Aspectos técnicos, características e funcionalidades
- Treinamento, assistência e suporte técnico
- Integração com outros produtos

Já vi muita empresa dar o desconto máximo ao cliente, mas preço não era seu principal critério de avaliação e a empresa perdeu a negociação. Há alguns anos a IBM usava a frase “nunca um executivo foi despedido por ter contratado a IBM”, ou seja, a marca e reputação davam segurança para quem estava comprando, independentemente do preço.

O dito popular diz “o barato sai caro” também reforçando que muitos clientes e consumidores preferem qualidade ao preço.

Nos últimos 10 anos a ADVANCE fez, todos os anos, uma pesquisa de mercado para saber os critérios de compra dos consumidores de tecnologia e sempre obtivemos os mesmos resultados:

1. **Qualidade** - os clientes querem um produto de alta qualidade que não dê dor de cabeça
2. **Suporte e assistência técnica** - querem um produto que não quebre, mas se quebrar a empresa tem que ter excelência em atendimento. Tem uma empresa nos Estados Unidos que lançou uma campanha para se diferenciar no mercado - “We have fanatical support” (Nós temos um suporte fanático). O resultado foi aumento de vendas “fanático”
3. **Informações** - querem um produto que o vendedor conheça, que seus amigos conheçam, que seus colegas de trabalho conheçam, e que possam achar rapidamente mais informações na Internet. É como se o cliente estivesse falando “se eu comprar uma coisa que ninguém tem e ninguém conhece, aí quando der problema eu estou lascado, não terei para quem perguntar”. Isso explica o motivo pelo qual a maioria das pessoas gosta de comprar “do líder”

“Habib, está aí a resposta de porque eu venci o chinês!!! Somos fanáticos por qualidade e atendimento. As freguesas adoram a gente porque explicamos tudo direitinho” disse tio Salim “Nessa sua pesquisa, preço está onde?”

Tio, preço apareceu nas pesquisas entre quarto e quinto colocado. Os vendedores menos experientes saem dando desconto de imediato sem saber se é isso que fará a diferença. Como vimos nas pesquisas, os consumidores têm outras prioridades. O preço aparece como uma objeção a ser tratada ou como uma desculpa para não contratar o fornecedor sem querer explicar o motivo real.

Bom, vamos olhar o nosso lado. O que precisamos saber sobre nós para irmos a batalha?

“Habib, temos que saber tudo sobre nós. Se você não conhece sua empresa é melhor ir embora para casa” disse o Tio Salim.

É verdade, tio, mas temos que estar com esse conhecimento estruturado, organizado e pronto para usar. A hora que estivermos lá na frente de batalha queremos apertar o gatilho e ter certeza que tem munição boa.

Além de conhecer sobre a empresa, produtos, serviços e casos de sucesso temos que conhecer:

- **Nossos pontos fortes** - o que fazemos que nossos clientes gostam e valorizam, o que fazemos melhor do que a concorrência
- **Pontos fracos** - o que os clientes não gostam e precisa ser melhorado
- **Diferencial** - o que torna nossa empresa única

O diferencial é o ponto mais importante para irmos para a batalha.

Tem dois erros comuns no mercado:

- Ter um diferencial que todo mundo tem, ou seja, não é um diferencial
- Ter um excelente diferencial, mas não o comunicar ao mercado

O diferencial poderá estar relacionado com suas competências e reconhecimento da empresa no mercado.

Vamos olhar o lado do concorrente. Temos que saber:

- Pontos fortes e fracos dele
- Pessoas que ele conhece dentro do nosso cliente
- Como nosso produto se compara ao produto dele (análise de características e funcionalidades)
- Que tipo de preço e condições comerciais ele pratica
- Que estratégia ele deverá adotar

“Ufa, é coisa que não acaba mais...” disse Emir

Emir, em vendas mais complexas nós preparamos muito mais material.

Chamamos de mapas para a batalha e temos ali:

- Mapa do poder
- Mapa dos relacionamentos
- Mapa do conhecimento sobre o cliente e mercado dele
- Mapa das soluções e alternativas possíveis
- Mapa da concorrência
- Mapa das influências externas

Agora, sim, estamos prontos para ir para a guerra. Conhecemos os 3 lados: nós mesmo, o cliente e o concorrente. Próxima etapa será montar a estratégia de combate.

Estratégias de combate e defesa

“Dago, a gente aqui entende muito de estratégias de combate. Metade da família é árabe e metade judia, ah, ah, ah” disse Emir, numa brincadeira que não caiu muito bem...e tomou um tapão do tio Salim.

Eu conheci um vendedor brilhante que, em 5 minutos, me mostrou um diagrama com todas as alternativas de estratégia de combate. Eu adorei.

Primeiro temos o conjunto de perguntas para saber se a oportunidade realmente nos interessa:

1. Existe um motivo inevitável para a compra?

- Se não existe, conseguimos criar um?
- Se sim, qual é o motivo?

Um motivo inevitável é um fato, um problema, uma dor ou uma necessidade que faz com que o cliente tenha que sair da zona de conforto em busca de uma solução. Lembra que falamos sobre “criar a necessidade no cliente”? Muitas vezes conseguimos, contando histórias, despertar no cliente o interesse sobre uma determinada solução. O cliente se enxerga na história que estamos contando e prefere se antecipar, prevenindo uma futura dor. Muitas vezes ele até já está com a dor, mas não admitia. Temos que ter cuidado aqui, pois se o cliente ainda não admite a dor, então, não vamos conseguir criar um motivo inevitável e ele não comprará. Lembra que falamos sobre “em time que está ganhando não se mexe”?

2. Conseguimos competir?

- Se não conseguimos, desista

Será que temos os produtos, serviços e pessoas corretas para conseguir competir nessa oportunidade? Se não temos, será que conseguimos convencer o cliente a quebrar o seu pedido de tal maneira que a gente consiga atender uma parte dele?

3. Conseguimos vencer?

- Se não conseguimos, desista

Como está nossa situação perante o concorrente? Será que dá para encarar? Será que, honestamente, conseguimos vencer? Aqui mora o perigo - tem muito vendedor otimista que faz com que a sua empresa gaste uma fortuna numa batalha que “já estava com cartas marcadas”.

4. Vale a pena vencer?

- Se não vale a pena, desista

Tem vendedor que acha que deve se envolver em todas as oportunidades. Tem situações onde já se sabe que a margem de lucro será extremamente baixa, ou que o processo de vendas será uma verdadeira tortura chinesa. Será que vale a pena entrar numa roubada? Muitas vezes o cliente é extremamente estratégico, então a empresa resolve fazer um investimento. Agora, se o cliente não é estratégico e não tem dinheiro em cima da mesa, será que não vale a pena direcionar os esforços para outra oportunidade?

O próximo passo será analisar cada uma das seis alternativas de estratégia competitiva. Você tem que analisar a estratégia e se decidir que ela não serve, então deve passar para a próxima alternativa de estratégia. Se nenhuma delas servir, então **caia fora dessa oportunidade**.

1. Temos uma grande vantagem competitiva?

- Se sim, vamos atacar frontalmente usando nossa vantagem competitiva que pode ser marca, reputação, market-share, qualidade, benefícios ou preço

A **estratégia de ataque frontal** é muito eficiente, mas arriscada. Para usá-la você tem que ter certeza da sua superioridade (em algum quesito) e não ter “teto de vidro”. Lembra do cartaz que o Tio Salim colocou enfrentando o chinês? Aquilo foi um ataque frontal. Se o chinês tivesse superioridade em algum ponto ele revidaria. Ação gera reação. Trabalhei em uma empresa de software que estava brigando com um concorrente. Uma reconhecida entidade de pesquisa fez um estudo mostrando que nosso produto era muito mais rápido. Nós publicamos esse estudo em todos os veículos que eram lidos pelos nossos clientes. O resultado foi surpreendente. O concorrente não tinha como lutar contra o estudo.

2. Conseguimos mudar os critérios de seleção do cliente?

- Se sim, vamos mudá-los para colocar como prioridades critérios que nos favoreçam e desfavoreçam o concorrente

A **estratégia de ataque por FLANCO** é utilizada quando não temos superioridade no ponto que será o principal critério de seleção do cliente. Então, temos que tentar mudar os critérios de seleção mostrando para o

cliente uma outra perspectiva ou situações onde foram usados os critérios que estamos sugerindo.

Muitas vezes aumentamos o escopo do projeto incluindo produtos ou serviços que o concorrente não tem e, com isso, ganhamos vantagem competitiva.

Outras vezes mostramos para o cliente que é importante pensar não somente na situação atual, mas o que será do mercado daqui há alguns anos, e que nós somos a única empresa (frente aos concorrentes) que conseguimos dar uma solução que será aderente com o futuro, ou que teremos muitos outros produtos que poderão se integrar a solução que estamos oferecendo. Assim, mostramos que nosso concorrente atende a solução HOJE, mas que nós conseguimos atender HOJE e dar possibilidade de crescimento e expansão no futuro.

Outra alternativa que temos aqui é tentar mexer com o “tempo”. Se temos uma solução pronta e o concorrente ainda não, então tentamos antecipar o projeto. Se o concorrente tem a solução pronta e nós não, então, tentamos atrasar o processo de decisão recomendando fazer piloto ou prova de conceito, ou uma análise mais detalhada junto aos usuários.

3. Conseguimos quebrar a necessidade do cliente em pedaços?

- Se sim, vamos convencer o cliente a comprar o melhor pedaço de cada fornecedor, de tal maneira que vamos conseguir vender nosso produto como parte da solução completa

A **estratégia fracionária** é utilizada quando não temos superioridade nos principais pontos de decisão do cliente, e não temos como influenciar a mudança dos critérios de seleção nem de aumentar o escopo do projeto. Então, vamos tentar convencer o cliente a quebrar seu pedido de compra em pedaços. Tipicamente argumentamos que a melhor alternativa é ter vários fornecedores, cada um fornecendo o que tem de melhor. Falamos que ter um único fornecedor não trará “o melhor dos mundos” para o cliente. Se conseguirmos, então, teremos uma grande chance de vender o pedaço onde somos bons.

4. Temos uma posição a proteger no cliente?

- Se já temos alguma coisa nesse cliente e não queremos perder, agora é a hora de fazer a defesa.

A **estratégia de defesa** é utilizada quando todas as estratégias de ataque falharam ou se mostram inaplicáveis para nossa situação. Então, se não dá para atacar vamos tentar defender o que a gente já tem. Certamente nessa situação já temos alguma coisa que foi vendida para esse cliente e

que poderia ser substituída pelo nosso concorrente. Como já vendemos, então devemos ter um relacionamento melhor do que nosso concorrente e teremos que usar esse relacionamento para proteger o que temos lá. Tipicamente mostramos ao cliente que “em time que está ganhando não se mexe” ou que dará um grande trabalho para o cliente fazer a mudança já que terá que re-treinar a equipe ou, ainda, que um novo produto representará um risco para o cliente.

Em alguns casos, lançamos mão de forças aliadas (parceiros ou apoiadores) que mostrarão o quanto o “nosso pedaço” está bom e que não deveria ser mexido. Em outros casos tentamos criar distrações, pistas e informações falsas para o concorrente - para mostrar ao cliente o quanto nós conhecemos do seu ambiente e quanto o concorrente está despreparado para atendê-lo. Claro que mantendo uma relação ética.

5. Temos perspectiva de outros negócios?

- Veja, se chegamos até essa estratégia é porque todas as anteriores não deram certo. Começamos pensando em ataque, passamos para a defesa e, nesse momento, já desistimos dessa oportunidade e vamos olhar alguma outra oportunidade. Se tiver alguma outra coisa é hora de desenvolver essa nova oportunidade

A **estratégia de desenvolvimento** é utilizada quanto não conseguimos atacar o concorrente e não teremos como proteger o que temos lá. Portanto, está tudo perdido nessa oportunidade !!! Então vamos tentar achar alguma outra oportunidade nesse cliente.

6. Queremos “sangrar” o concorrente?

- Esta é a última alternativa. Não conseguiremos vender nada nesse cliente, então, será que vale a pena mandar uma proposta com valor muito baixo para que o cliente a use para espremer o concorrente?

Meninos, escolher a estratégia competitiva é uma coisa delicada. Se não for bem feita você poderá perder o seu cliente. Sempre recomendamos ao vendedor montar a estratégia, apresentar e discutir com algumas pessoas na sua empresa. Chamamos isso de “teste de sanidade”, ou seja, saber se você não DELIROU com o estabelecimento da estratégia.

“Muito bem colocado, Dago” disse o Tio Salim “a medida que você estava falando sobre concorrência eu já estava pensando em jogar uma bomba ou granada lá no concorrente, ou seja, DELIREI. Ainda bem que tenho o Emir e o Juninho aqui para botar juízo na minha cabeça”.

Campo minado

“Gente, esse papo de estratégias competitivas é bem maquiavélico” disse David.

“David, você é médico, e cansei de ver médicos detonando outros médicos” disse o Tio Salim, “não vem pousar de inocente, porque vocês usam todas as táticas que o Dago ensinou. A única diferença é que vocês fazem isso sem metodologia, ou seja, vocês são naturalmente maquiavélicos, ah, ah, ah”.

Gente, eu sei que esse papo instiga emoções, mas vamos segurar a onda, mesmo porque, agora vamos entrar no papo mais maquiavélico das estratégias competitivas - como criar um campo minado para seu concorrente.

“Por Allah, Dago, campo minado é fazer um terreno onde o concorrente pisa e explode?” perguntou tio Salim.

Tio, isso mesmo, existem duas formas de montar um campo minado para o concorrente. O “light” que chamamos de distrações e o “heavy” que chamamos de armadilhas.

As distrações fazem a concorrência perder muito tempo e, com isso, você ganha vantagem competitiva. Alguns exemplos de distrações:

1. **Tempo** - podemos fazer o cliente antecipar o projeto se nós temos a solução pronta e o concorrente não, ou fazer o cliente postergar o projeto se não tivermos a solução pronta e o concorrente tiver. Em qualquer caso, o concorrente terá muito trabalho para tentar se defender.
2. **Aumentar o ciclo de vendas** - algumas vezes a fase de pré-vendas é muito longa e cara. Então, se temos maior fôlego financeiro que o concorrente podemos tentar aumentar a fase de pré-vendas (piloto ou prova de conceito) para fazer o concorrente desistir ou quebrar.
3. **Diferencial** - podemos enfatizar nosso diferencial e o concorrente terá muito trabalho em explicar que aquele ponto (nosso diferencial) não é tão importante assim, ou que ele tem um diferencial mais adequado ao cliente.
4. **Relacionamento** - podemos usar nossa rede de relacionamentos e colocar ela a nosso favor. Então, a pessoa que está decidindo terá muito trabalho em justificar porque está comprando do concorrente. E acredite, as pessoas não querem ter trabalho se justificando ou assumindo riscos.

5. **Casos de sucesso** - podemos usar nossa lista de casos de sucesso para deixar claro que nossa solução é comprovada e atestada por vários outros clientes. Então, a pessoa que está decidindo terá muito trabalho em justificar porque está comprando do concorrente. E acredite, novamente falando, as pessoas não querem ter trabalho se justificando ou assumindo riscos.

Agora meninos, vamos falar das armadilhas - que são “rótulos” que você vai plantar na cabeça do seu cliente sobre o concorrente. É importante saber que o ser humano adora “rótulos” - que são uma forma de, em uma palavra, descrever alguma coisa. Não precisa ser necessariamente uma palavra, mas uma frase curta. Alguns exemplos de frases que, quando falamos, remetem diretamente ao produto ou marca: “Tem 1001 utilidades”, “A número 1”, “Um raro prazer”, “Sempre o melhor preço”, “Dedicação total a você”, “Vale por um bife”, “Bons produtos indica”, “O fino que satisfaz”, “É impossível comer um só”.

