

**eBook**

**Venda de  
VALOR**

# Venda de VALOR

## Postura e argumentação dos vendedores de sucesso

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](mailto:advance@advanceconsulting.com.br)  
Web-site: [www.advanceconsulting.com.br](http://www.advanceconsulting.com.br)



QR Code ADVANCE

© 2002-2021, ADVANCE Marketing Ltda.

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

Nenhuma parte deste 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.

## Introdução

Em 2013 começamos a ministrar o workshop "Venda de VALOR" elaborado a partir do conhecimento e experiência de vários anos dos profissionais da ADVANCE Consulting.

Os resultados em aumento de vendas foram surpreendentes. Mesmo os meus consultores e instrutores de treinamentos de vendas ficaram surpresos com a rapidez e o volume dos resultados apresentados.

Neste workshop apresentamos as principais metodologias de vendas como Solution Selling, SPIN Selling, Sandler Selling, Challenger Selling e Value Based Selling. Mostramos as vantagens e a aderência de cada uma delas para o mercado Brasileiro.

Usamos várias fontes de referência, livros e materiais da Internet, incluindo o livro "The Challenger Sale" de Matthew Dixon e Brent Adamson - ao qual damos nossa interpretação e visão de aplicabilidade à realidade brasileira.

Em um dos workshops eu vi um participante anotando "como um louco" tudo o que a instrutora falava. Fiquei comovido e com pena...

Então, eu resolvi transformar o conteúdo do workshop em uma série de artigos que, agora, constituem este ebook, e que passa a ser distribuído, também, para os participantes do workshop.

Espero que o conteúdo seja útil para você e para sua empresa e tão proveitoso quanto tem sido para os participantes do workshop.

Dagoberto Hajjar - CEO  
ADVANCE Consulting

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 vendas. 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.

## Capítulos apresentados:

<b>1 - Revolução na área de vendas</b>	3
<i>Entendendo os 5 perfis dos vendedores</i>	
<b>2 - A psicologia da venda</b>	4
<i>Entendendo o perfil comportamental do vendedor e do cliente</i>	
<b>3 - O novo vendedor</b>	5
<i>Como o novo vendedor faz uma venda de VALOR</i>	
<b>4 - Me conte algo que eu ainda não sei!</b>	6
<i>Entendendo as mudanças no processo de compras</i>	
<b>5 - O novo processo de compras e vendas</b>	7
<i>Quatro passos para aumentar a eficiência em vendas</i>	
<b>6 - Articulando VALOR para o seu cliente</b>	8
<i>Como estruturar seu novo discurso de vendas</i>	
<b>7 - Envolvendo decisores e influenciadores</b>	9
<i>Como criar uma rede de influências positivas para sua solução</i>	
<b>8 - Encurtando o ciclo de vendas</b>	10
<i>Como pressionar seu cliente para efetuar a compra</i>	

# 1 - Revolução na área de vendas

## *Entendendo os 5 perfis dos vendedores*

Recebo um telefonema do Figueira, um antigo cliente, dizendo "A empresa me inscreveu em um treinamento de vendas. Acho um desperdício de tempo. Ficarei 2 dias longe dos meus clientes, que é onde as vendas acontecem. Estou na área de vendas por mais de 20 anos e acho que a vida já me ensinou tudo o que eu precisava saber sobre vender".

Respirei fundo e pensei nas inúmeras vezes que comecei a ministrar um treinamento com os vendedores pensando exatamente como o Figueira. Depois de uma hora de treinamento, eles entendem que a vida ensinava apenas aos vendedores antigos. Hoje, para vender é preciso muito estudo, boas ferramentas, processos e metodologia. Um vendedor não nasce bom vendedor. Se fosse assim, então, contrataríamos vendedores na maternidade. Um bom vendedor tem que estudar e praticar tanto quanto um bom cirurgião ou engenheiro.

Entre 1988 e 1990 vieram a mercado as principais metodologias de vendas, Solution Selling, SPIN Selling, Target Account Selling, e tantas outras. Entre 2002 e 2004 elas foram atualizadas para contemplar as várias culturas e particularidades ao redor do globo. Em 2008 surge a metodologia 4W para vendas de produtos e serviços na nuvem.

Também em 2008 surge a metodologia Challenger Selling, fruto de uma pesquisa com aproximadamente 6.000 vendedores. Foram analisados 44 atributos e aspectos comportamentais com o objetivo de identificar as habilidades e aptidões de um vendedor de alto desempenho. A pesquisa identificou 5 grupos de vendedores: Trabalhador (hard worker), Amigão (relationship builder), Lobo Solitário (lone wolf), Solucionador (reactive problem solver) e o Desafiador (challenger). O perfil Desafiador representava o grupo de vendedores com alto desempenho.