Algumas frases incluem o nome do produto ou marca, e marcam ainda mais o consumidor: “Abuse e use C&A”, “Não esqueça da minha Caloi”, “Tomou Doril, a dor sumiu”.

Esses slogans “grudam” na cabeça dos consumidores. Pois bem, montar armadilhas é estabelecer rótulos ou slogans para o seu concorrente.

De repente, você está conversando com o seu cliente e diz “Todos os meus clientes dizem que o produto X é muito bom, mas muito mais caro do que vale, será que você não vai pagar mais do que o necessário?” Pronto...você plantou uma baita pulga atrás da orelha do cliente. A próxima vez que o cliente encontrar seu concorrente ele vai falar “Ouvi dizer que seu produto é muito mais caro que a média de mercado e desproporcional ao que oferece, é verdade?” O concorrente terá um trabalho enorme para desmontar essa armadilha, ou seja, provar ao cliente que o rótulo que você plantou não é verdadeiro.

Você pode plantar uma “pulga atrás da orelha” falando dos pontos fracos do seu concorrente que podem ser pioneirismo ou falta de casos comprovados, qualidade dos produtos, satisfação dos clientes, market-share, suporte ou assistência técnica, custo/benefício, etc.

Desmontar uma armadilha pode levar muito tempo, e com isso, o concorrente pode perder a negociação.

Foto de chefe vale mil palavras

Meninos, hoje vou contar um pedaço da minha vida de vendedor.

Eu trabalhava em uma grande empresa de software. Era gerente de grandes contas e tinha sucesso em todos meus clientes menos um - uma importante montadora de veículos.

Eu estava visitando o Diretor de tecnologia há quase 6 meses. Ele era muito solícito, participava de todos os nossos eventos, se mostrava interessado em todos os nossos produtos. Aliás, ele falava que tinha grande simpatia pela minha empresa e pelos produtos que estávamos oferecendo, mas que seus gerentes é quem deveriam decidir sobre a compra dos produtos.

Eu marquei várias reuniões com os gerentes. Mostrava as características e benefícios dos produtos - usava todas as estratégias e táticas de vendas que davam certo em outros clientes. O final de todas as reuniões era sempre o mesmo “vamos ver... vamos analisar...Não se preocupe em ligar para gente, nós ligaremos quando tivermos uma posição”

Eu já tinha tentando de tudo. Não havia objeção por parte deles. Não havia contra o que lutar. Era só o tal de “vamos ver...vamos analisar...”

Um dia estava saindo de mais uma dessas reuniões. Ao passar pela recepção do andar, vi a revistinha da empresa e tive uma ideia.

Peguei a revista e corri para a sala do Diretor. Perguntei “Mário, há 6 meses você diz que temos bons produtos e que você gostaria que a empresa adotasse nossos produtos, certo?” Ele confirmou com curiosidade.

Eu continuei “E se a minha empresa escrever e publicar a próxima edição da sua revista, você daria uma entrevista falando que acredita que nossa empresa tem bons produtos e serviços para atender o mercado automobilístico?”

Além da sua entrevista, colocaremos alguns casos de sucesso que temos com empresas do seu segmento em outros países e falaremos como a tecnologia pode ajudar empresas como a sua a reduzir custos e aumentar as vendas.

Será uma edição para falar sobre como a tecnologia pode ajudar os negócios das empresas automobilísticas, dos casos de sucesso e tendências”

Ele parou para pensar, e pediu para que organizássemos o conteúdo para submeter para aprovação. Em 3 semanas tínhamos a revistinha pronta e impressa. Contratamos uma pessoa para ficar na porta da empresa distribuindo a revista para todos os funcionários que entravam. Na capa, uma foto enorme do Mário com a frase “a tecnologia vai mudar nossa empresa”.

Meninos, o resultado dessa ação foi fantástico. Criou um movimento impressionante. No dia seguinte tive reunião com os gerentes e, finalmente, conseguimos fechar alguns negócios. Era o que precisávamos, um espaço para mostrar nosso trabalho. E foi o começo de uma grande e longa relação com o cliente.

“Dago, quer dizer que aqui os concorrentes eram os próprios colaboradores da empresa?” perguntou o Tio Salim.

Pois é Tio, a maioria das pessoas tem o perfil conservador e não gosta de mudanças, preferindo ficar com o que já é conhecido - mesmo que tenham soluções melhores.

Algumas vezes o diretor tem dificuldades de comunicar uma estratégia ou diretriz para sua equipe. Outras vezes estamos competindo com outros projetos dentro do cliente e acaba vencendo o projeto que tiver maior retorno sobre o investimento. Nesses casos temos que usar o marketing como aliado.

“Mais do que isso, em vendas temos que estar sempre atentos e com a criatividade ligada para identificar como resolver as situações. Antes de mais nada você teve muita criatividade para resolver o problema e conseguiu estabelecer uma solução de ganha-ganha” continuou o Tio Salim.

Isso mesmo, negociação não é competição - temos que procurar uma solução vantajosa para os dois lados.

“Isso me lembra o seu Tio Jacob que diz que todo mundo tem uma grande história de sucesso para contar...

E que, também, todo mundo tem uma história de grande insucesso, mas dificilmente conta...e quando conta, diz que não foi com ele” disse o Tio Salim.

Tá bom Tio, eu prometo contar as histórias de insucesso, mas em outro livro.

Capítulo 5 - Influência e negociação

Meninos, hoje vamos falar sobre influência e negociação.

Eu tinha um chefe que falava que todos nós negociamos a todo momento de nossas vidas. A diferença é que alguns são treinados para isso e o fazem de uma forma frequente e planejada, conseguindo sempre bons resultados.

Existem quatro dinâmicas básicas em negociação:

1. **Persuasão** - quando o vendedor exerce domínio sobre o comprador
2. **Impasse** - quando vendedor e comprador não conseguem chegar em um objetivo comum ou uma relação benéfica para os dois lados
3. **Polarização** - quando existe uma disputa de dominância entre vendedor e comprador levando ao insucesso da negociação
4. **Negociação** - quando vendedor e comprador conseguem se movimentar chegando a um objetivo comum ou relação benéfica para os dois lados

O que buscamos é uma relação ganha-ganha para gerar um relacionamento duradouro. Em marketing chamamos isso de “fidelização”. Alguns clientes preferem falar que não são fiéis ao fornecedor, mas sim “leais”, ou seja, não tem exclusividade de compra com aquele fornecedor, mas dão preferência a ele.

A maioria dos clientes morre de medo de ficar dependente de um fornecedor e, com isso, ter seu poder de barganha diminuído.

Do lado do fornecedor ele quer exatamente o contrário - que o cliente esteja amarrado a ele. Em marketing chamamos isso de “lock-in” que é quando o cliente está dependente de um fornecedor para produtos e serviços e não consegue mudar para outro fornecedor sem um custo substancial, seja esse custo real ou apenas percebido.

“Dago” disse Emir “acho que não entendi esse tal de lock-in”.

Emir, digamos que você vendeu uma impressora para um cliente. Se o cliente quiser comprar uma nova impressora ele poderá escolher de outra marca ou de uma outra empresa que não a sua. Ele não está amarrado a você.

Agora, digamos, que você vendeu para ele todas as impressoras, servidores e notebooks que ele usa. Você também está alugando para ele um sistema de correio eletrônico e um sistema de CRM. Adicionalmente você tem um contrato de prestação de serviços com manutenção, assistência técnica e

suporte para o correio eletrônico e CRM. Nessa situação, se o cliente quiser “brigar” com você e buscar um novo fornecedor ele terá que pensar na dor de cabeça que vai ter para migrar o correio eletrônico e o CRM, no desgaste que terá nos usuários, o re-treinamento da equipe. Então, é capaz dele te chamar para negociar e resolver a “briga” do que buscar um novo fornecedor. Faz sentido?

“Sim, faz sentido” disse Emir “e me parece que quanto mais complexos forem os produtos e serviços, maior será o lock-in do cliente, estou certo?”

O modelo comercial adotado e a incorporação de serviços também tem um componente importante no lock-in. Para montar uma estratégia de lock-in temos que conhecer bem o fornecedor e os potenciais clientes.

Alguns fornecedores preferem cativar os seus clientes com confiança e competência, também chamadas de credibilidade.

Se o cliente tem muita confiança em você ele vai te atribuir o rótulo de “fonte segura” ou “amigo confiável”.

Se o cliente acredita que você tem muita competência, ele vai te atribuir o rótulo de “especialista” ou “solucionador de problemas”.

Se você conseguir desenvolver a confiança e a competência, então, o cliente te chamará de “conselheiro”, “aliado” ou “orientador”. Em Inglês usa-se o termo “trusted advisor” (conselheiro confiável). Nessa categoria o cliente passará a ter uma relação com você onde as negociações serão bem mais fáceis porque existe grande VALOR no relacionamento. Muda o foco de preço para VALOR.

“Dago” disse David “isso se aplica também para os médicos. Quando a gente desenvolve a confiança e a competência, então viramos o ‘**médico de família**’. O paciente nos procura qualquer que seja o problema dele, independente da nossa especialização. Claro que, dependendo do problema, recomendamos que ele procure um médico especializado”.

Sim, David, e a sua recomendação de outro médico especializado é importante para ele. Ele confiará em quem você confia, ou seja, em quem você recomendou. Ele confia e sabe que você é competente.

Perfis comportamentais

“Gente, vocês podem falar o que quiserem, mas continuo achando que essas técnicas competitivas são muito maquiavélicas” disse David.

“Pois é David” disse o Tio Salim “não é melhor você conhecer elas e se precaver do que cair nas garras de um concorrente?”

David, vou entrar agora numa área que você vai gostar - vamos ver como identificar o perfil comportamental dos clientes e como lidar com cada um dos perfis. Existem várias teorias para analisar o perfil comportamental das pessoas. Algumas categorizam as pessoas em mais de 50 ou 100 perfis, mas aqui nós vamos usar uma metodologia que categoriza em apenas 4 perfis.

Meninos e Tio Salim, vamos fazer um exercício. Eu vou mostrar os 4 perfis e vocês farão um círculo onde vocês acham que se enquadram:

Catalisador / expressivo

Exemplo: Eddie Murphy

- Extrovertido
- Espontâneo
- Persuasivo

Apoiador/ amigável

Exemplo: Frei Tuck

- Cooperativo
- Diplomático
- Leal

Controlador / realizador

Exemplo: Charles Bronson

- Independente
- Decisivo
- Eficiente

Analítico /minucioso

Exemplo: Bill Gates

- Lógico
- Prudente
- Sério

E agora, onde vocês acham que estão?

David - eu sou “apoiador / amigável”

Samuel - eu sou “analítico / minucioso”

Emir - eu sou “catalisador / expressivo”

Tio Salim - eu sou “controlador / realizador”

Juninho - eu não sei. Acho que estou entre “catalisador / expressivo” e “apoiador / amigável” - dá para ser os dois?

Bom Juninho, todos temos um perfil predominante e podemos ter um perfil secundário sendo na horizontal ou vertical. Nunca podemos ter um perfil secundário cruzado porque são conflitantes. Por exemplo, não pode ter perfil predominante como “catalisador / expressivo” e secundário como “analítico / minucioso”.

Vamos ver como cada um dos perfis é visto pelas outras pessoas:

Catalisador / expressivo

- Empreendedor
- Criativo
- Sonhador
- Motivador e otimista

Apoiador / amigável

- Amigo, conselheiro sentimental
- “Em cima do muro”
- “Coração mole”
- Prestativo e paciente

Controlador / realizador

- O chefe / durão
- Work-aholic
- Exigente e perfeccionista
- Não gosta de perder

Analítico / minucioso

- Detalhista, técnico e preciso
- Planejador
- Conservador
- Ponderado
- Averso à risco

“Viu só...o Tio Salim é o Al Capone, ah, ah, ah, controlador / realizador” disse David “estou gostando, dá para identificar direitinho cada um de nós aqui, e, acho que o que o Dago quer mostrar é como devemos identificar nosso cliente e saber como tratar com cada um deles”.

Isso mesmo David, quero que cada um de vocês pensem no nome de um cliente e identifiquem qual o perfil comportamental dele. Vamos ver como negociar com cada um dos perfis:

Catalisador / expressivo

- Invista no relacionamento
- Mostre entusiasmo
- Não apresse a discussão
- Abordagem macro
- Explore inovação, exclusividade, facilidade e rapidez
- Valoriza criatividade e ser reconhecido

Apoiador / amigável

- Crie clima de interação
- Evite conflito
- Mostre que os riscos são mínimos
- Ofereça segurança e apoio
- Explore trabalho em equipe e ser aceito pelo grupo
- Valoriza a atenção das pessoas

Controlador / realizador

- Incorpore o estilo “businessman”
- Assegure que o tempo dele será bem utilizado
- Foque em metas, seja objetivo
- Explore ganhar ou economizar tempo ou dinheiro
- Valoriza resultados

Analítico / minucioso

- Ofereça muitos dados e detalhes
- Comprovações de sucesso (casos)
- Não apresse a tomada de decisão
- Não exagere nos benefícios
- Explore dados e comparações
- Valoriza segurança

“Dago, adorei isso” disse o Tio Salim. “Bate certinho com o cliente que eu escolhi. Acho que eu já fazia isso sem saber, mas agora fica bem mais claro”.

Então Tio, e tem mais uma coisa que é muito legal. Cada um desses perfis comportamentais tem um motivador:

Perfil	Motivador
Controlador / realizador	Fortuna & Poder Esse perfil gosta de ganhar dinheiro como forma de ter e mostrar o poder. Adora MANDAR e liderar (mesmo que seja liderança pela imposição).
Catalisador / expressivo	Fortuna & Fama Esse perfil gosta de ganhar dinheiro como reconhecimento do seu trabalho. Tem um EGO enorme e adora, mais do que tudo, o reconhecimento. É um excelente candidato para virar “caso de sucesso”.
Apoiador / amigável	Participação Adora estar em “comunidade” e participar de grupos. Gosta de participar de reuniões de condomínio, clubes, associações, comitês, redes sociais e grupos. Adora colecionar esses “títulos” de membro participativo. Ficará muito feliz se você o convidar, como cliente, para participar da festa de final de ano da sua empresa.
Analítico / minucioso	Paz, estabilidade e segurança Detesta mudanças. Adoraria que o mundo nunca mudasse. É extremamente avesso à risco.

“Dago, qual o melhor perfil para vendedor?” perguntou Tio Salim.

Não tem perfil melhor ou pior e pode ter vendedor com qualquer perfil, contudo, vemos uma grande concentração de profissionais assim:

Catalisador / expressivo

- Fundador da empresa
- Presidente da empresa
- Diretor de marketing

Apoiador / amigável

- Diretor de RH
- Gerente de parcerias
- Gerente de projetos

Controlador / realizador

- CEO
- Diretor comercial
- Vendedores

Analítico / minucioso

- Diretor Financeiro
- Técnicos
- Pré-vendas

Já vi vendedores com o perfil “apoiador / amigável” que está no quadrante oposto do perfil típico, portanto, conflitante. Nesses casos o profissional gasta uma energia incrível para assumir características do “controlador / realizador” e que são fundamentais para o trabalho de vendas. Além do que, o perfil “apoiador / amigável” tem dificuldade em trabalhar sob pressão de metas.

“Podemos explorar um pouco mais sobre os cuidados que temos que ter no trato com cada um desses perfis?” perguntou o Tio Salim.

Vamos ver um pouco mais sobre cada um deles:

Catalisador / expressivo

- Vive “no mundo da lua” sempre com novas ideias e projetos
- Tem que mostrar para ele que é importante fechar um passo de cada vez
- Esse tipo de profissional só sobrevive se tiver um controlador / realizador como colaborador

Apoiador / amigável

- Não toma a decisão sozinho
- Tipicamente conta com um profissional para lhe dar diretrizes e o fazer se sentir confortável com suas decisões
- É cheio de boas intenções e erra em nome delas

Controlador / realizador

- Pensa muito rápido e quer decidir muito rápido
- Tem que levar tudo pronto com alternativas para ele escolher rapidamente e negociar preço
- Para ele errar não é um problema, mas não decidir é

Analítico / minucioso

- Adora pedir mais informações
- A dificuldade aqui é mostrar que ele já tem os elementos necessários para tomar a decisão com risco mínimo
- Guarda mágoas e é vingativo

“Dago, enquanto você falava eu estava mapeando cada um dos garotos aqui. É impressionante como o perfil e as coisas que você colocou batem. Se eu soubesse disso há alguns anos atrás seria bem mais fácil educá-los” disse o Tio Salim “e, certamente, vai ajudar muito no trato com os clientes”.

“Pai” disse Emir “Graças a Allah que você não conhecia essa teoria de perfil comportamental quando eu era criança...eh, eh, eh...você ia querer me transformar no Al Capone...”

Vinícola Aurélia e a empresa ACME

Meninos, negociação é uma arte. Envolve pessoas e emoções. Você nunca tem o domínio total das informações. Na negociação temos que ter um objetivo muito claro que é fazer com que os dois lados fiquem satisfeitos. Já vimos, muitas vezes, duas negociações serem tratadas, praticamente do mesmo jeito, mas chegando a conclusões totalmente diferentes.

Hoje teremos uma aula diferente. O Juninho passou o final de semana brincando de escritor e fez um texto em formato de peça teatral. Acho que ficou muito legal, então vamos ler e comentar, ok?

Introdução - A peça teatral do Juninho

Ator: Vinícola Aurélia - o cliente

A vinícola é de porte médio e está no negócio de vinhos há mais de sessenta anos. Cultiva suas próprias vinhas e fabrica todas as variedades de vinho, mas é especializada em Chardonnay. Também opera como engarrafadora, rotuladora e empacotadora.

Com a aproximação da época de férias, a Vinícola Aurélia pretendia conseguir uma boa fatia do mercado com uma grande campanha publicitária. A campanha publicitária levou meses para ser elaborada e as primeiras ações promocionais ocorrerão dentro de 3 semanas. Para gerenciar a campanha, a vinícola vai precisar de um sistema de CRM (Customer Relationship Management - Gerenciamento da Relação com o Cliente) que controle desde o recebimento das chamadas telefônicas até a medida do resultado da campanha, uma vez que os revendedores receberão comissões especiais nos vinhos Chardonnay.

O tempo é primordial, o sistema precisa estar implantado em 3 semanas. O orçamento para esse projeto é de R\$ 100.000,00.

Ator: Sérgio, gerente de tecnologia da Vinícola Aurélia

É sério e carrancudo, fala pouco, muito detalhista e perfeccionista. Está sempre com muitos papéis na mão, correndo de um lado para outro, sempre apressado.

Ator: Empresa ACME Desenvolvimento - o fornecedor

A ACME desenvolveu uma solução de CRM, com banco de dados de clientes e um sistema que controla desde o atendimento telefônico até o controle de e-mails enviados aos clientes.

A empresa, embora nova no mercado, tem bons casos de sucesso e a estratégia atual é vender o produto pronto, evitando fazer personalizações, pois todos os desenvolvedores da ACME estão alocados no desenvolvimento de uma nova versão - que será o grande diferencial competitivo da ACME no mercado.

A licença do produto é vendida por R\$ 210.000,00 (versão para 5 usuários) acrescidos de mais R\$ 40.000,00 para a instalação e treinamento dos usuários.

Ator: Figueira, vendedor antigo na ACME

É do tipo “bonachão”, gosta de um bom papo e de boas piadas. Está sempre de bom humor.

Ato I - Esquecemos da tecnologia...

A vinícola Aurélia estava com toda a promoção pronta para o lançamento. A diretoria, reunida, acertava os últimos detalhes. E então, um dos diretores perguntou “Senhores, quem ficou de cuidar da tecnologia?”....Oops...todos se entreolharam e....“Esquecemos da tecnologia! Chamem o Sérgio imediatamente! Por que ele não está nesta reunião?” - bom, o pessoal sempre esquecia de chamar o Sérgio...

“Sérgio”, disse o Presidente, “precisamos com a máxima urgência de um sistema para registrar todas as chamadas telefônicas dos interessados, para apoiar as pessoas que estiverem dando informações, para registrar todos os pedidos de vendas, e, para calcular a comissão que daremos para os revendedores. Ah, temos que ter tudo isso funcionando em 3 semanas. É melhor você correr.”

Ato II - A procura...

Sérgio saiu ligando para todos os fornecedores de tecnologia que ele conhecia. Foram dezenas de telefonemas. Os dias foram passando e Sérgio estava preocupado e estressado - já achando que seria impossível arrumar alguém que pudesse atendê-lo naquele prazo. E, então, ligou para um amigo antigo que recomendou a ACME Desenvolvimento - “eles são pequenos, mas o produto é bom” disse a Sérgio - que logo correu para a Internet para procurar o telefone da ACME.

Viva, finalmente!

Ato III - Encontrei...

Sérgio ligou para a ACME e logo foi direcionado para o Figueira. Sérgio estava ansioso demais, explicou rapidamente o problema e perguntou se a

ACME poderia ajudá-lo. “Sim, temos um produto que cobre quase todas as suas necessidades, mas...” e Sérgio interrompeu Figueira “precisamos nos reunir imediatamente. Em quanto tempo você pode estar aqui? Em 30 minutos? Estamos aguardando por você.”

Figueira estava até tonto de tão rápido que o Sérgio falou ao telefone. Bom, pelo menos seria uma venda bem fácil. Figueira pegou seu notebook e correu.

Ato IV - Você tem que me ajudar...

“Muito prazer, meu nome é Figueira, sou o gerente de vendas da ACME. Fiquei muito impressionado com a exposição de vinhos que vocês tem na recepção, eu...”

Sérgio, muito nervoso e agitado, interrompeu Figueira e começou a explicar todos os requisitos que o sistema deveria ter. “Temos apenas 2 semanas para instalar tudo. Vocês têm que me ajudar”.

Ato V - O conflito...

“Sérgio, nosso produto cobre 90% do que você precisa, teremos que desenvolver o módulo de registro das vendas com o comissionamento. Para entregar em 2 semanas eu teria que alocar metade da minha equipe de desenvolvimento nesse projeto, e estamos em fase final de desenvolvimento da nova versão. Antes de qualquer coisa eu precisaria consultar o presidente da ACME”.

“2 semanas para adaptar o produto? Parece muito tempo para pouca coisa. E se der alguma coisa errada? Não podemos passar de 2 semanas” disse Sérgio.

Figueira começou a ficar muito preocupado porque Sérgio não estava ouvindo e eles sequer tinham falado de preços.

“Por favor, Sr. Sérgio, eu não estou me comprometendo com datas. Sequer sei se podemos atender sua empresa. Preciso falar com meu presidente. O senhor entende que essa urgência implicaria em custos adicionais, certo?”

“De quanto estamos falando?” perguntou Sérgio certo de que possuía o suficiente para o produto e para os custos de “urgência”.

“A licença do produto é oferecida por R\$ 210.000,00 - versão de 5 usuários - acrescido de mais R\$ 40.000,00 para a instalação e treinamento dos usuários. E, é claro, temos o custo de desenvolvimento - 2 desenvolvedores

por 2 semanas - praticamente dobraria o preço do produto” disse Figueira rascunhando os números na frente de Sérgio.

Meninos, nesse momento vamos parar a leitura da peça teatral do Juninho e ver o que está acontecendo. Estamos diante de um conflito negocial. Sérgio achava que tinha achado a solução perfeita com um preço que ele poderia pagar. Foi totalmente surpreendido.

Que reações poderia ter o Sérgio? Ficaria pálido, abatido? Ficaria irritado? Acharia que o Figueira está querendo explorar por conta da urgência? Continuará a negociar? O que faria o Figueira?

O Juninho acabou adotando um final que, eu diria, é o que a maioria dos vendedores mais experientes faria. Vamos ver.

Último Ato - Grand Finale

“Figueira, temos um grande problema. Eu tenho menos da metade desse valor. Mesmo com toda a urgência eu não tenho como aprovar verba adicional para esse projeto”.

“Sérgio, agradeço sua franqueza, mas o problema é ainda maior. Eu não sei se vou ter o produto para entregar. Vou sair, por 5 minutos, para ligar para meu presidente e discutir sobre o desenvolvimento que você precisa”.

Figueira sabia que não ia ser uma conversa fácil. Deslocar os profissionais da equipe de desenvolvimento em fase final do projeto seria praticamente impossível. Por outro lado, na atual conjuntura do mercado, vender mais uma cópia do produto faria muita diferença. Figueira tinha que pensar em uma forma criativa de satisfazer os dois lados. Mas de que forma?

Figueira havia explicado a situação em detalhes para Nestor, o presidente, e a resposta foi um redondo e sonoro “NÃO”. “Não podemos prejudicar nossa estratégia e nossos compromissos por conta de um cliente que sequer tem o dinheiro suficiente para nos pagar. E depois teremos que dar manutenção em uma versão antiga”.

Figueira tinha “estudado” o perfil do Sérgio - sabia que era honesto, franco e do tipo que ficaria imensamente grato se conseguisse ajudá-lo. E, gratidão no mundo dos negócios significa novos projetos e novas vendas.

Criatividade...criatividade...era isso que o Figueira mais precisava nessa hora...ele não era de perder uma negociação. “Nestor, eu tive uma ideia. E se vendêssemos a versão nova do produto para a Vinícola Aurélia. Eles seriam

nosso primeiro cliente, nosso grande caso de sucesso, nossa grande referência para o mercado. Normalmente damos incentivos para o primeiro cliente - pois então, o incentivo para a Vinícola seria um belo desconto no valor do produto. E o desenvolvimento que eles estão pedindo faz sentido para o produto. Poderíamos incluir e vender como parte do produto. Seria uma excelente relação ganha-ganha”.

Aplausos Belíssimo final feliz

“Juninho” disse Emir “cara, na boa... ainda bem que você não depende de escrever peças de teatro para sobreviver. Você ia passar fome”.

Calma gente, o texto está excelente para a gente exercitar sobre os aspectos envolvidos no processo de vendas. Emir, me diga quais os pontos onde, com maior probabilidade, essa negociação teria dado errado.

“Dago, eu acho que o Figueira e Sérgio discutiriam exaustivamente sobre o preço e provavelmente não chegariam a uma conclusão ganha-ganha. Aqui teríamos 2 desfechos possíveis:

- Figueira iria embora sem fazer a venda. Sérgio teria que arrumar outra solução tecnológica ou adiar sua campanha.
- Sérgio conseguiria a aprovação do orçamento extra e pagaria o produto e o desenvolvimento.

Nos dois casos o relacionamento entre as duas empresas estaria comprometido e dificilmente Sérgio compraria de Figueira novamente”.

E você David, o que diria que foi o fato mais importante para o sucesso da negociação?

“Dago, acho que foi Ouvir, Pensar e Falar” disse David “Figueira ouviu atentamente o problema de Sérgio, leu adequadamente o “perfil comportamental”, pensou em como conseguiria montar uma relação ganha-ganha mesmo com todos os fatores adversos, e ao fim, negociou com o cliente e, principalmente, com a empresa dele. Muitos vendedores esquecem de negociar com suas empresas”.

Isso mesmo: Ouvir, Pensar, Falar.... e AÇÃO

Negociar é uma arte. Eu uso muito o esquema de “teatrinho” para exercitar as teorias e melhores práticas, vii Emir...Em Inglês chamamos isso de ROLE PLAY. É sempre muito importante tentar visualizar as reações do cliente e se antecipar com possíveis cenários.

Figueira e o seu “cliente amigo”

Bom, meninos, hoje vou contar uma história para vocês usando o personagem Figueira da peça teatral do Juninho...está certo Emir?

A ACME Tecnologia era uma revenda tradicional no mercado. Vendia produtos - hardware e software. Seus vendedores sabiam negociar como ninguém. Em especial, o Figueira.

Mas o mercado tinha mudado. Os clientes passaram a demandar “soluções” ao invés de produtos. A ACME pela primeira vez, em muitos anos, começou a perder vendas para seus concorrentes. Então chamaram, rapidamente, uma consultoria para criar pacotes de “soluções” e para treinar a sua equipe de vendas.

Logo no início, o gerente já foi dizendo para a consultoria “O Figueira é, de longe, nosso melhor profissional de vendas. Vocês logo vão ver.” A consultoria entrevistou todos os vendedores para saber sobre a formação, as habilidades de negociação e o perfil de cada um. A entrevista do Figueira levou mais de 1 hora. No início ele estava muito nervoso e calado - achando que a entrevista seria usada para demitir pessoas. O entrevistador explicou o processo e conseguiu, pouco a pouco, ganhar a confiança do Figueira - que passou a falar muito...muito mesmo.

A consultoria montou, então, um programa intenso de treinamento - uma semana inteira. Participaram todos os vendedores - sempre de celular em punho. E cada vez que recebiam uma ligação faziam “cara de sérios”, “voz grossa” e saiam correndo da sala. Voltavam com o sorriso largo e voz vitoriosa “mais uma proposta!”. Faziam e enviavam muitas propostas, mas fechavam cada vez menos.

No último dia do treinamento a consultoria avisou que, na próxima semana, visitaria os clientes junto com os vendedores para verificar se eles tinham absorvido bem o treinamento e se estariam utilizando o conhecimento adquirido. E o primeiro seria “o Figueira”.

Marcaram de se reunir uma hora antes da visita ao cliente. O consultor chegou e começou a perguntar “Quem é o cliente, o que faz, o que compra, como compra, quais os projetos em andamento, quais as oportunidades”. O Figueira não havia se preparado e só repetia a mesma coisa “O cliente é **suuuper** meu amigo. Vamos lá para fechar 2 contratos. Tudo acertado. Fique tranquilo”. O consultor tentou uma última vez, “Figueira, é importante repassar o roteiro da reunião. Temos que saber o que vamos falar e nos preparar para

possíveis imprevistos”. O Figueira disparou “o cliente é meu amigo, não vai ter imprevisto, e vamos embora que estamos na hora”.

“Figueira, você não vai levar material algum para deixar com o cliente - nem um folheto?” disse o consultor. “Vamos embora que vamos chegar atrasados” disparou o Figueira.

Entraram na sala do gerente e ele os convidou, imediatamente, para tomar um café na copa. A copa estava cheia. O gerente foi logo envolvido em várias mini-reuniões que estavam acontecendo lá mesmo, na copa. O Figueira e o consultor ficaram esperando. Tomaram vários cafés. Não parecia que o Figueira fosse tão “amigo” assim do gerente.

Voltaram para a sala e o gerente avisou “vou ter que sair para outra reunião em 15 min.” O Figueira logo se adiantou “não tem problema, nossa reunião vai ser muito objetiva, temos apenas que fechar aquelas 2 propostas que você nos pediu na última reunião”. O gerente tinha acabado de voltar de 30 dias de férias. Não lembrava do pedido nem ao menos do que se tratavam as propostas.

“A primeira proposta”, disse Figueira, “era para instalar um servidor de correio corporativo. Veja os nossos preços, os melhores do mercado, e agora estamos oferecendo também serviços. Eu posso instalar e configurar tudo para você. Uma beleza. Te entrego tudo funcionando”. O gerente fez cara de confuso e disse “sabe Figueira, nas minhas férias o pessoal aqui baixou um produto da Internet - de graça - instalaram e já está funcionando. Nossa última reunião foi antes das minhas férias. Acho que já se foram uns 50 dias. Bom, vamos ver a sua segunda proposta”.

O Figueira não sabia onde enfiar a cara. Estava desconcertado. Ele olhou para o consultor como se estivesse falando “isso nunca aconteceu comigo”. O Figueira ainda tentou argumentar “mas você sabe que software livre tem custo, que o suporte é complicado e...”. O gerente interrompeu “Figueira, essa decisão já está tomada. Vamos para sua segunda proposta”.