O Trabalhador é aquele que chega cedo, vai embora tarde, está sempre esbaforido e descabelado, correndo de um lado para outro, responde todos os e-mails, retorna todas as ligações e nunca chega atrasado. O Amigão é aquele que adora tomar cafezinho com todo mundo, fala do futebol, da família, está sempre acessível para os clientes, faz tudo o que o cliente pedir e briga, dentro da empresa, defendendo os interesses do cliente. O Lobo Solitário trabalha sozinho, confia em seus instintos, não gosta de seguir metodologia e processos, detesta relatório, planilhas e reuniões de vendas, tem um desempenho bom, mas errático e imprevisível. O Solucionador faz muito bem o acompanhamento pós-vendas, garantindo a implementação e a execução, é minucioso, adora detalhes, e ele sempre priorizará resolver os problemas dos clientes, deixando, até mesmo, as vendas de lado.

O Desafiador conhece muito bem o negócio do seu cliente e o mercado onde o cliente atua, então, consegue discutir e mostrar caminhos alternativos para o cliente. Ele não tem medo de compartilhar suas opiniões nem de polemizar. Ele tem um discurso convincente e assertivo colocando um pouco de "pressão" no cliente, fazendo-o pensar de maneira diferente. Ele, constantemente, coloca em xeque estratégias e ações, promovendo revisões e melhorias.

A pesquisa foi feita nos USA em plena crise econômica, então, a princípio acharam que o perfil Desafiador tinha alto desempenho de vendas mediante um ambiente difícil. Passada a crise, percebeu-se que o perfil Desafiador continuava apresentando os melhores resultados. Uma análise mais detalhada mostrou que a crise acelerou a mudança de comportamento de compra do mercado. Uma mudança que não tem mais volta. O consumidor está comprando de maneira diferente e o perfil Desafiador é o que tem melhores habilidades e competências para atender estas novas demandas.

Isto explica, também, porque o perfil Amigão era o que tinha melhor desempenho no passado, quando o processo de compra era baseado amplamente na construção de relacionamento, e atualmente é o perfil que apresenta piores resultados.

O novo comprador quer um vendedor que agregue valor. O novo comprador quer um vendedor que conheça sua empresa e seu mercado e que leve informações, visões e perspectivas que ele não tem e que não acharia, facilmente, na Internet. O novo comprador quer um vendedor que o faça pensar e que ofereça soluções criativas e inovadoras para melhorar o seu negócio.

O cliente está comprando de maneira diferente, então, você terá que aprender a VENDER de maneira diferente.

## 2 - A psicologia da venda

### *Entendendo o perfil comportamental do vendedor e do cliente*

Hipócrates, nascido em 460 a.C. e chamado de "o pai da medicina", estabeleceu a teoria dos quatro humores corporais (colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico) para determinar grupos de indivíduos com personalidades parecidas. Carl Jung aprofundou significativamente os conceitos de análise e padrões de personalidade. No começo deste século tivemos a grande contribuição de William Marston criando o modelo DISC como uma evolução de parte do trabalho de Jung. Hoje estas teorias são fundamentais para a gestão de colaboradores e VENDAS.

E foi assim que eu comecei um treinamento para jovens vendedores. E um deles pergunta "você está falando do Marston que criou o polígrafo e a personagem Mulher-Maravilha?" Eu morri de rir. Hoje o professor está lá na frente falando, e os alunos estão buscando informações adicionais na Internet.

O Challenger Selling, lançado em 2008, estabelece 5 perfis de vendedores: Trabalhador (hard worker), Amigão (relationship builder), Lobo Solitário (lone wolf), Solucionador (reactive problem solver) e o Desafiador (challenger). Obviamente os 5 perfis estão aderentes com as teorias de Marston e Jung. Portanto é possível mapear o perfil Desafiador usando os testes de perfil comportamental já disponíveis no mercado.

O Challenger não é uma metodologia discriminatória, ou seja, não foi feita para apontar quem tem chances de melhores resultados em vendas. A metodologia foi desenvolvida no sentido de prover conhecimento e instrumentos para que todos os vendedores possam articular e "atuar" como se fossem "desafiadores" e, com isto, obter melhores resultados.

O grupo de "coléricos" do Hipócrates hoje é chamado de Dominância(D) ou Executor e tem como características ser: controlador, realizador, dominante, auto-confiante, energético, competitivo, audacioso, destemido e corajoso. Tipicamente temos aqui o diretor(a) executivo e o diretor(a) comercial. Aqui estão o Lobo Solitário e Trabalhador do Challenger Selling. São motivados pelo Poder e pela Fortuna.

O grupo de "sanguíneos" hoje é chamado de Influência(I) ou Comunicador. É catalisador, expressivo, extrovertido, espontâneo, comunicativo, persuasivo e otimista. Tipicamente temos aqui o Fundador(a) da empresa, Diretor(a) executivo, Diretor(a) comercial, Diretor(a) de marketing e da equipe de vendas. Aqui está o Desafiador do Challenger Selling. São motivados pela Fama e pela Fortuna.