“A segunda proposta era para automação da sua equipe de vendas - 80 vendedores. Aqui nossos preços são imbatíveis. Vamos entregar os equipamentos com o software já instalado”. O gerente interrompeu novamente, “Figueira, você esteve conversando com alguém da minha equipe enquanto eu estava em férias? Os equipamentos já foram comprados - já está tudo com os vendedores. Olha, vocês vão me desculpar, mas tenho uma reunião para discutir um projeto de implementação de uma intranet corporativa interligando todas as áreas de empresa. Figueira a gente se vê.”

O Figueira estava tão desorientado que mal conseguiu se despedir. Saiu de lá com o consultor e pararam no primeiro café para conversarem sobre a reunião.

“É Figueira, grande amigo esse seu. Bem que você disse que não teríamos imprevistos. Perdemos 3 projetos em 15 min” disse o consultor. “Não, foram só 2 projetos” disse Figueira.

“É Figueira, esta certo. Bom, além disso eu contei mais de 12 erros de negociação. Vamos ter que rever o material do treinamento...e daqui a uma semana iremos visitar, juntos, um outro cliente” disse o consultor.

O Figueira voltou para a empresa e estudou muito a semana toda. Quando encontrou o consultor novamente, estava muito bem preparado - sabia tudo sobre o cliente - tinha pesquisado na Internet. Estudaram juntos o roteiro da visita - o que iriam falar, o que esperavam do cliente e alguns imprevistos que poderiam acontecer. Desta vez, Figueira levaria também para reunião seu gerente de projetos - especializado em soluções. Foram o caminho todo ensaiando. Chegaram com 15 min de antecedência, mas logo foram informados de que o cliente atrasaria 30 min.

O gerente entrou na sala, pediu desculpas pelo atraso e avisou que só poderia ficar 30 min. O Figueira agradeceu a oportunidade da visita, disse que tinha visto no site da empresa que eles estavam comemorando 25 anos - e o parabenizou. O cliente ficou surpreso e agradeceu o interesse. “Eu tomei a liberdade de ligar para alguns dos seus gerentes para levantar as necessidades da sua empresa. Viemos preparados para falar sobre 3 projetos onde achamos que podemos agregar muito valor, mas como o senhor tem apenas 30 min eu gostaria de falar resumidamente sobre os 3, e, que o senhor me dissesse qual é o mais importante, e então, entraremos em detalhes no projeto escolhido. Os outros dois projetos deixaremos para uma próxima oportunidade. Está bem assim?” O Figueira notou uma mudança de postura no cliente - como se ele estivesse muito satisfeito em ouvir aquilo. Figueira falou sobre os 3 projetos.

“Interessante” disse o cliente “eu achava que vocês eram apenas uma revenda de hardware e software. Não sabia que faziam projetos. E você levantou os três maiores problemas que eu tenho para resolver. Vamos falar sobre segurança”. Começaram a apresentação que contava com o apoio de muito material impresso e eletrônico. O cliente chegava cada vez mais perto da tela. Figueira sabia que isso queria dizer que ele estava interessado. Figueira ia anotando na frente do cliente, todas as observações, pendências e próximos passos. Em exatos 30 min acabaram a apresentação e,

coincidentalmente, a secretária estava na porta chamando o gerente para a próxima reunião. “Silvia, avisa o pessoal que vou me atrasar 30 minutos” disse o cliente “por favor, você conseguiria apresentar as outras 2 soluções nesse tempo?”

Saíram de lá com a tarefa de enviar, urgentemente, 2 propostas e apresentar a terceira solução para a equipe de desenvolvimento. Sucesso total.

E então, meninos, o que aprendemos da história do Figueira?

“Preparação é tudo” disse o Emir “não dá para ir para um cliente sem se preparar. Tem que montar um roteiro, tem que estabelecer um objetivo e estar preparado para imprevistos”.

“Emir” disse o Tio Salim “eu vi alguns outros pontos importantes aqui na história:

1. Vendedor tem uma arrogância impressionante. Cansei de ter vendedores “Figueira” na minha loja. Eles acham que sabem de tudo e que ter lábia é o que importa para vender. Tenho exemplo até aqui dentro de casa, com vocês. Vocês não queriam participar dessas aulas porque achavam que já sabiam de tudo - é típico de vendedor arrogante.
2. Não existe essa coisa de cliente amigo. O cliente está lá para comprar bem e você está lá para vender bem. Os dois têm que se preparar para a reunião. O vendedor tem que se preparar mais ainda porque ele será o maestro da reunião”.

“Dago” continuou o Tio Salim “só não sei como não despediram o Figueira logo depois da primeira visita”.

Tio, tem vendedor que “se vende” muito bem. A empresa acha que ele é o máximo, mas quando começamos a olhar mais de perto ou analisar indicadores de desempenho, vemos que a situação é outra. Depois que voltamos da primeira visita fomos analisar os indicadores do Figueira. De cada 10 oportunidades qualificadas ele conseguia mandar 5 propostas e fechava 1. Os demais vendedores de cada 10 oportunidades mandavam 5 propostas e fechavam 3, portanto, eram mais eficientes. É que o Figueira trabalhava com um número maior de oportunidades qualificadas do que os outros vendedores, então, no final das contas as vendas fechadas eram iguais - só que representando um custo muito maior para a empresa.

Outra grande diferença: o Figueira era muito bom em comemorar e divulgar quando tinha fechado uma proposta. E daqui todo mundo ficava com a impressão de que ele era o melhor vendedor.

O manual do comprador profissional

Meninos, os vendedores esquecem que os compradores fazem excelentes cursos de “como comprar bem” e que exercitam 8 horas por dia, todos os dias. Então, nunca subestime o comprador profissional.

Tiramos algumas dicas do manual do comprador profissional:

1. Manter os fornecedores no páreo

O comprador manterá o maior número possível de fornecedores “no páreo” até o final da negociação. Ele procurará ter cada fornecedor alinhado com um “patrocinador” diferente dentro da empresa. Com isso, cada “patrocinador” lutará pelo seu fornecedor.

Ele nunca deixará o fornecedor pensar que “já perdeu”, para que ele não deixe a negociação, mas deixará o fornecedor pensar que está perdendo, e com isso ele vai obter mais vantagens.

2. Perfis mais adotados

Os compradores, tipicamente, adotam um desses perfis na reunião de negociação:

- **“Humildezinho”** - vulgo “lobo em pele de cordeiro”, vai falar que adoraria comprar da sua empresa, mas que eles não têm orçamento. Vai falar que se você conseguir fazer o desconto que ele precisa, então vocês passarão a ser um fornecedor importante e terão muitos outros projetos.
- **“Boxeador”** - vai “bater sem dó no vendedor”. Vai falar mal da sua empresa, dos seus produtos e serviços. Vai falar bem dos concorrentes.

3. Desestabilizar

Uma das táticas mais utilizadas pelos compradores é tentar desestabilizar emocionalmente o vendedor logo no início da reunião. Vai falar, de maneira extremamente agressiva, que o produto é ruim, que a empresa é ruim, vai falar que todo mundo vende a mesma coisa tentando menosprezar sua empresa, vai puxar todos os problemas de relacionamento que aconteceram entre as 2 empresas.

Os vendedores mais experientes esperam o comprador fazer o seu “teatrinho” e, quando ele acabar, voltam para a negociação como se o teatrinho não tivesse acontecido. O comprador percebe que sua estratégia não “colou” e segue a negociação, também de maneira normal, como se nada tivesse acontecido.

4. Ordem da negociação

O comprador vai negociar primeiro com quem ele não quer comprar. Com isso vai pegar todas as vantagens e condições comerciais para usar como elemento de pressão na negociação com quem ele quer comprar. Se você é o último vendedor na lista de reuniões com compras, então tenha certeza que você “é o cara”.

5. Espremer

O comprador ganha seu bônus com base no valor que começou a negociação e no valor final. Então ele vai te espremer até ter certeza que você não tem mais uma gota de sangue sequer.

Vendedores menos experientes dão o desconto total deixando pouquíssima margem para o projeto. Aí, quando dá alguma coisa errada no projeto a empresa vai para o prejuízo, porque a margem não consegue cobrir eventualidades ou erros.

Antigamente o vendedor era comissionado pelo valor da venda. Então, ele queria dar o maior desconto possível para fechar rápido e botar o dinheiro da comissão no bolso. Hoje, os vendedores são comissionados pelo valor da venda menos o desconto dado, fazendo com que eles briguem mais pela margem de lucro.

6. “Nossa senhora do final do trimestre”

O comprador sabe que as empresas, especialmente as internacionais, são pressionadas para fechar suas metas de trimestre ou ano. Assim, deixam para negociar perto dessas datas quando o fornecedor está “apertado” e disposto a dar descontos especiais para fechar sua meta.

Algumas empresas sinalizam para seus fornecedores, antes deles enviarem a proposta, que o departamento de compras estará envolvido. Assim o fornecedor tem a possibilidade de colocar “uma gordurinha” na proposta e, então, participar do teatrinho de compras e dar o desconto.

“Dago, que coisa mais estranha” disse Emir “não seria mais fácil mandar a proposta com o valor justo e não ter que fazer o teatrinho com compras?”

“Meu filho” disse o Tio Salim “quantas vezes o papai já falou que preço é para ser negociado. Não tem graça comprar sem negociar. Lá na Síria se você não negociar, o vendedor não vai querer te vender porque não tem diversão. Certamente esses compradores aprenderam com a gente, eh eh, eh”.

Focos de preocupação do comprador

Meninos, podemos estabelecer o processo de compras em 4 etapas:

- Reconhecimento da necessidade
- Avaliação das alternativas
- Tomada da decisão
- Implementação da decisão

Em cada uma dessas etapas o cliente tem preocupações distintas com relação ao vendedor, ao produto que está sendo adquirido e a empresa fornecedora.

Na etapa de reconhecimento da necessidade, o cliente se preocupa em detalhar sua necessidade, estabelecer o orçamento e saber se o que está sendo oferecido está dentro dos limites desse orçamento. Aqui o cliente precisa, também, estabelecer a credibilidade no vendedor que o está atendendo.

Na etapa de avaliação das alternativas, o cliente se preocupa se todas as necessidades dele estão contempladas na solução. Aqui o cliente precisa, também, estabelecer a credibilidade no produto que está sendo oferecido.

Na etapa de tomada da decisão, o cliente se preocupa com os riscos envolvidos no projeto e o custo da solução, já na condição de negociar o preço final. Aqui o cliente precisa, também, estabelecer a credibilidade na empresa fornecedora da solução.

Nessa última etapa, de implementação da decisão, o cliente se preocupa em ter todas as necessidades atendidas.

Um erro bastante comum é o vendedor não perceber que o foco da preocupação do cliente mudou ...

A fase de Tomada de Decisão é crítica. Aqui o vendedor acha que já ganhou, mas o cliente ainda tem dúvidas. O cliente ainda está pensando se esse é realmente um bom negócio e se ele precisa de fato comprar **agora** o que está sendo oferecido. O cliente pode desistir de um momento para outro e o vendedor não vai entender o que aconteceu.

Capítulo 6 - Planejamento e produtividade

Meninos, vamos brincar de matemática. O ano tem 365 dias. Vamos tirar 52 Sábados e 52 Domingos, 10 dias de feriados e “pontes”, 20 dias para férias e 10 dias para treinamentos e eventuais doenças. Vamos tirar, também, 1 dia por semana para o vendedor cuidar de atividades de planejamento, emails, reuniões e outras atividades internas. Somando tudo isso temos 196 dias que o vendedor NÃO VENDE e, portanto, sobram 169 dias para VENDER.

O vendedor tem mais dias dedicados a NÃO VENDER do que dias dedicados a VENDER. Então, tempo é o bem mais precioso do vendedor. Qualquer “escorregada” que ele der vai comprometer sua meta.

“Dago, estou pensando em pagar somente meio salário para os vendedores já que eles trabalham apenas meio ano” disse o Tio Salim.

Tio, o senhor já pensou o quanto nós atrapalhamos os vendedores? Convidamos eles para treinamentos e reuniões desnecessárias, mandamos um monte de emails que só fazem eles gastarem o precioso tempo lendo e respondendo. Vendedor tem que fazer uma única atividade: VENDER !!!

Para assegurar que ele atinja a meta, o vendedor tem que ter um bom plano e uma excelente execução. O vendedor é o maestro de muitas ações, então tem que ser um bom gestor de projetos.

Ele vai no cliente, identifica uma oportunidade, volta para a empresa e tem que distribuir as tarefas relacionadas com a oportunidade identificada, tem que cobrar os resultados e os feedbacks (de outras áreas e do cliente), fazer o acompanhamento de cada uma das atividades, manter registro de reclamações e devidas “resoluções”, manter registro de elogios dos clientes, acompanhar o processo inteiro inclusive faturamento e ações pós-vendas.

Se o vendedor não tiver um bom sistema de registro e acompanhamento das atividades ele não dará conta do recado. Faltarão dias no ano e ele não conseguirá atingir sua meta.

Bons vendedores desenvolvem sistemas em formulários ou planilhas para controlar tudo isso e aumentar a sua produtividade. Ter produtividade significa atingir a meta e, portanto, ganhar dinheiro com o salário variável e o bônus.

Fazer planejamento, para o vendedor, significa garantia de dinheiro no bolso.

Você é responsável pelo seu sucesso

Meninos, vamos continuar brincando de matemática. Lembra que falamos sobre o funil de vendas?

Muitas empresas calculam a **taxa de aproveitamento** em cada uma das etapas do funil. Em termos gerais, dizemos que para cada 10 oportunidades identificadas teremos 5 qualificadas, 3 propostas e 1 negociação fechada. Claro que isso varia de empresa para empresa, mas vamos utilizar esses indicadores para nosso exercício.

Agora vamos pegar o caso da empresa do Emir. Ele quer faturar R\$ 3 milhões nesse ano. Como ele tem um ticket médio de R\$ 50.000, então terá que fechar 60 contratos para atingir sua meta de vendas.

Para ter 60 contratos fechados, ele deverá identificar 600 oportunidades na boca do funil, qualificar 300 e emitir 180 propostas.

Bom, o Emir me disse que gasta meia hora para prospectar cada negócio, meia hora para qualificar, 12 horas entre apresentar a solução para o cliente e gerar uma proposta e mais 4 horas para defender a proposta e fechar a negociação.

Isso significa que o Emir gastará 300 horas para prospectar, 150 horas para qualificar, 2.160 horas para apresentar a solução e gerar as propostas e 240 horas para defender suas propostas. No total ele precisará de 2.850 horas, ou seja, 356 dias para que ele consiga trazer os R\$ 3 milhões de meta de vendas. Só que o ano tem 169 dias úteis para VENDER, portanto faltará para o Emir 187 dias úteis. Ele tem algumas alternativas:

- Contratar outro vendedor para ajudá-lo na parte de vendas
- Aumentar o ticket médio dos contratos colocando mais produtos ou mais serviços
- Melhorar as taxas de aproveitamento do funil de vendas, por exemplo, aumentar o número de propostas fechadas versus propostas emitidas
- Reduzir o número de horas que ele gasta para fazer cada uma das etapas do ciclo de vendas, por exemplo, adotando estratégias de marketing para apoiá-lo nas etapas de prospecção e qualificação

“Dago, contratar mais um vendedor está fora de cogitação” disse o Emir “já tentamos isso e não deu certo. Ele não tinha o mesmo desempenho que eu. Prefiro tocar sozinho procurando eficiência nas minhas tarefas, ou seja, reduzindo o número de horas que gasto em cada uma das etapas do funil.”

Excelente Emir, essa é uma decisão estratégica que só você pode tomar.

Uma vez conheci um brilhante presidente de empresa de tecnologia, chamado Severino, que me apresentou os 4 quadrantes mágicos. Emir, acho que eles te ajudarão muito em melhorar sua eficiência.

O que vamos listar são as tarefas, em cada um dos 4 quadrantes mágicos:

- O que eu faço hoje e tenho que continuar fazendo
- O que eu faço hoje e que poderia passar para alguém fazer
- O que eu faço hoje que eu não precisaria fazer, mas não tem quem faça
- O que eu faço hoje se eu não fizer, não fará a menor diferença

O que queremos, Emir, é que você se livre de tarefas que não precisa fazer e se foque em VENDER !!!

Vamos te dar mais uma ajuda Emir, estabelecendo os 4 níveis de planejamento de vendas:

1. Planejamento de carteira de contas

Será que dá para escolher uma carteira de clientes potenciais que aumentem sua produtividade? Por exemplo:

- Será que vale a pena atender clientes fora de São Paulo? Suas horas são muito preciosas para desperdiçar em viagens.
- Se você estabelecer como foco que vai atender o mercado de escolas e universidades você aprenderá quais as dores e necessidades comuns desse mercado, bem como os jargões e a forma mais eficiente de vender. O foco em 1 ou 2 mercados aumentará sua taxa de sucesso.
- Será que você tem clientes que podem ser “despedidos”? Sabe aquele cliente que dá muito trabalho e gera muito pouco resultado?

2. Plano de contas

Agora que já sabemos qual será a carteira de clientes (atuais e potenciais) temos que definir um plano de ação para as principais contas (clientes) com:

- O que você quer obter da conta? Quando e como?
- Principais oportunidades que poderiam existir na conta
- Possibilidade de cross-selling e up-selling
- Estratégia de atuação nessa conta
- Principais obstáculos percebidos
- Plano de ações com métricas e indicadores de performance

- Quem são os principais contatos, patrocinadores, apoiadores e opositores
- Histórico de atuação na conta com as compras e os problemas

“Dago” disse Emir “eu não tenho a maioria dessas informações. Algumas contas eu ainda nem fiz a primeira visita.”

Bom Emir, agora você já sabe que tipo de informação vai ter que levantar quando for fazer a visita ao cliente. Com o plano você passa a ter uma atitude pró-ativa, e não reativa. Você terá mais controle sobre o processo de vendas e, conseqüentemente, aumentará sua eficiência nas vendas.

3. Plano de oportunidades

Para cada cliente você identificará oportunidades e as maiores oportunidades deverão ter um plano com:

- Dores e necessidades
- Como ganhar essa oportunidade (estratégia e cronograma de ações e responsabilidades)
- Produtos e serviços envolvidos e quanto representa de vendas (\$)
- Benefícios esperados
- Concorrentes e estratégia de ataque
- Executivos envolvidos na decisão, aprovação e compras
- Decisores, patrocinadores, apoiadores, influenciadores e opositores
- Quando deverá fechar a negociação

Emir, você terá que fechar 60 contratos e mandar 180 propostas. Não vai dar para fazer 180 planos de oportunidades, mas você terá que fazer para os maiores ou mais importantes.

Para identificar oportunidades eu uso o que chamamos de “Mapa de Oportunidades” - uma planilha Excel onde eu coloco na coluna A o nome dos principais clientes e nas demais colunas o nome dos produtos e serviços que temos para vender. Então eu coloco um “x” onde existe a oportunidade de vender o produto para aquele cliente. Ao final eu tiro três conclusões importantes:

- Os clientes com mais “x” serão tratados de maneira prioritária
- Os produtos com mais “x” são candidatos para fazermos uma ação de marketing e, com isso, prospectando e qualificando os clientes com real interesse
- O número total de “x” me dirá se tenho condições de atingir minha meta de vendas

4. Planejamento de toques

Meninos, tem um efeito em marketing que chamamos de “curto circuito”. Sabe quando você está passando em frente a sala do seu chefe e ele diz “Samuel, eu estava pensando em você” ? Bom, na maioria das vezes o chefe não estava pensando no Samuel. O chefe estava com um problema, viu o Samuel e associou o problema com a possível solução. Deu curto circuito.

Com o cliente é a mesma coisa, ele está lá com um problema, recebe um folheto ou um email do Emir e pronto: curto circuito.

Então, o que temos que fazer para aumentar a taxa de sucesso nas vendas é aumentar o número de possibilidades de curto circuitos. Temos que montar um plano de “toques”. Por exemplo, uma semana eu visito o cliente, na outra dou um telefonema, na outra mando um email, na outra um folheto, e volto a fazer a visita. Todas as semanas eu estarei tocando o cliente, de maneiras diferentes e com mensagens diferentes. Estarei aumentando a chance do curto circuito.

O desafio é ter algo relevante para tocar o cliente periodicamente. Será impossível ter uma mensagem diferente para cada um dos clientes. Daqui surge novamente a necessidade de trabalhar focado em um determinado segmento de mercado. Se eu estiver vendendo, por exemplo, para escolas e universidades vai ser mais fácil achar notícias, ou divulgar casos de sucesso. Uma única mensagem servirá para todos os clientes.

“Dago, mas esse não é o trabalho da área de marketing?” perguntou Samuel.

Samuel, seria maravilhoso se marketing trabalhasse integrado com vendas, gerando demanda e oportunidades. Infelizmente parece que marketing está em um planeta e vendas em outro.

Emir, você prefere delegar isso para marketing e correr o risco de não fazer sua meta, ou investir alguns minutos em gerar um email e mandar para os clientes?

“Dago, estou saindo daqui hoje com apenas uma META: atingir minha META de VENDAS!!!” disse Emir “se o pessoal de marketing puder ajudar será ótimo, senão vou sem eles mesmo...”

Não se vende “na primeira”

Meninos, lembram que eu comentei sobre o Domingo, aquele vendedor que desenvolveu a metodologia dos 4Qs?

O Domingo também percebeu que, para os produtos daquela empresa onde ele estava trabalhando, a venda nunca acontecia em uma única visita.

Percebeu que, em média, tinha que fazer 4 visitas para fechar a venda. Ele, então, ele analisou todas as visitas feitas e montou um roteiro que chamou das metodologia 4 Rs:

- **Primeira Reunião:** Apresentar-se ao cliente, apresentar a empresa, fornecer alguns dados de mercado para mostrar as tendências, oportunidades e ameaças ao negócio do cliente. Finalizar a reunião pedindo a oportunidade de voltar e aplicar um formulário de análise da situação do cliente (qualificação) e calcular quanto ele poderia melhorar.
- **Segunda Reunião:** Repassar o que foi feito na reunião anterior, aplicar o formulário de análise e agendar a reunião para apresentar os resultados.
- **Terceira Reunião:** Repassar o que foi feito nas reuniões anteriores, apresentar o resultado da análise mostrando quanto o cliente ganharia usando a solução da empresa do Domingo. Finalizar a reunião perguntando se o cliente estaria interessado em receber uma proposta comercial.
- **Quarta Reunião:** Repassar o que foi feito nas reuniões anteriores, apresentar a proposta e os ganhos que o cliente terá com o uso desta solução.

As quatro reuniões são fundamentais para criar, pouco a pouco, uma relação de confiança entre o vendedor e o comprador. No Brasil esse tipo de relacionamento é fundamental para que a venda aconteça. O cliente tem que **confiar** no vendedor e na empresa que ele representa.

Obviamente que acontecem situações onde o vendedor e o cliente conseguem antecipar as ações, ou seja, duas reuniões acontecem em uma reunião.

Cada empresa tem que analisar o seu mercado e montar uma agenda de reuniões, como o Domingo fez, para construir o RELACIONAMENTO e CONFIANÇA com o cliente. Sem isso a venda não acontece.

Reuniões de sucesso

Meninos, vendedores vivem em reuniões. E hoje vamos falar como os vendedores mais experientes se preparam e conduzem uma reunião de sucesso. Vamos ver algumas dicas importantes de cada uma das fases da preparação e condução da reunião:

1. Antes de agendar uma reunião

Tio Salim sempre fala que “vendedor não é relações públicas, vendedor tem que vender”. Então, reunião não é para ir tomar cafezinho com o cliente.

Antes de agendar uma reunião e consumir um tempo precioso do seu cliente pergunte-se, se a reunião é realmente necessária ou se poderia ser substituída por um rápido telefonema.

Você tem um assunto relevante para falar para com o cliente?

Será que o momento é adequado? Marcar reunião no final do mês pode não ser uma boa alternativa. O cliente estará preocupado em entregar as metas e objetivos, e dará pouca atenção para o vendedor.

2. Planejamento da reunião

Essa é a parte mais importante. O vendedor terá que estabelecer:

- Seu objetivo para essa reunião. O que você vai considerar um sucesso?
- Possível objetivo do cliente para essa reunião
- Que tipo de informações eu já tenho do cliente e quais preciso obter
- Roteiro da reunião (quem vai falar o quê e quando)
 - Quem serão os participantes (do seu lado e do lado do cliente)
 - Tempo previsto para a reunião
 - Perguntas exploratórias para identificar possíveis dores ou necessidades
 - Perguntas de alto impacto para criar a necessidade no cliente
- Comunicação sobre seu produto ou serviço
- Possíveis objeções e armadilhas da concorrência
- Planos alternativos para imprevistos
 - O que pode dar de errado?
 - E se o cliente não tiver 1 hora?
 - E se o diretor não aparecer e mandar um representante?
 - E se o cliente estiver de péssimo humor ou falante ao extremo?

3. Preliminares ou aquecimento

São aqueles 5 minutos iniciais para “quebrar o gelo”. Essa é a parte onde os vendedores cometem mais erros. Alguns falam sobre coisas pessoais e deixam o cliente desconfortável. Outros falam sobre esportes, clima e

previsão do tempo e o cliente fica com a percepção que está desperdiçando seu precioso tempo ali.

Eu gosto de adotar uma dessas estratégias:

- Buscar informações na Internet e parabenizar o cliente por algum artigo ou entrevista que ele tenha dado, ou algum fato relativo a sua empresa. Mostra que você estudou e deixa ele se sentindo importante.
- Pedir para ele contar sobre a percepção dele quanto ao crescimento do mercado onde ele atua. O cliente “enche o peito” se sentindo muito importante e valorizado, e na maioria das vezes, fornece informações relevantes que nos ajudarão nesse e em outros clientes do mesmo segmento de mercado. O desafio aqui é fazer ele parar em 3 ou 4 minutos.

4. Agenda

O vendedor é o grande maestro da reunião.

É de bom tom começar perguntando “Quanto tempo teremos para essa reunião?”

Se você já teve alguma reunião com o cliente, então seria importante relembrar a reunião passada e os compromissos firmados nela.

Agora, o vendedor deverá estabelecer a agenda. O que será falado, quanto tempo será alocado para cada tópico e quando o cliente deverá fazer suas perguntas ou interagir. Depois de falar sobre a agenda é fundamental perguntar ao cliente se ele está de acordo com essa agenda e com a dinâmica proposta para a reunião. Se o cliente tiver outras expectativas ou necessidades é importante que ele diga agora, no começo da reunião.

Com a agenda acordada, o vendedor fica com as “rédeas” da reunião e poderá voltar a ler a agenda se o cliente começar a desviar do assunto que é a pauta da reunião.

5. Investigação

Lembra que falamos que o mais importante na venda consultiva é OUVIR? Então, antes de sairmos falando como uns malucos vamos ouvir as expectativas do cliente tentando identificar as dores e necessidades, ou revalidando caso elas tenham sido mencionadas na reunião passada.

Meninos, nós já falamos muito de como fazer as perguntas corretas. Lembram da metodologia dos 4 Qs? Lembram que falamos de “criar a necessidade no cliente?”

Se o cliente não explicitar ou concordar com as dores e necessidades, então, não conseguiremos evoluir e mostrar a nossa solução.

6. Plano de ações

Já ouvimos o cliente. “Now it is showtime” (hora do show).

Temos que mostrar ao cliente nossa “capacidade” em resolver o problema dele com nossos produtos e os benefícios que o cliente terá.

Temos que apresentar nossas credenciais (referências e casos de sucesso), nossos diferenciais e o valor que estamos agregando.

Vamos discutir ações em conjunto para o cliente alcançar seus objetivos, satisfazer suas necessidades explícitas, propor um Plano de Ação, e obter concordância de que o plano proposto atenda aos objetivos e necessidades do cliente.

7. Objeções

Tem vendedor que detesta ouvir as objeções dos clientes. Isso é uma grande burrice.

Você tem que incentivar seu cliente a falar sobre as objeções, preocupações e dúvidas. Só assim você poderá tratá-las de maneira adequada.

Separe as objeções das desculpas. Objeções são para serem vencidas, mas desculpas não tem jeito. O cliente já tomou a decisão.

8. Encerramento da reunião

Normalmente os vendedores com menos experiência sentem dificuldade nesse momento. Querem logo ir embora e se esquecem de fechar a reunião corretamente. Você deve usar pergunta aberta como: “Há algo mais que gostaria de comentar?” Deixe o cliente se sentir a vontade. Com isso ele vai acabar comentando coisas que não poderia ou inicialmente não tinha intenção de comentar.

Hoje para encerrar a reunião usamos a frase típica: “Quais os nossos próximos passos?”, mas o vendedor pode usar frases mais criativas:

- Posso recapitular o que conversamos nessa reunião?
- Podemos marcar o começo do piloto para avaliação?
- Podemos marcar uma apresentação técnica do produto?
- Podemos marcar uma reunião executiva para apresentar os benefícios da nossa solução?

Antes de sair, repasse com o cliente todas as suas anotações.

9. Estabelecimento de compromisso

Finalizada a reunião, o vendedor deve escrever e enviar um email com o que foi discutido, acordado e compromissado na reunião. Tem vendedores que fazem isso tão bem que o cliente não faz qualquer anotação durante a reunião. Ele sabe que o vendedor fará isso por ele. Uma reunião gera compromissos para os dois lados. O email é o instrumento que registra esses compromissos.

10. Avaliação pós-reunião

Chegando na empresa eu sempre faço uma avaliação de como foi a reunião. O que poderia ter sido melhor?

Vamos ver, agora, mais algumas dicas:

1. Leia os sinais do cliente

Tem vendedor que vai preparado para fazer uma apresentação com 185 slides e desembesta a falar sem perceber que o cliente perdeu o interesse. Quando a reunião é muito importante eu levo uma pessoa da minha equipe para me acompanhar e ficar lendo os sinais do cliente e saber se estamos indo bem ou se devemos mudar de rumo. Muitas vezes a pessoa que está falando tem dificuldades em prestar atenção em todos os sinais.

2. Vender é criar uma MÁGICA

Alguns vendedores têm “o dom” de diagnosticar rapidamente o problema do cliente e criar “uma mágica” para mostrar a visão da solução. Esse “dom” é o mesmo que um maître tem em “encantar” o seu cliente com a descrição de um prato a ponto de fazê-lo salivar. Esse “dom” é típico de quem gosta do que faz, gosta de ajudar os clientes, entende o que está oferecendo, e...por consequência, vende melhor do que os outros.

3. Bons vendedores são SEDUTORES

Eles são persuasivos e deixam que sua emoção contagie e encante o cliente. É quase um processo hipnótico.

Eu conheci um grande vendedor que contava histórias e os clientes ficavam prestando atenção exatamente como as crianças fazem: com muita atenção, imaginando aquele mundo mágico. Era impressionante ver a expressão facial dos clientes. Não tinha quem não comprasse dele. O segredo é AMAR o que faz.

4. Premissas da venda corporativa

- Ter acesso contínuo e desde cedo ao **Decisor** é importante, se você estiver preparado e souber aproveitar
- Uma boa apresentação com **benefícios** e **referências** tem mais efeito junto ao **Decisor** do que uma demonstração
- **Decisores** estão mais propensos a comprar de quem conhece a sua **indústria**, a sua **empresa** e os seus **problemas**, do que de quem conhece produtos
- Você tem mais chance de vender para o **Decisor** se mostrar a ele que conhece os seus **objetivos**, do que se mostrar como o seu produto atende às necessidades dele

Reunião de negociação

“Dago” disse Emir “ontem tivemos uma reunião para negociar a proposta com um cliente. Ele sempre foi muito legal, mas ontem ele estava o bicho.”