O grupo de "fleumáticos" hoje é chamado de Estabilidade(S) ou Planejado. É apoiador, amigável, estável, calmo e paciente, cooperativo, diplomático, leal e conservador. Tipicamente temos aqui o Diretor(a) de estratégia e planejamento, Diretor(a) de governança, Diretor(a) de alianças e parcerias e da equipe de marketing. Aqui está o Amigão do Challenger. São motivados pela Participação e Aprovação do grupo.

O grupo de "melancólicos" hoje é chamado de Conformidade(C) ou Analista. É analítico, minucioso, lógico, prudente, preciso, dedicado, aplicado, zeloso, organizado e muito conservador. Tipicamente temos aqui o Diretor(a) de operações, Diretor(a) técnico, Diretor(a) de consultoria e da equipe de pré-vendas. Aqui está o Solucionador do Challenger. São motivados pela Paz e Segurança, ou seja, o desejo de que nada mude.

No treinamento de vendas ensinamos como analisar o ambiente de trabalho, fazer algumas poucas perguntas e identificar o perfil comportamental do seu cliente ou comprador. Conhecendo o perfil fica muito mais fácil negociar.

Para clientes com o perfil Executor, recomendamos ao vendedor: incorporar o estilo "businessman", assegurar que o tempo dele será bem utilizado, focar em metas, ser muito claro e objetivo, explorar / ganhar ou economizar tempo ou dinheiro, e estar preparado para negociar preço e condições comerciais a qualquer momento.

Para clientes com o perfil Comunicador: investir no relacionamento, mostrar entusiasmo, não apressar a discussão, adotar uma abordagem macro, explorar inovação, exclusividade, facilidade e rapidez, e pensar nos projetos e propostas "passo-a-passo".

Para clientes com o perfil Planejador: criar clima de interação, evitar conflito, explorar trabalho em equipe e ser aceito pelo grupo, oferecer segurança e apoio, e mostrar que os riscos são pequenos.

Para clientes com o perfil Analista: oferecer muitos dados, detalhes, comprovações de sucesso (casos), não apressar a tomada de decisão, não exagerar nos benefícios, explorar dados e comparações, mostrar que os riscos são mínimos, e que ele tem informações suficientes para tomar a decisão.

E aqui fica a lição de casa "o que fazer para ter um desempenho melhor em vendas"?

### 3 - O novo vendedor

#### *Como o novo vendedor faz uma venda de VALOR*

O Figueira me mandou um e-mail "preciso de ajuda, meu chefe disse que tenho que aprender a ser um vendedor campeão". O Figueira era um vendedor de muitos anos de prática, mas que precisa ter os conhecimentos reciclados. Hoje os clientes compram de maneira diferente, demandando um vendedor com habilidades e competências atualizadas com a nova realidade de mercado.

O Challenger Selling chama o vendedor campeão de "desafiador" (challenger), mostrando as características deste profissional e como os demais profissionais podem adotar postura de campeão.

Observamos, no mercado brasileiro, que este novo vendedor tem seis atributos que o fazem ter um alto desempenho: ele mostra ao cliente novas e diferentes perspectivas, ele tem grande facilidade entender o ambiente e envolver pessoas em cargos sinérgicos e de interesse na oportunidade em questão, ele conhece os motivadores de VALOR dos seus interlocutores, ele identifica os motivadores econômicos do negócio do seu cliente, ele está sempre confortável em discutir condições comerciais (aspectos financeiros e preços), e por final, ele consegue encurtar o ciclo da venda (ou compra).

Eu acho que poderia resumir em 3 grandes atitudes que determinam o sucesso do vendedor campeão.

**Articular VALOR para o cliente** - ele usa sua habilidade de comunicação, entendimento dos negócios do cliente e capacidade de criar novas perspectivas, como diferencial, para ensinar o cliente em todas as interações que tiverem. Ele leva conhecimento e ideias fazendo com que o cliente repense o seu negócio e suas necessidades.

**Envolver decisores e influenciadores** - ele consegue usar sua sensibilidade em conhecer os motivadores financeiros e de VALOR do cliente, para costurar uma rede de relacionamentos com decisores, influenciadores e demais interessados na solução, entregando a mensagem correta, de interesse e de VALOR, para estes múltiplos relacionamentos. Ele comunica as mensagens de vendas de acordo com o contexto do cliente e faz com que os diversos "atores" se comuniquem criando uma imagem positiva da solução.

**Encurtar o ciclo de vendas** - ele está sempre pronto e confortável para discutir as condições comerciais ele consegue, quando necessário, colocar um pouco de pressão no cliente para acelerar o processo de decisão. Na verdade, ele cria uma tensão construtiva durante todo o processo no sentido de criar urgência, reduzir o ciclo da venda e ter vantagens em todas as dimensões do processo de vendas.