Emir, uma reunião de negociação é diferente de qualquer outra reunião. O cliente vai ter uma postura diferente da usual, principalmente se tiver mais alguém da empresa junto com ele. E você também deve ter uma preparação e uma postura diferente. Vamos ver algumas dicas importantes:

1. Crie um clima de ganha-ganha

Os primeiros minutos de uma reunião de negociação são fundamentais para criar o clima que norteará a reunião. “Pendure o seu EGO na porta”, não seja arrogante. Comece a reunião quebrando as tensões, mostrando que você está lá para atender o cliente da melhor maneira possível. Estabeleça uma relação de confiança. Mostre segurança. Você e o cliente querem a mesma coisa: fechar a negociação!!!

2. Cuidado para não desconectar o cliente

Temos uma região do cérebro chamada de “amígdala” que é responsável pela agressividade. Em situações de tensão ela prepara o corpo para a briga, e um dos efeitos colaterais é desconectar o entendimento do que está sendo ouvido. Muitas vezes você sai de uma reunião tensa e não consegue lembrar o que o cliente disse, exatamente porque a amígdala atuou e desconectou você por alguns segundos ou minutos.

A reunião de negociação é, naturalmente, tensa. Se a amígdala do cliente entrar em ação ele vai parar de ouvir o que você está dizendo, então é importante fazer checagem de tempos em tempos. Vendedores mais experientes dizem “o que falamos até agora é que...” ou “pelo que eu entendi...” e com isso conseguem recapitular e reconectar o cliente. Se você acha que sua amígdala é quem poderá entrar em ação, então leve seu chefe ou um outro vendedor para te ajudar na reunião. Se o cliente tiver o perfil “catalisador / expressivo” ele precisará de mais pontos de checagem para evitar que ele se desconecte.

3. Estabeleça seus limites

Antes de sair para uma reunião de negociação você terá que fazer uma lição de casa e definir o que você realmente quer da negociação, o que vai considerar um sucesso e, principalmente até onde você pode negociar. Na hora da reunião, o clima é tenso e não dá para ficar pensando em alternativas ou descontos. Você tem que levar isso pronto.

Eu tinha um chefe que se preparava usando essas perguntas:

- O que eu quero?
- O que o cliente quer?
- Por que esse cliente está negociando com comigo?
- O que eu tenho que seduz o cliente?
- “How bad does he want me” (Quão desesperado por você está seu cliente?)
- Quais são as alternativas que ele tem?
- Até onde eu posso ir (concessões)?
- Qual o mínimo aceitável?
- Quais os “trade-offs”? (o que vou pedir em troca)

Tenha certeza que o cliente também fará esse exercício.

4. Saiba quando deixar a mesa de negociações

Essa é a parte que os vendedores têm mais dificuldades. Muitas vezes o cliente nos espremeu até o mínimo aceitável e ainda quer mais concessões. Temos que saber que chegamos no nosso limite, fechar o caderno de notas e nos levantarmos da mesa de negociações.

Muitas vezes, quando estamos negociando com um comprador profissional agressivo, temos que abandonar a mesa de negociações para conseguir a atenção dele. Se ele estiver interessado na sua empresa pedirá para você voltar a se sentar e voltará a negociar em termos mais amenos.

5. Nunca ceda sem pedir algo em troca

Tem vendedores que, sabendo que irão para a mesa de negociação com um comprador profissional, colocam uma gordura imensa. A proposta vai de 10 para 30. Muitas vezes o “tiro sai pela culatra”. O comprador percebe que o vendedor não é sério e acaba espremendo até a última gota bem abaixo dos 10.

Acompanhei um vendedor que deu um desconto enorme para o cliente achando que estaria “fazendo bonito”. O cliente ficou muito bravo e cancelou a negociação dizendo “você estava querendo me esfolar? Achei que a gente tinha uma relação de respeito e confiança”.

Para evitar isso, quando tiver que dar um desconto peça alguma outra coisa em troca, para que o cliente saiba que o seu preço era justo. Por exemplo, peça mais tempo para desenvolver o projeto ou mesmo peça, em troca, a possibilidade de participar e vender um outro projeto. Em último caso faça a redução de preço mediante redução de escopo. Talvez você possa tirar alguma coisa que não fará muita diferença para o cliente. De qualquer forma, valorize o seu preço e a negociação.

6. Leve “regalitos” no bolso do colete

Em muitos países a negociação é parte da cultura. O Tio Salim, por exemplo, não vende para uma freguesa que não queira negociar o preço. Ele se diverte com isso.

No Brasil as pessoas gostam de levar alguma vantagem. Não precisa ser necessariamente desconto no preço. Muitas vezes um “regalito” (presentinho) é o suficiente para suprir essa necessidade psicológica do cliente. Regalitos são coisas que para sua empresa tem pouco valor, mas que são interessantes para o cliente.

Emir, no seu caso, você pode dar uma vaga em um treinamento ou algumas horas de suporte grátis. Samuel, no seu caso, você pode dar a “entrega expressa” sem o custo adicional para o cliente.

O Tio Salim dá um saquinho com 3 damascos secos e conta uma super história falando que são damascos raros da Síria feitos sob encomenda para ele dar para freguesas muitos especiais. A história é pura invenção, mas elas se sentem mega valorizadas.

7. Trate o cliente de igual para igual

Acompanhei um vendedor uma vez e ele estava tão assustado com a reunião que entrou se colocando em uma posição de inferioridade. Falava tão baixinho que mal se ouvia, ficou com vergonha de tomar notas e resolveu usar palavras rebuscadas que não condiziam com ele. O cliente ficou desconfiado achando que o vendedor estava tentando esconder alguma coisa. A negociação não foi para frente.

Tenha claro que seu objetivo é vender bem e o objetivo do cliente é comprar bem.

As melhores reuniões de negociação são quando o vendedor consegue entrar na mesma vibração energética do cliente. Falam no mesmo ritmo e no mesmo tom. Tratam-se com respeito e estabelecem uma relação de confiança.

8. Tenha um plano de contingência

Antes de ir para a reunião de negociação pense “o que pode dar de errado nessa reunião”. Esteja preparado para adversidades ou imprevistos. Tenha planos de contingência. PREPARE-SE muito bem.

“Caramba” disse Emir “não é à toa que a gente já participou de um monte de reuniões de negociação e elas não deram certo. Faltou planejamento, faltou preparação”.

“Pior do que isso Emir” disse Juninho “já fechamos muitos contratos com preços que não eram bons para gente”.

Iniciativa & Persistência

Meninos, hoje vou contar um pedaço da minha história de vendedor.

Lá por 1990, eu fui contratado na Microsoft para ser gerente de vendas para o mercado financeiro. Eu nunca havia trabalhado com vendas antes, mas havia trabalhado 12 anos em grandes bancos multinacionais e conhecia muita gente desse mercado.

Logo na primeira semana marquei de visitar “vários amigos” em um dos maiores bancos brasileiros. Entre “olás” e apertos de mãos, uma das pessoas sinalizou “aquele senhor é o nosso diretor”. Não tive dúvidas, fui rapidamente até lá, me apresentei e já engatei um discurso de que achava que o banco deveria instalar os produtos da Microsoft nas agências, pois isso traria grande ganhos e benefícios para os clientes e para a o próprio banco. O diretor deu uma risada, virou de costas e foi embora.

O pessoal do banco veio correndo para me avisar que eu tinha quebrado, no mínimo, uma dúzia de regras e protocolos. Eu não entendi muito o “protocolo” porque tinha trabalhado em bancos multinacionais onde existe a política de “portas abertas” com acesso liberado para quem tiver algum assunto pertinente.

Na semana seguinte fui visitar, novamente, o banco. Vi o diretor ali em uma salinha e não resisti, fui dar “bom dia” e aproveitei para falar que eu tinha instalado servidores de rede nas agências de outro banco com grande sucesso e benefícios para os clientes e para o banco e sai rapidinho da sala.

Fiz isso mais 3 semanas até que um dia ele falou comigo! Disse “Menino, vamos fazer um acordo. Vou te dar equipamentos e recursos para você instalar seus produtos e simular uma mini-agência, mas você só volta aqui quando estiver tudo funcionando”.

Aceitei o desafio. Voltei para a Microsoft radiante e contei para o meu chefe Jorge - um dos profissionais mais brilhantes que já conheci. Ligamos para a matriz nos Estados Unidos para acertar detalhes e veio um grande balde de água fria. Disseram que os produtos não haviam sido instalados em nenhum grande projeto de automação de agências e que o Brasil não seria o primeiro. Eles não teriam como dar suporte ao teste da mini-agência.

O Jorge tinha um quadro pendurado na parede com as palavras “Iniciativa & Persistência”, assinado Bill Gates. Olhamos para o quadro, rimos muito e resolvemos topar a briga com nossos próprios recursos.

Foram nove meses de muito trabalho, muita dor de cabeça e vários desânimos. Tinha horas em que nada funcionava e parecia não ter luz no final do túnel. A gente olhava o quadro, respirava fundo e voltava para a briga.

Um dia funcionou!!!

Funcionou por uma semana inteira e a equipe do banco estava muito satisfeita!!!

Não tive dúvidas, corri na sala do diretor. Ele nem lembrava mais da minha cara. Falei da promessa e do projeto. Ele ouviu e pediu para que eu voltasse em uma semana.

Depois de dois dias o diretor do banco ligou para o Presidente da Microsoft no Brasil, falou que a equipe dele estava muito satisfeita e que ele estava propenso a assinar um acordo não só para o projeto de automação de agências mas para todas as áreas do banco, desde que, o Bill Gates viesse visitar o banco.

Bom, o Bill veio para o Brasil, e assinou o maior contrato do mundo da Microsoft com uma empresa do mercado financeiro. Na hora de assinar, o diretor do banco disse ao Bill “você conseguiram o contrato por conta do excelente trabalho da sua equipe”.

Meu chefe Jorge, extremamente rápido habilidoso, brincou com o Bill “o mérito é seu e do seu quadro Iniciativa & Persistência”.

Meninos, vou ser muito honesto com vocês. Eu não sei se hoje eu faria a mesma coisa. Na época eu era jovem, com muita energia. Estava trabalhando numa empresa que também era jovem e com muita energia. A combinação foi perfeita. A gente vai envelhecendo e ficando mais cauteloso.

“PERAÍ” gritou o Tio Salim “a gente não para porque ficou velho, a gente fica velho porque para. Vender é empreender. Tenho certeza que você faria tudo de novo. Está no sangue. Era uma excelente oportunidade. Muito dinheiro em cima da mesa. Muito risco, mas muito dinheiro. E que vendedor que não gosta disso? Iniciativa & Persistência é uma lição de vida!”

E olha aí meu Tio Salim me dando lição. E com toda a razão !!!

Capítulo 7 - Gestão de equipe de vendas

Meninos, hoje vamos falar sobre gestão de equipe de vendas que requer habilidades e competências totalmente diferentes de um vendedor. Um dos grandes erros que se faz é promover o vendedor para gestor. O gestor, ou administrador, da equipe de vendas tem que se preocupar com 4 disciplinas:

Planejamento Estratégico de Vendas

- Estabelecimento de metas e territórios
- Estabelecimento da estratégia de atuação
- Integração com marketing para gerar demanda
- Estabelecimento de estrutura e remuneração
- Estabelecimento de instrumentos e controles
- Desenvolver planos de contas eficazes

Execução do Processo de Vendas

- Aprimorar a qualidade do trabalho de vendas
- Gerenciar o funil de vendas
- Planejar e acompanhar as oportunidades
- Coach e apoio para visitas ao cliente

Desenvolvimento da Equipe de Vendas

- Comunicação da estratégia
- Avaliação de desempenho dos profissionais e feedback
- Desenvolver e motivar um time de vendas de alta performance

Gestão do Pipeline e Despesas

- Aumentar o pipeline qualificado
- Aprimorar a precisão das previsões de vendas

O gestor deve criar equipes. Não basta ter compromisso, precisa ter responsabilidade. O trabalho de um colaborador sempre depende de outro, então, o gestor só terá sucesso de tiver uma equipe sintonizada.

O gestor deveria retirar a pressão do ambiente de trabalho. A gestão por conflito (famosa nos anos 80) não se mostrou eficiente no longo prazo. O gestor, hoje, não gerencia “mão-de-obra” mas “intelectos” que prezam por bons ambientes de trabalho.

“Dago” disse Samuel “acho que essa aula vai me ajudar muito. Tenho muitas dúvidas e preocupações com a equipe de vendas.”

Liderança e Gestão

Meninos, o que é liderar? Qual a diferença entre liderar e gerenciar?

Sempre pensamos, como exemplo de líderes, Gandhi, Martin Luther King, Golda Meir e até mesmo Alexandre, o Grande.

Será que Hitler e Fidel Castro também eram líderes?

“Dago, é interessante. Realmente só pensamos nos “good guys” como sendo líderes, mas obviamente que Hitler e Fidel Castro também exerceram uma grande liderança” disse o Tio Salim “então, me parece que liderar é fazer com que outras pessoas sigam a sua “bandeira” e as suas ideias.”

Tio o Eisenhower, ex-presidente americano, falava que “Liderança é a arte de fazer com que a outra pessoa faça algo que você quer que seja feito, fazendo ela acreditar que ela quer fazer”

“Dago, ouvi falar que podemos ter a liderança pela ideologia como a que você está falando, mas temos também a liderança técnica onde a superioridade de conhecimento dá o selo de liderança” disse Samuel.

Isso mesmo Samuel e temos, também, a liderança pelo medo, mas essa tem caráter provisório. Uma vez retirado o medo some a liderança. Então a liderança é um processo por influência e não autoridade.

O líder estabelece (escolhe ou desenvolve) uma bandeira e arregimenta pessoas para brigar por sua bandeira. O líder conhece os pontos fortes da sua equipe, sabe como e quando pode contar com a equipe, e sabe como fazer a equipe dar o máximo de si.

Quando os problemas ocorrem, o gestor conta com o tempo e o senso de responsabilidade dos profissionais que gerencia. O líder conta também com seus **corações e mentes**.

O gestor vai administrar a equipe de vendas, estabelecendo metas, acompanhando os indicadores, dando todos os recursos necessários para que a equipe tenha alto desempenho, aconselhando e motivando para o cumprimento dos resultados.

A gestão é racional, a liderança é emocional.

Pequena fábrica de zumbis

Meninos, tenho feito muitas reuniões de aconselhamento para presidentes de empresas. No mês passado conheci uma pequena fábrica de zumbis ou mortos-vivos.

O presidente de uma dessas empresas havia me chamado para discutir sobre dois problemas: “estou trabalhando demais” e “a empresa precisa crescer, mas acho que meu time não dá conta do recado”. Como parte do processo fui conversar com os colaboradores para ver o “outro lado da moeda”. Gosto de falar não só com os diretores, mas com colaboradores de todos os níveis.

Fui entrevistar um dos diretores e ele estava finalizando um material para enviar para o Presidente. Olhei o material e falei “não está muito simples?” - é minha forma educada de falar que o trabalho estava uma verdadeira porcaria. Ele me respondeu “Ah...eu não gasto muito tempo não. Sei que o chefe vai pegar o material e refazer tudo. Quando ele pediu esse trabalho, ele já mandou uma lista do que deveria estar no material. Aqui é assim...a gente recebe tarefas, executa e ele refaz tudo”.

Conversei com outro diretor que me disse “Coitado do diretor novo que acabou de entrar. Ele está cheio de ideias. Daqui a pouco vai ver que é muito melhor deixar o chefe ter as ideias e a gente só executar. Se a ideia for sua, terá um trabalho enorme para convencer todo mundo a fazer e se der errado você perde o bônus. Se a ideia é do chefe todo mundo sai executando e se der errado você não perde o seu bônus porque a ideia foi do chefe!”