A antiga venda de produtos foi evoluindo pouco-a-pouco, ganhando novos empacotamentos e cada vez mais complexidade. De produtos passou para venda de pacotes de produtos, depois pacotes de serviços e consultoria, depois personalização de produtos conforme a necessidade do cliente, depois passou para aprimoramento do processo do cliente e atualmente falamos de oferecer uma parceria fornecedor-cliente totalmente integrada com propósito de ganhos mútuos.

A complexidade traz consigo, riscos para as duas partes. O novo vendedor busca minimizar os riscos percebidos pelo cliente, de uma maneira direta, mas não agressiva, novamente acelerando o processo de vendas.

Os gestores podem ajudar suas equipes com treinamento, ferramentas, coaching e sistemas de incentivo e remuneração. Caberá também, aos gestores, monitorar o desempenho e a transição dos vendedores do modelo tradicional para este novo modelo de venda de VALOR. Infelizmente nem todos os vendedores conseguirão fazer esta transição.

O marketing também terá um papel diferente e fundamental, criando ferramentas e instrumentos para apoiar o vendedor neste novo processo de articular VALOR para o cliente, fortemente alicerçado em casos de uso e casos de sucesso.

Este novo mundo será, então, um novo desafio para o vendedor, para o gestor e para marketing. Um desafio com a promessa de grandes resultados.

## 4 - Me conte algo que eu ainda não sei!

### *Entendendo as mudanças no processo de compras*

Foi desta forma que o cliente recebeu o vendedor Figueira. "Vocês, vendedores, vêm aqui para falar sobre temas e assuntos que eu estou careca de saber, ou que possa rapidamente dar uma busca na Internet para ficar sabendo. Será que você consegue me surpreender com algo que eu não saiba ou que não consiga rapidamente descobrir?" disse o cliente.

Se o Figueira fosse ao cliente para falar sobre produtos, características e funcionalidades, então, provavelmente ele falaria "mais do mesmo". Mas o Figueira, nos últimos anos, havia desenvolvido novas habilidades e competências em vendas. Agora, antes da reunião, ele estudava muito o cliente, o mercado onde o cliente estava atuando, tendências e, principalmente, os casos de sucesso que empresas como a do Figueira estavam obtendo junto a empresas similares ao do seu cliente. Os casos de sucesso eram verdadeiras fontes de inspiração para saber o que poderia ser proposto, no seu cliente, para melhorar os resultados da empresa dele.

O cliente poderia ter acesso aos casos de sucesso, mas com muito mais dificuldades. E o Figueira, que conhecia bem como aplicar as soluções aos negócios, conseguia ler os casos "nas entrelinhas" identificando os exageros e os possíveis problemas enfrentados.

O Figueira estava na mesma empresa a pouco mais de 10 anos. Tinha participado da instalação e implementação de soluções em mais de 100 clientes. Tinha visto tudo o que deu certo e o que não deu tão certo assim (chamamos isto de aprendizado). Sabia o que seus clientes tinham ganhando com o uso da solução e, principalmente, como fazer para que um novo projeto tivesse o melhor desempenho possível. Este conhecimento valioso era algo que seu cliente não tinha. Aqui estava uma das "novidades" para contar para seu cliente.

O Figueira tinha um jeito bem singular de conduzir a reunião com seus clientes. Já no início da reunião começava a contar os "causos". "No mês passado entregamos um projeto para um cliente que tem o perfil similar a sua empresa. Eles queriam aumentar as vendas em 5%, mas o resultado foi bem além do esperado e entregamos 9%" contava o Figueira, ficando atento para ver a reação do cliente.

Se o cliente manifestasse interesse, então, "mordeu a isca" e o Figueira partia para dar mais informações e, ao mesmo tempo, fazer as perguntas de qualificação da oportunidade. Se o cliente não "mordesse a isca", então, o Figueira contava outro "causo" e assim ia até achar alguma brecha. Como o Figueira tinha feito sua lição de casa, então dificilmente tinha que lançar mão do terceiro causo.

Aqui está uma das diferenças fundamentais entre a metodologia Challenger Selling e as metodologias de vendas consultivas tradicionais. No Challenger Selling apresentamos um cardápio e o cliente diz o prato que lhe interessa mais, então, partimos para as especificidades. É como entrar no McDonald's e pedir pelo número - simplifica muito o processo. Nas metodologias tradicionais partíamos de uma "folha de papel em branco" tentando descobrir as dores e os problemas do cliente, para então, fazermos a confirmação, re-confirmação, aprofundamento e finalmente chegar com uma possibilidade de solução que interessasse ao cliente.

Hoje em dia a compra é muito mais dinâmica e rápida. O vendedor tem que usar uma metodologia mais ágil onde o cliente se identifique rapidamente com a solução oferecida.

O vendedor, hoje, oferece perspectivas únicas e de valor no mercado, ajuda o cliente a navegar nas alternativas, provê, constantemente, conselhos e recomendações, ajuda o cliente a evitar problemas potenciais, educa o cliente com novos conceitos e ideias, faz o processo de compra fluir facilmente e rapidamente.

O Figueira tinha percebido que o mundo havia mudado, o cliente estava comprando de maneira diferente, então, ele tinha que vender de maneira diferente.

E você percebeu as mudanças?

## 5 - O novo processo de compras e vendas

### *Quatro passos para aumentar a eficiência em vendas*

Figueira era um vendedor com alta taxa de sucesso e que havia percebido, nos últimos anos, que o processo de compras e vendas havia mudado. Ele sabia que o tempo do cliente era precioso e que, para ganhar a atenção do cliente, deveria levar informações que o cliente não tinha ou que não conseguiria facilmente conseguir na Internet. Mas como vender mais e melhor?

Eu ensinei para o Figueira um processo de quatro passos para vender mais e melhor hoje em dia.

**Passo 1 - Direcionar para os seus pontos fortes.** Temos que levar informações e ensinar aos clientes coisas que ele ainda não saiba ou que não tenha acesso, facilmente, na Internet, mas estamos lá para vender, ou seja, não é para ensinar qualquer coisa. Devemos ensinar coisas que despertem o interesse do cliente pelos produtos e serviços que o vendedor tem a oferecer. Então, o vendedor tem que mostrar como pode ajudar o cliente melhor do que qualquer outro fornecedor do mercado.

Conhecer nossos pontos fortes e diferenciais não é uma atividade trivial. Eu pedi para 10 vendedores de uma mesma empresa escreverem no papel o maior diferencial competitivo da empresa deles. O resultado foram 10 respostas totalmente diferentes. Não estava claro, para nenhum deles, os pontos fortes da empresa com relação ao mercado e aos concorrentes. E aqui existe um risco enorme porque o vendedor pode ensinar algo novo para o cliente, ou seja, mostrar para o cliente que ele tem uma carência ou necessidade que ele ainda não havia percebido. O cliente, então, começa a buscar alternativas e descobre uma empresa, concorrente a do vendedor, com uma oferta melhor.

Fiz um outro exercício, agora com 10 vendedores de empresas diferentes. Cada um escreveu o seu diferencial competitivo. Como acontece na maioria das vezes, 8 dos vendedores escrevem a palavra "qualidade". Ué... se 8 empresas de cada 10 tem qualidade como diferencial competitivo, então, será que qualidade é realmente um diferencial? Claro que não. "Qualidade" passa a ser uma obrigação e não um diferencial.

**Passo 2 - Questionar as premissas do cliente.** O vendedor tem que contar o "causo", mas fazendo as devidas "traduções" para o que representaria isto para a realidade do cliente. Não basta apenas contar o caso e esperar que o cliente consiga fazer o paralelo. O vendedor tem que mostrar como seria a solução implementada para o cliente e questionar quais seriam os impactos e benefícios, e se a solução realmente tem aderência.

**Passo 3 - Aumentar o senso de urgência.** O Figueira tinha aprendido que não basta apenas contar um "causo" para saber se o cliente se identificava ou não com o problema. Muitas vezes o cliente sinalizava com a identificação, mas isto não significava que o cliente estava pronto para reagir ou fazer alguma coisa. O vendedor tem que contar o "causo" enquadrando o cliente na história contada, tirando ele da zona de conforto, ou mesmo causando um grande desconforto. Lembro de uma frase interessante que o Figueira gostava de usar "se o que estou contando faz sentido para sua empresa, então, faz sentido pensar que o ganho de 10% que meu cliente teve significa um ganho que você está deixando de ter, ou seja, em um ano sua empresa está faturando apenas o equivalente a 11 meses e não 12 meses. Vocês estão perdendo 1 mês de faturamento. Isto é muito dinheiro!!! O seu chefe sabe disto?". O efeito de URGÊNCIA que isto causava nos clientes era impressionante.

**Passo 4 - Escalar para os demais clientes.** Este é o passo que eu mais gosto. Aqui o vendedor descobre que seu discurso foi excelente e deu bons resultados. Então, ele faz uma lista de clientes onde o discurso poderia ser REPLICADO e parte para o efeito "escala". O ponto chave aqui é buscar clientes com necessidades e situações parecidas. E acredite...os clientes são muito mais parecidos do que imaginamos. A maioria dos clientes do mesmo setor econômico reagem aos mesmos estímulos de mercado, portanto, estão quase sempre com as mesmas necessidades.

Existe mais um componente que tem se mostrado chave em todo o processo de vendas: a paixão.

Antigamente as metodologias de vendas eram matemáticas e não traziam qualquer possibilidade de emoção ao processo. Hoje sabemos que o vendedor de sucesso é um "apaixonado" pelo que faz e passa esta paixão para o cliente. Uma paixão que faz toda a diferença!!!