Os diretores e os demais colaboradores chamavam, entre eles e “à boca miúda”, o presidente de “o chefe” e existia um grande medo do chefe. Quando o chefe entrava na empresa o humor da empresa mudava por completo. As pessoas ficam mais nervosas, tensas e agressivas entre elas. Um simples email pedindo alguma informação gerava um monte de perguntas e desconfianças. Os colaboradores mais espertos sabiam da “senha” para fazer os outros trabalharem: era só falar que “o chefe mandou”.

“Dago” disse Samuel “lá no último ano de administração a gente tem que visitar muitas empresas. Eu tinha notado algo de estranho, mas não sabia o que era. Eu estava vendo um monte de fábricas de zumbis”.

Pois é, existem vários “chefes” e empresas como essa no mercado, com grau de intensidade maior ou menor. A situação está, inclusive, documentada em relatos acadêmicos e livros de administração. Hoje conhecemos muito bem as causas, efeitos e “remédios” para solucionar a questão.

Estabelece-se uma relação patriarcal à moda antiga entre o chefe e os colaboradores - conveniente para as duas partes. O chefe é durão, impõe medo, é altamente centralizador, distribui tarefas e não deixa os colaboradores terem iniciativas. Por outro lado, não demite o colaborador mesmo que ele faça uma grande “bobagem”. O colaborador é submisso, sabe que terá “estabilidade” no emprego, não precisa pensar e não precisa assumir riscos. Parece coisa de sado-masquista, né?

“Dago” disse o Tio Salim “se os dois lados estão satisfeitos, então, qual o problema?”

Um dos problemas é que o chefe não pode sair de férias, nem ficar doente, e nem morrer. Se isso acontecer os “zumbis” não sabem o que fazer nem como fazer. Durante anos foram treinados a receber ordens e executar. Outro problema é que a empresa não pode crescer. O chefe é centralizador e será o gargalo do crescimento. Outro problema é que a empresa tem baixo valor de mercado. Qual o investidor que vai querer comprar uma fábrica de zumbis? Investidores buscam empresas que possam crescer e que sejam empreendedoras. Já imaginou o investidor colocando como condição de negociação: “tá bom, eu compro a empresa, mas o chefe não pode morrer em menos de 2 anos, se morrer tem que pagar multa”.

Tem muito chefe se enquadra nesse perfil. Lembra que falamos do perfil comportamental “controlador / realizador”? Esse perfil, se não for bem cuidado, vira um grande delegador de tarefas e passa a ser “o chefe”.

Os meninos começaram a rir... o Tio Salim é o próprio “chefe”.

Do outro lado, será que a gente não se acomoda e vira “zumbi”? E agora foi a hora do Tio Salim rir...deixando os meninos desconfortáveis.

E os vendedores, será que não tem vendedores que se acomodaram com os salários fixos e viraram zumbis que fazem apenas um monte de tarefas para preencher seus horários? Você olha e parece que está todo mundo atarefado, mas será que faz sentido o que eles estão fazendo? Será que estão correndo atrás de vendas e comissão ou apenas fazendo “cena”?

Como acabar com a fábrica de zumbis? Como gerenciar a equipe de vendas para ter certeza que estão atuando no desempenho máximo e, ainda por cima, felizes?

Panela velha é que faz kibe bom

Cheguei tarde na festa de família. Estavam todos “alegrinhos”. O tio Salim veio correndo lá do fundo do salão. Me deu um grande abraço. Então, parou a festa com sua voz forte e disse “esse meu sobrinho salvou minhas lojas”.

Claro que ficou todo mundo curioso para saber o que tinha acontecido. Afinal, tio Salim nunca aceitou ajuda de ninguém e quem diria que ele algum dia falaria que “salvaram minhas lojas”. Vieram ouvir a estória dele.

“Há 3 meses, liguei para o sobrinho para falar sobre as lojas. Eu não queria conselho só queria contar o que estava acontecendo. Eu disse para ele: sobrinho, habib, estou com problemas na nova loja que eu abri em Ribeirão Preto. Contratei vendedores jovens e cheios de garra, mas não está dando certo. Estou pagando muito bem, mas eles não ficam motivados. Aqui em São Paulo, os vendedores são um bando de bodes velhos, mas funciona. Estou achando que panela velha e que faz quibe bom”.

O tio Salim estava com quatro lojas em São Paulo, capital. Embora bem sucedido, o modelo de gestão do tio Salim é “no olho”. Olhando tudo o que acontece. Ele passa 2 horas por dia em cada loja. Conversa com os clientes, fornecedores e funcionários. Sabe de tudo. Participa em tudo. Manda em tudo. Os “bodes velhos” já estão trabalhando com o tio Salim há muito tempo, alguns há mais de 20 anos. Sabem identificar o humor do tio Salim a quilômetros de distância. Os vendedores estão super integrados, parecem que estão ligados por um sistema de telepatia. É só um olhar para o outro que eles já sabem o que fazer.

Há 6 meses abriu uma nova loja em Ribeirão Preto, cidade que fica a umas 4 horas de carro da capital. Eu já sabia que ia dar problema porque não daria para o tio Salim fazer sua gestão “no olho”. Para piorar não ia dar para mandar os bodes velhos para lá. Mesmo que ele contratasse vendedores experientes ele não ia conseguir reproduzir a tal “integração” e “telepatia” que existe nos vendedores das lojas da capital.

O problema do tio Salim não tem nada a ver com o fato dos vendedores serem jovens ou bodes velhos. O que acontece é que falta metodologia de trabalho. Aqui na capital a equipe está junta há tanto tempo que acabaram desenvolvendo uma excelente metodologia, que não está escrita e está apenas na cabeça dos vendedores. Quando entra um novo vendedor, os demais ensinam os “truques” para o novato - é uma espécie de osmose. Os veteranos contagiam o novato e pronto.

Quando temos um time totalmente novo, então, temos que ter uma metodologia explícita. Escrita, organizada e comunicada. Desta forma, o time pode aprender os “truques”. E a metodologia tem que ter 5 grandes pilares: a estrutura da equipe, os processos, a gestão, o desempenho e a remuneração e benefícios. Os cinco pilares estão interligados e interdependentes criando uma plataforma sobre a qual a equipe de vendas trabalhará sincronizada como um verdadeiro relógio suíço.

O tio Salim nunca acreditou muito em planos, metodologia ou qualquer outra forma de “papel”. Sempre dizia que seu pai tinha várias lojas no Líbano e que nunca precisou de “papel”, dizia que gerenciar era “olho no olho”. O pior é que o pai dele teve sucesso e o tio Salim também, até aquele momento.

O tio Salim disse para o grupo que estava ouvindo atento “eu resolvi dar uma chance para o sobrinho, sabe como é, a gente tem que ajudar essa garotada. Então deixei ele ir lá para Ribeirão Preto e falar com os vendedores. E não é que a tal da metodologia funcionou. Aumentaram as vendas. Os vendedores estão satisfeitos. Quem diria.”

Há anos que ouço que falta mão de obra qualificada no mercado e, muitos empresários, atribuem o seu insucesso a tal falta de mão de obra qualificada.

É claro que é sempre mais conveniente colocar a culpa em um agente externo, mas a verdade é que a culpa é dos empresários e sua falta de capacidade de estabelecer processos.

Nos Estados Unidos tem processo para tudo. O McDonalds criou a tal música dos “Dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola, picles num pão com gergelim” que era para ter certeza que qualquer zé mané conseguisse fazer o hambúrguer do mesmo jeito. Isso é PROCESSO.

Aqui no Brasil, o diretor comercial contrata um vendedor e fala “olha como eu faço e, da próxima vez, faça igual”. Não tem nada escrito, documentado ou explicitado. Ninguém consegue aprender alemão só assistindo TV a cabo.

O modelo de franquia é interessante no sentido de ter tudo, absolutamente, tudo documentado. Todos os processos estão descritos. Você contrata um colaborador, ele lê os manuais e sabe como fazer. E, se tiver dúvidas, consegue saber onde buscar as respostas.

É isso que temos que fazer com vendas. Aproveitando inclusive que agora tem software de CRM para apoiar os vendedores, implementando a metodologia e processos de vendas.

O gangster do tio Salim

Aos 16 anos de idade meu tio Salim já era um dos melhores vendedores da 25 de Março. Aos 24 conseguiu abrir sua primeira loja e logo no ano seguinte abriu mais 2 “lojinhas”. Foi aí que ele começou a reclamar “não acho bons vendedores. São tudo uma droga. Eu vende tudo, eles não vendem nada”. A frase ficava muito engraçada com o forte sotaque libanês, mas expressava bem sua frustração em não ter vendedores tão bons quanto ele.

Depois de 2 anos as lojas começaram a decolar. O tio Salim tinha descoberto uma forma de estruturar a equipe de vendas. Sem sofisticação, mas com um bom senso que impressionava, ele criou 3 níveis de vendedores: o “gangster”, o “atirador de elite”, o “canibal”.

O “gangster” tinha duas funções: colocar para dentro da loja qualquer um que passasse na frente e parecesse ter dinheiro, e evitar que qualquer um saísse da loja de mão vazia. Eles sabiam como atrair a atenção, como reconhecer se o cliente tinha dinheiro e, na saída, criavam um verdadeiro paredão.

O “atirador de elite” ficava no balcão. Recebia o cliente das mãos do “gangster” e só tinha uma função: vender o máximo possível. Ele sabia como encantar o cliente. Eu nunca soube se eles adivinhavam o que cliente queria ou se faziam com o que o cliente se apaixonasse pelo produto que eles tinham lá na hora. O importante era que o resultado era fantástico.

O “canibal” atendia os clientes frequentes e VIPs. Tinham uma salinha especial com damascos e pistache. A função era segurar o cliente o maior tempo possível na loja. Tinha que fazer o cliente se sentir “amigo” e aí, quando o cliente ia ver, já estava “frito” - e seria uma bela refeição. O “canibal” mostrava todos os produtos com grande habilidade e ajudava o cliente a decidir sobre as melhores compras, para a loja.

O modelo comercial do mercado brasileiro tem evoluído bastante. Em especial, está surgindo um novo ator chamado “**agente**” lembrando um pouco o “gangster” do tio Salim. O agente tem uma única função: identificar potenciais vendas e repassar para o “atirador de elite”.

Alguns empresários de grande “tino comercial” já perceberam a grande vantagem de se utilizar de uma rede de agentes. O investimento é muito menor do que montar uma rede de filiais ou revendas e o resultado é muito mais rápido.

Em recente pesquisa, feita pela ADVANCE, levantamos que 85% das empresas têm, em média, 3 grandes clientes que são responsáveis por cerca de 85% do faturamento. As empresas se beneficiariam muito se pudessem usar o seu conhecimento que adquiriam nesses clientes para identificar novos negócios. Entretanto, buscar novos clientes pode ser caro e demorado.

Outra alternativa seria buscar novos produtos e serviços para oferecer para os clientes atuais. O problema é que, também é muito caro e leva muito tempo para se capacitar a oferecer um novo produto e ainda agregar serviços para aumentar a lucratividade.

A saída, então, é buscar “agentes”. Identificar profissionais ou empresas que tenham acesso a novos clientes e que queiram oferecer os produtos e serviços da sua empresa. O agente identifica uma oportunidade e passa para o “atirador de elite”. A comissão de vendas é compartilhada entre eles.

Em alguns casos a empresa remunera o “agente” também na tarifa anual que cobrará a título de manutenção ou suporte. Em outros casos o “agente” consegue agregar alguma oferta da sua atual carteira de produtos e serviços. É uma relação ganha-ganha impressionante.

“Dago, me parece que esse é um modelo legal para venda de produtos em massa, mas serve também para negociações maiores e mais complexas” perguntou Emir.

Emir, o que estamos fazendo aqui é usar os agentes para fazer a prospecção e qualificação da oportunidade, com um custo mais baixo do que alocando o vendedor. Então, estamos reduzindo o custo total da venda, e ainda, usando a rede de relacionamentos dos agentes para reduzir o ciclo da venda.

Serve para qualquer tamanho ou complexidade de negociação.

Temos uma empresa com sede em Belo Horizonte e eles criaram uma rede de agentes com resultados excepcionais pelo Brasil todo. Perceberam que os agentes falavam o mesmo “idioma” dos clientes. Temos bairrismo e os clientes gostam de comprar de seus conterrâneos. Sem contar que em cidades menores o “agente” é primo de todo mundo. O pessoal vai no clube de final de semana e todo mundo se conhece e fazem negócios entre eles. Culturalmente, o agente, é um modelo muito aderente e adequado ao Brasil.

Cuidado com as expectativas de seus colaboradores

Meninos, vou contar mais uma história do nosso amigo Figueira.

Figueira era um dos funcionários mais antigos da empresa, funcionário não, agora se chama “colaborador”. Sempre trabalhou com vendas, há mais de 20 anos, tinha um histórico invejável. Só lá na empresa foram mais de 10 anos batendo cota atrás de cota.

A empresa foi crescendo, e o time de vendas também, já contando com 12 profissionais. E pensar que o Figueira já chegou a ser nosso único vendedor.

“Tempos difíceis”, como o Figueira gostava de falar com muito saudosismo. “A gente tinha que correr atrás de achar os clientes, naquela época não tinha essa coisa de banco de dados com o nome e telefone dos clientes, tinha que ser tudo na raça”, falava nosso super-vendedor. “E os produtos, então? Um pior do que o outro. Mas a gente tinha que vender. Empurrar mesmo goela abaixo do cliente.”

No final do ano, por influência de uma empresa de consultoria recém-contratada, o Presidente decidiu fazer uma festa de confraternização. Cada diretor apresentou, em poucos minutos, o que sua área tinha feito de positivo, os pontos que seriam melhorados no próximo ano e os planos de crescimento.

Todos estavam felizes e motivados por terem a oportunidade de ouvir a estratégia e os objetivos direto dos alto-executivos da empresa. Agora sim, todos sabiam o que deveria ser feito para o próximo ano. Finalmente iriam remar todos para o mesmo lado.

Então, Sérgio, o diretor de marketing e vendas, começou sua apresentação. “Nossas vendas, esse ano, cresceram 14% - o que é um bom resultado se levarmos em conta que os nossos concorrentes cresceram, em média, 11%. Quero aproveitar esse momento para agradecer e elogiar, publicamente, o Figueira que conquistou 12 novos clientes para a empresa.” Um momento para uma calorosa salva de palmas, afinal, o Figueira além de bom vendedor era muito querido na empresa.

E o Sérgio continuou “Crescemos nossa equipe de vendas de 8 para 12 profissionais, e, para o próximo ano teremos um Gerente para a Equipe de Vendas”. Nesse momento todos olharam para o Figueira que estava com um grande sorriso, não cabia dentro de si.

Mas...o Sérgio voltou ao seu lugar sem anunciar quem seria o novo gerente. Isso não tinha importância... todos sabiam que ia ser o Figueira e, durante a festa, não se falou de outra coisa. Era como se fosse a celebração da promoção do Figueira - com muito churrasco e cerveja.

Só não se comemorou na mesa da Diretoria, estrategicamente colocada num dos cantos do salão e envolvida numa grande nuvem de fumaça de charutos cubanos e aroma de whisky 12 anos. Ali os grandes-homens falavam de política internacional e negócios importantes.

E no mês de Janeiro todos os “funcionários”, comentavam da futura promoção do querido Figueira...foi então que alguém contou para Sérgio o “papo da rádio-peão” - a promoção do Figueira.