## 6 - Articulando VALOR para o seu cliente

### *Como estruturar seu novo discurso de vendas*

A tradicional venda consultiva, hoje, passa a ter novos componentes de postura e argumentação. O principal deles é mostrar para o cliente algo que ele não saiba ou que não consiga ter acesso, facilmente, na Internet. E acredite, já existe um processo de 6 passos para mostrar como o vendedor deve vender, hoje, mais e melhor.

**Passo 1 - aquecimento.** Vem logo depois das formalidades iniciais como apresentações, checagem do tempo disponível e estabelecimento da agenda. É aqui que você começa contando o que você tem ouvido sobre o mercado e tendências, buscando, também, despertar o interesse do cliente em algum ponto. Ao invés de fazer perguntas abertas e genéricas você vai “direcionar” o cliente para o que você tem a oferecer e para os seus pontos fortes. O Figueira usava algo como “Temos trabalhado com várias empresas do mesmo segmento que o seu e percebemos que todas tem, atualmente, 3 grandes necessidades (citar as necessidades aqui). Você tem visto a mesma coisa ou você tem visto situações diferentes?”. O objetivo principal aqui é criar CREDIBILIDADE, mostrando que você conhece o mercado e que o tempo do cliente será bem aproveitado.

**Passo 2 - reenquadramento.** Você deverá partir dos pontos identificados no Passo 1 e conectá-los com um problema ou oportunidade muito maior do que o cliente tinha pensado ou ouvido falar. Não é hora, ainda, de falar da solução. Vamos falar somente do problema e mostrar ao cliente que você tem conhecimento para discutir sobre o assunto. O objetivo aqui é tirar o cliente da zona de conforto, surpreendê-lo, despertando a curiosidade e fazendo-o querer saber mais. Você não quer que ele concorde, mas sim que se incomode. Se ele concordar entusiasticamente com o que você falou, então, você não ensinou nada e ele já sabe de tudo...talvez você consiga até ensinar alguma coisa “marginal”, mas este não é um bom lugar para estar.

**Passo 3 - imersão racional.** É aqui que você vai mostrar o porquê do reenquadramento e do incômodo que você criou até agora, e porque o tempo do cliente será bem utilizado. É hora de mostrar dados, gráficos e informações para quantificar o custo ou risco do problema, ou tamanho da oportunidade. É hora de mostrar porque o cliente deveria pensar de maneira diferente sobre o negócio dele. Fale do custo de “perder a oportunidade”, do custo de “fazer de uma maneira menos adequada”, ou de “fazer pior do que a concorrência”. Alguns consultores chamam esta etapa de FUD (Fear, Uncertainty and Doubt - Medo, incerteza e dúvida). Ao final você vai querer ouvir do cliente “Wow, eu não tinha ideia do tamanho desta coisa...”

**Passo 4 - impacto emocional.** O objetivo aqui é ter certeza que o cliente está se reconhecendo na história que você está contando. Você fez tudo certinho...passo1, passo2, passo3...e então o cliente diz “entendi tudo, mas acho que isto não é para nós...somos um pouco diferentes aqui...”

E agora, o que fazer? Continuar explicando com mais dados? Voltar para o passo1 e buscar nova oportunidade?

O novo vendedor abandona os dados e procura estabelecer uma conexão emocional. A diferença aqui é a narrativa com algo como “sim, vocês são diferentes, mas vou dar um exemplo de como funcionaria na sua empresa”. O vendedor vai “cutucando” até que consiga um “Uhhmm... Isto sim é para nós”. Ou...abandona depois de mais algumas tentativas.

**Passo 5 - proposta de valor.** Até este momento você convenceu o cliente sobre o PROBLEMA, agora chegou a hora de falar sobre a SOLUÇÃO. É o momento de falar como a vida do cliente seria melhor se ele agisse DIFERENTE. Não é o momento, ainda, de falar sobre o FORNECEDOR e sobre a SUA SOLUÇÃO - antes o cliente tem que “comprar” a ideia de que precisa da solução (ou do agir diferente). Explique os benefícios e o valor da SOLUÇÃO, o que ele ganha implementando, o que ele deixa de gastar, vantagens competitivas, riscos, etc.

**Passo 6 - mapa da solução.** Aqui você vai mostrar que consegue entregar a SOLUÇÃO melhor do que qualquer outra empresa (seus pontos fortes e diferenciais). Se você executou tudo direitinho, do passo 1 ao 6, então ENSINOU e CRIOU VALOR o suficiente para que o cliente tenha grande preferência por você e sua empresa.

Você tem que estabelecer 3 níveis de CREDIBILIDADE com seu cliente. Do passo 1 ao 4 você tem que estabelecer a credibilidade do cliente em você (no vendedor). No passo 5, a credibilidade na solução. E no passo 6, a credibilidade na empresa que você representa. A maioria dos vendedores inexperientes começa falando da maravilha que é sua empresa, quebrando a ordem natural e esperada pelo cliente, ou seja, o vendedor fala sobre algo quando o cliente ainda não quer ouvir sobre aquilo.