Sérgio rapidamente convoca o Presidente e os demais 3 diretores para uma reunião. Na empresa, muitas das decisões eram feitas em “colegiado”. Sérgio começa, “Senhores, temos um problema. Como vocês sabem acabamos de contratar o novo Gerente de Vendas, o Sr. Fontes, que começa na próxima segunda-feira. Bom, acabo de ouvir que a empresa inteira está comentando da possível promoção do Figueira. Aparentemente, desde a nossa festa de confraternização que todos comentam isso. O que vamos fazer? Como vamos falar para o Figueira que ele não vai ser promovido e ainda, por cima, vai ter um novo chefe? Se o ele for embora nossas vendas vão despencar! Será que não seria melhor cancelar a contratação do Fontes?”

“Antes de mais nada, tenha muita calma Sérgio” disse Paulo, o Presidente, “o Sr. Fontes foi entrevistado por todos nós e pediu demissão na empresa onde estava há 22 anos para vir trabalhar com a gente. Não podemos cancelar a contratação principalmente porque ele possui habilidades gerenciais que são fundamentais para nossa empresa nesse momento, e em especial, conhece profundamente a venda consultiva que será importante para nossa empresa daqui para frente. Se temos um problema de expectativa com o Figueira temos que resolver - de maneira clara e transparente. O Figueira é um excelente vendedor de nossos produtos, mas não tem as habilidades que a nova posição requer.”

A reunião continuou por mais 1 hora, afinal, era a primeira vez que a empresa enfrentaria esse tipo de situação. Recorreram ao material de um treinamento de RH, recém-feito, e planejaram como iriam lidar com a situação. Sérgio conversaria, primeiro com o Figueira, dependendo da conversa o Paulo falaria com o Figueira - sempre com muita honestidade e transparência.

No dia seguinte, Sérgio chegou cedo. Reviu as anotações, organizou as últimas avaliações de desempenho do Figueira e repassou o planejamento e roteiro da reunião. Era muito difícil prever, totalmente, as reações do Figueira por mais que eles se conhecessem.

Assim que o Figueira chegou, Sérgio o chamou na sala e fechou a porta. Começou por perguntar da família, para quebrar o gelo. “Estamos muito satisfeitos com o seu trabalho e sua dedicação. Você é, sem dúvida alguma, nosso melhor vendedor e esperamos poder contar com você por muitos anos mais” disse Sérgio, “por conta disso eu gostaria que você fosse o primeiro a saber que contratamos um reforço para o time de vendas, o Sr. Fontes, que vai começar na segunda-feira. O Sr. Fontes tem 22 anos de experiência em venda consultiva, venda de soluções, que será o principal foco de nossa empresa daqui para frente. O Sr. Fontes, também, tem grande experiência em gerenciamento de equipe de vendas e temos certeza de que irá contribuir muito para o time.” Sérgio fez uma pausa longa e proposital para que o Figueira tivesse tempo de pensar e de falar.

Figueira estava calmo e logo disse “Fico feliz que vocês gostem do meu trabalho e será uma honra gerenciar o time especialmente com um novo profissional de vendas com tamanho gabarito.” Sérgio quase caiu da cadeira...ia ter que ser bem mais direto.

“Figueira”, disse Sérgio, “estamos contratando o Sr. Fontes para ser o Gerente de Vendas da empresa. Ele será seu novo supervisor. E eu vou te explicar as razões. Antes disso, você quer um café ou uma água?” Sérgio fez nova pausa para que o Figueira tivesse tempo de, novamente, pensar e entender o que estava acontecendo.

“Nossa empresa está passando por um momento de grandes transformações. Nossos clientes estão exigindo de nós, a venda de uma solução para os problemas deles, ao invés da venda de simplesmente produtos. A concorrência está cada vez mais agressiva e oferecendo níveis cada vez maiores de qualidade e comprometimento. Estamos mudando nossa produção e nosso marketing. A equipe de vendas cresceu”, continuou Sérgio, “o Sr. Fontes irá organizar e estruturar nossa área de vendas para atender às estas novas demandas de mercado. Figueira, nós estamos muito satisfeitos com o seu trabalho e nós precisamos de você onde você é o melhor, ou seja, junto aos nossos clientes. Você vai ser muito importante nesse momento - precisamos de você junto aos nossos clientes. Esse é um pedido muito especial que só poderíamos fazer para quem confiamos. Você nos ajuda aqui?”

“Estou confuso...o que você quer que eu faça?” diz Figueira.

“Nossa empresa quer que você continue sendo nosso melhor vendedor. Que você bata todas as metas. Que você ganhe todos os prêmios e bônus de vendas. Queremos que você passe a vender soluções ao invés de vender somente produtos. Que você conquiste muitos clientes novos e fidelize os atuais clientes. Queremos você onde você é o melhor. Queremos você junto aos nossos clientes. Você nos ajuda aqui?” era importante conseguir o comprometimento do Figueira.

“Sim, ajudo, afinal sempre lutei muito por essa empresa. Mas, e o Sr. Fontes?” pergunta Figueira.

“O Sr. Fontes será seu supervisor. Ele não será vendedor. Ele não fará as atividades que estou te pedindo para fazer. Ele vai cuidar do planejamento das vendas, planejamento da equipe, integração com a área de marketing, e, visitará clientes como forma de apoio a vocês e para identificar novas oportunidades. Você continuará o responsável pelas contas dos clientes, pelas vendas junto à esses clientes, e, claro, ganhará os prêmios e bônus caso cumpra as metas. Você entendeu?”

“Sim, entendi. Eu achei que seria promovido, mas entendo a posição do Sr. Fontes e da empresa. Agradeço muito a honestidade de vocês”. Figueira estava cabisbaixo.

“Figueira, eu preciso mais de você, eu preciso que você continue sendo nosso melhor vendedor. Posso contar com você?”. Sérgio precisava de mais esse compromisso.

“Sim”

Sérgio, então, deu um grande aperto de mãos no Figueira, e, chamou todas as pessoas da equipe de vendas, e comunicou, a contratação do Sr. Fontes, enaltecendo muito o trabalho do Figueira, explicando a importância do trabalho de cada uma das pessoas na equipe, e, pedindo o comprometimento e ajuda de todos para continuarem a fazer boas vendas.

Final feliz: Todos, exatamente como o Figueira, se comprometeram. Nem sempre histórias como essa acabam com final feliz. É importante saber e gerenciar as expectativas dos colaboradores e explicar que todos são importantes para a empresa - cada um com sua especialização. Em especial temos que gerenciar muito bem o “rádio-peão” para que as notícias não tomem vultos e direções difíceis de gerenciar.

Vendas: Me ajude, pelo amor de Deus!

“Dago” disse Samuel “Preciso de ajuda, URGENTE, com a área de vendas lá da indústria! Já gastamos muito dinheiro com eles. Fizemos treinamento de vendas consultivas, implementamos metodologia de vendas e ferramentas de controle e apoio a vendas. Não posso dizer que as vendas aumentaram por conta disso. Os clientes estão insatisfeitos com os vendedores. Os vendedores estão insatisfeitos com o gerente de vendas. Eu estou insatisfeito com o desempenho e as reclamações do gerente de vendas. Meu pai está insatisfeito comigo porque não consigo resolver. O que é que está errado?”

Calma Samuel, tenho ouvido muito esse tipo de reclamação nos últimos meses. Obviamente que cada caso é um caso, mas olhando de maneira geral no mercado brasileiro vemos a falta da figura do CSO (Chief Sales Officer - uma espécie de Super Diretor Comercial).

O CSO ganhou importância e destaque em mercados maduros, como os USA, nos últimos 3 a 4 anos. Aqui não temos CSO, temos alguns “gestores de equipe de vendas” ou até mesmo o que chamamos de “diretor comercial”, mas que ainda tem muito a aprender para virar CSO.

Muitas empresas aprenderam que um dos piores erros é promover um excelente vendedor para “gestor da equipe de vendas”. As duas funções requerem habilidades e competências totalmente diferentes.

“Ok. Já matamos qual é o primeiro problema. Eu fiz exatamente isso” disse Samuel.

O gestor tem que entender o mercado onde a empresa atua, conhecer os clientes, concorrentes, fornecedores e distribuidores e, então, montar uma estratégia e uma equipe capaz de tirar o máximo proveito das oportunidades de mercado.

O CSO deverá avaliar seu time de vendas, resultados, planos, metas e objetivos, e estabelecer um plano de capacitação, acompanhamento ou mesmo troca desses profissionais. Deverá identificar “gargalos” e montar uma estrutura que aumente a eficiência dos vendedores e seu tempo com o cliente. O CSO não está comprometido com o time, mas sim com a empresa e deverá estimular e cobrar o time para ter desempenho máximo.

“Ok. Já matamos o segundo problema. Eu não tenho o CSO. Nosso gestor de equipe de vendas vai para rua vender e tentar fechar a meta” continuou Samuel.

Então Samuel, ele está no papel errado. Vender é tarefa dos vendedores.

O CSO deverá remover todas as barreiras entre os departamentos estimulando-os a apoiar os vendedores e os clientes. Deverá estruturar um plano, junto a marketing, para geração de demanda e oportunidades, e políticas de recursos humanos para recompensar o bom desempenho.

“Ok. Já matamos o terceiro problema. Meu marketing é totalmente institucional e não gera demanda para os vendedores” disse Samuel.

O CSO deverá contratar excelentes vendedores e criar uma nova cultura organizacional orientada a vendas e a desempenho, assegurando que todos os vendedores utilizem metodologia e tenham previsibilidade nas vendas, ou seja, tenham precisão no forecast. Deverá manter os “custos das vendas” nos níveis mais baixos possíveis através da correta qualificação das oportunidades e gestão dos recursos.

“Ai meu Deus, nem fala a palavra forecast. Os vendedores conseguem acertar menos de 5% do forecast...” disse Samuel.

Samuel me parece que o seu problema não está na equipe de vendas, está sim na falta de gestão eficiente da equipe de vendas. Com gestão, você garante o retorno do investimento. Sem gestão, todos os recursos feitos na área de vendas podem dar resultado OU NÃO...no seu caso não estão dando.

É melhor deslocar o gestor de equipe de vendas para um cargo de “vendas estratégicas” ou “vendas especiais” já que ele é muito bom em vendas. Então, você contrata uma pessoa que tenha habilidades e conhecimentos em administração de vendas. Alguém que consiga fazer:

- Gestão e liderança da equipe de vendas
- Gestão do pipeline e forecast
- Gestão da carteira de clientes e oportunidades
- Gestão do processo de vendas

Sem isso, os vendedores ficarão perdidos e, até pior, você e seu pai ficarão perdidos.

Indicadores de desempenho

“Dago, como faço para saber se os vendedores estão realmente trabalhando?” perguntou Samuel “o papai acha que eles têm uma vida muito tranquila e que passam as tardes no cinema.”

Eu não duvido não, Samuel. Tem muita empresa que estabelece uma única meta para os vendedores: vender R\$ 1 milhão no ano. Não interessa de que produto ou para qual cliente. Nesses casos a vida do vendedor fica fácil mesmo. Vou dar um exemplo de como as empresas mais maduras estabelecem a meta dos vendedores:

- R\$ 1 milhão ao ano sendo:
 - ✓ 20% no Trimestre1, 20% no Trimestre2, 30% no Trimestre3 e 30%no Trimestre4
 - ✓ R\$ 500.000 do produtoA e R\$ 300.000 do produtoB
 - ✓ R\$ 800.000 para os clientes nomeados

Dessa maneira você assegura que o vendedor está vendendo os produtos que são importantes e estratégicos para sua empresa, e para os clientes que você definiu como alvo.

Outro aspecto importante é estabelecer os indicadores de desempenho para controlar e acompanhar o trabalho deles. Os indicadores mais usados são:

- Número de novos clientes
- Retenção de clientes
- Atividade dos clientes (não deixar que o cliente fique sem comprar por mais de 12 meses)
- Número de oportunidades qualificadas x número de negócios fechados
- Número de propostas emitidas x número de negócios fechados
- Número de transações no pipeline
- Previsibilidade do forecast
- Lucratividade das vendas
- Satisfação dos clientes

Samuel, com esses indicadores conseguimos medir se o vendedor está fazendo um bom trabalho ou não, e se ele precisa de alguma ajuda como treinamento, capacitação, material de marketing, apoio técnico ou executivo.

A função do gestor é dar todos os recursos para que o vendedor consiga fazer bem o seu trabalho...e deixar ele sem desculpas para não vender.

O Forecast e o Pipeline

“Dago, habib, eu tenho dificuldades com nomes em Inglês. Do que estamos falando” perguntou Tio Salim.

Tio, o pipeline é a relação de todas as oportunidades que temos no funil de vendas. O forecast é a previsão “séria” do que vai ser vendido.

Conheci um alto-executivo que dizia que o Forecast é o compromisso “firmado a sangue” do que o vendedor vai trazer para dentro da empresa. Isso significa que ele não poderia errar a previsão.

Infelizmente na maioria dos meus clientes o compromisso não é tão sério assim. Em um deles, quando começamos a fazer o trabalho de consultoria, a taxa de acerto do forecast era de 30%. Numa situação como essa é melhor não ter a previsão porque você vai tomar decisões em cima de um número MUITO FURADO. Nesse mesmo cliente vimos que o acerto de 30% era em cima do número global. Se olhássemos as transações, não batia nenhuma. O dinheiro que entrava era de negociações que não estavam planejadas. Portanto a empresa não estava vendendo nada, os clientes é que estavam comprando. E os vendedores ganhando comissão na maior moleza.

“Dago, lá na fábrica temos 50% de acerto, mas conseguir tirar os números dos vendedores é uma luta” disse Samuel.

Samuel, os vendedores à moda antiga trabalham sem metodologia, sem processos e sem gestão da carteira, do cliente, das oportunidades e das visitas, então, não dá para estimar quanto terá de vendas e quando virá o dinheiro. Quando você exige o número, então, eles chutam qualquer coisa na planilha. Por isso a previsibilidade é baixa.

Tenho um cliente que adotou medidas agressivas atrelando o pagamento do variável a previsibilidade de vendas. Uma negociação que “caísse do céu”, ou seja, não estava listada no forecast com 30 dias de antecedência, então a comissão paga era de 50%. Assumia-se que o vendedor não tinha feito ações proativas no cliente. As negociações que estavam listadas e não aconteciam pontuavam a comissão negativamente. Se o vendedor errasse todas as negociações (taxa de acerto de 0% no forecast), então ele receberia ZERO de comissão.

É radical, mas funcionou muito bem. Parece-me que o argumento que os vendedores mais valorizam é o BOLSO.

Tio Salim se despede

Chegamos ao final desse livro. Espero que o conteúdo tenha sido útil para você e para sua empresa. Passo a palavra, agora, para o Tio Salim.

“Dago, agradeço a Allah pela oportunidade de participar desse livro. Infelizmente não estou mais aí com vocês e estar no livro é ter a chance de voltar a participar da família e da diversão. Espero que você me dê a oportunidade de viver em um próximo livro.

Emir, meu filho, você ainda tem muito pela frente, mas quando a gente vai ver o tempo já passou e estamos velhos. Passa tudo muito rápido.

Eu e o Dago fizemos a nossa parte falando sobre dicas, truques e conhecimentos que podem mudar você e sua empresa. Você, como todos os leitores, tem duas alternativas:

- Voltar para suas empresas e para a forma como faziam vendas e negócios sem aproveitar qualquer conhecimento desse livro
- Refletir, amadurecer e usar os conhecimentos que demos a vocês para se tornarem melhores vendedores e melhores empresários

Emir, meu filho, o seu destino está nas suas mãos. Só você é responsável por ele. Não desperdice...

Tem um tal de Darwin que está aqui do meu lado dizendo “na evolução natural das espécies, não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem mesmo o mais inteligente, mas aquele que se adapta mais rapidamente.”

A vida é feita de mudanças. Esse livro está recheado delas. Espero que você aproveite para se adaptar e, com isso, ser um dos vencedores que passarão pelo filtro da evolução natural.

A vocês todos, o meu mais sincero desejo de sucesso.

Fica aqui um grande beijo”

Tio Salim