Bom, se eu tivesse que encurtar tudo isto em apenas 3 passos eu diria: dar aos clientes ideias transformadoras, especificar e personalizar o impacto potencial destas ideias transformadoras, e mostrar suas habilidades e competências como a melhor forma de executar as ideias transformadoras.

Parece tudo tão fácil, não?

Você vai entrar no cliente e mostrar perspectivas novas para quem já estava acostumado a ver o problema de um determinado jeito. Você vai tira-lo da zona de conforto e acha que ele ficará feliz com você???

Primeiro ele vai tomar um susto, depois vai te DESAFIAR e pedir dados e comprovações.

E é aqui que veremos se o vendedor está pronto para atender as novas demandas do mercado. O vendedor antigo não ficará confortável com a reação do cliente, tentará se desculpar e voltará ao antigo discurso de “tenho aqui um monte de produtos para você”. O novo vendedor verá que seu discurso surtiu efeito e saberá como responder e levar o cliente durante todo o processo de negociação, chegando a um excelente acordo entre as partes.

Não pense que será fácil...mas não existe mais outra alternativa. O jeito de vender antigo não funciona mais.

## 7 - Envolvendo decisores e influenciadores

### *Como criar uma rede de influências positivas para sua solução*

Antigamente quando eu dava treinamento de vendas consultivas sempre tinha um vendedor que falava "me coloca na frente de um diretor por 30 minutos e a venda estará feita".

Foi-se o tempo que um alto executivo de uma empresa tomava uma decisão sozinho ou a revelia do que pensava sua equipe. Hoje, nenhum alto executivo quer assumir, sozinho, a responsabilidade da decisão de contratação de um fornecedor. Seria assumir um risco altíssimo e injustificável.

Lembro de uma palestra que assisti do George W. Bush depois de vários anos que ele tinha deixado de ser presidente. Ele falou para uma plateia de cerca de 10.000 empresários algo como "olhando para trás vejo, hoje, que a invasão do Iraque foi um erro. Tomamos a decisão, naquela época, com o melhor que tínhamos de dados e informações. Um presidente não toma uma decisão sozinho, mas toma a responsabilidade do que foi decidido".

O vendedor que entende esta mudança no processo de vendas, e que quer ser bem-sucedido, terá que costurar uma rede de aliados que possam dar o voto a favor na hora da tomada de decisão. É trabalho intenso para falar e orquestrar as informações, relações e processos, de tal maneira que todos estejam seguros com a decisão.

O novo vendedor sabe que não terá sucesso se tiver apenas 1 contato dentro do seu cliente ou que terá pouca chance de sucesso se tiver contatos apenas dentro de 1 única área dentro do seu cliente. O novo vendedor cria uma rede de relacionamentos. Não uma rede qualquer, mas uma rede bem montada com profissionais que interagem e contribuem, que influenciam, que escolhem, decidem e aprovam.

O novo vendedor mapeará, para cada um dos contatos necessários: o perfil comportamental, o perfil de risco (inovador, visionário, conservador), motivadores pessoais e profissionais, quem ganha o quê com a compra, e quem perde o quê com a compra. Então, este vendedor ajustará seu discurso para cada um dos interlocutores deixando claro os benefícios da solução para ELE e para a área DELE.

Cada interlocutor tem um conjunto de objetivos, metas e preocupações diferentes, então, o vendedor terá que endereçar cada um destes pontos para cada interlocutor.

Se o discurso for coerente, então, ele começará a ecoar dentro do seu cliente aumentando muito as chances de sucesso da venda. Este efeito de "ressonância" é igual aquele ventinho que foi batendo de maneira ritmada na ponte e fez com que a ponte caísse.

A maioria dos vendedores quer usar o mesmo discurso com todos os seus interlocutores, muitas vezes quer o usar o mesmo PPT de 128 slides, com dezenas de siglas e termos técnicos. O novo vendedor estuda o seu interlocutor e escolhe o melhor conteúdo e forma para falar com ele, incluindo: Qual o objetivo deste interlocutor na empresa? Quais suas metas? Como ganhará o bônus? Qual o perfil, quais os motivadores? Como posso ajudá-lo? Como agregar VALOR?

O Figueira, que é um grande vendedor, coleta impressões e depoimentos dos interlocutores sobre a solução que está oferecendo e, quando está com o alto executivo que coordenará o processo de decisão, o Figueira mostra que falou com as pessoas-chave, que elas estão confortáveis e favoráveis com a decisão, e finaliza mostrando os depoimentos de cada uma delas.

Com isto, o Figueira cria as condições necessárias e satisfatórias para que o alto executivo tome a decisão final, sabendo que terá o apoio de sua equipe.

Durante um treinamento de vendas consultivas um participante me perguntou se este tipo de metodologia não faria com que o processo ficasse mais longo e difícil. Eu respondi que "o difícil é não vender". Para quem quer vender, tem que vender do jeito que o cliente compra. E o processo de compras mudou.

## 8 - Encurtando o ciclo de vendas

### *Como pressionar seu cliente para efetuar a compra*

Sempre que dou um treinamento de vendas eu mostro um slide perguntando "o vendedor consegue ter controle sobre o processo de compras?", surge um desconforto na sala e sempre um vendedor fala "isto é impossível. Nos meus clientes quem tem controle do processo de compras é compras".

O vendedor nunca terá o DOMÍNIO do cliente ou o DOMÍNIO do processo de compras. O novo vendedor tem o controle da parte do processo de vendas onde ele atua, passando a ter maior assertividade no processo e na previsibilidade da transação, ou seja, quando e quanto fechará e, principalmente, onde a transação está no ciclo de vendas e como acelerá-lo.

A maioria dos vendedores tradicionais têm uma postura "passiva". Fazem tudo o que o cliente quer e como o cliente quer. Chamamos eles de vendedores "Yes Sir". Estes vendedores acham que o cliente é quem tem o poder, acham que se não for assim, então, o cliente não comprará, morrem de medo de perder a negociação e o cliente e, em especial, 75% dos vendedores morrem de medo do "cara de compras".

Dou, também, treinamento para compradores e 75% dos "caras de compras" morrem de medo dos vendedores. Na verdade, vemos que 75% dos vendedores e compradores não estão preparados e capacitados adequadamente para enfrentar uma mesa de negociações, mas isto é assunto para outro artigo.

Empresas que definem uma "carteira de clientes ANUAL" para os vendedores são as que têm mais "Yes Sir" porque o vendedor não quer perder o cliente.

O novo vendedor consegue colocar uma "pressão" no ciclo de decisão do cliente fazendo com que ele decida mais rápido e evitando a "inércia da decisão" que pode fazer com que a negociação seja perdida para o "tempo", ou seja, quando a compra deixa de ser importante para a empresa.

Uma das melhores práticas é remover todos os obstáculos que o cliente enxerga, ajudando o cliente a falar com os envolvidos no processo de decisão e aprovação, fornecendo referências e casos de sucesso para deixá-lo mais confortável com a decisão, e mostrando que o risco está sob controle. O Figueira adora usar o custo de não ter, ou o custo da demora em decidir, para pressionar o cliente a tomar uma decisão mais rápido. Lembro dele falando em uma reunião "cada dia que demoramos a decidir, sua empresa deixa de ganhar R\$ 200 mil. Seu chefe deve estar aflito com esta perda diária".

O novo vendedor sabe o momento certo de negociar preços e condições comerciais. Ele não dá desconto logo de cara, mas sim usa várias táticas para evitar o desconto. Ele volta a discutir a solução colocando ênfase em valor e não preço. Fala de retorno de investimento, escopo e qualidade. Quando já tentou quase tudo...fala de custo/benefício. E por último tenta conseguir algum outro projeto ou benefício.

Ele usa 4 passos para ter uma negociação bem-sucedida.

Passo 1 - entender a objeção, mas adiar a concessão. É importante entender as objeções e pedidos do cliente, mas não discutir imediatamente...Tem que conseguir dele a permissão para "prosseguir um pouco mais para que você tenha mais informações para decidir a melhor alternativa". O Figueira usa algo como "Entendo sua preocupação com desconto, mas gostaria de entender um pouco mais suas necessidades para poder fazer a melhor oferta para você, podemos prosseguir?"

Passo 2 - aprofundar o conhecimento da objeção. O objetivo aqui é descobrir as necessidades básicas do cliente. O que, realmente, é fundamental para ele em sua oferta e quais são os itens que o cliente entenderá como "acessórios" (nice to have)?

Passo 3 - explorar alternativas. O objetivo aqui é descobrir a lista de critérios que o cliente usará para tomar a decisão. Preço será o item mais importante desta lista? Qual a ordem de importância e prioridade para critérios como qualidade do produto, suporte e assistência técnica, garantia e entrega do produto?

Passo 4 - ceder conforme o seu plano. Os passos 2 e 3 trarão informações importantes sobre o que o cliente entende ser fundamental e acessório na oferta, e os critérios de seleção. Então, está na hora de voltar a analisar a objeção ou pedido do cliente oferecendo algo que seja realmente importante para o cliente e podendo pedir alguma coisa em troca...Se você fez um planejamento antes da reunião de negociação, então, você sabe exatamente o que pode oferecer.

E então, o novo vendedor passa a ter maior controle sobre o processo de vendas, com maior previsibilidade e maior taxa de sucesso. A mudança é necessária porque é assim que o mercado está comprando hoje em dia. O vendedor antigo perdeu espaço.