

e-Book
Vendendo para o
C-Level

Vendendo para o C-Level

Táticas de reunião com presidente e diretores

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



QR Code ADVANCE

© 2002-2025, 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.

20250318

Introdução

O C-level está cada vez mais envolvido no processo de compras. Muitos vendedores e profissionais de marketing enfrentam dificuldades ao tentar engajar esses executivos, muitas vezes por não compreenderem suas prioridades e preocupações.

Dominar o engajamento com o C-Level requer uma compreensão profunda de sua mentalidade, prioridades e preocupações. Ao adaptar sua abordagem, elaborar propostas de valor convincentes e construir conexões autênticas, você pode abrir as portas para parcerias estratégicas e sucesso em vendas de longo prazo.

É importante ter em mente que o C-Level não busca a aquisição de produtos ou serviços isolados, mas sim a implementação de soluções que catalisem um impacto positivo e mensurável em seus indicadores de desempenho, impulsionando o sucesso estratégico da empresa como um todo. Ao dominar a arte de engajar o C-Level, o profissional de vendas se posiciona como um parceiro estratégico, capaz de contribuir de forma significativa para o crescimento e a prosperidade da organização.

Nos últimos anos fizemos muitos treinamentos mostrando para os vendedores e profissionais de marketing as técnicas para chegar, falar e negociar com o C-Level com sucesso.

Estou escrevendo este e-Book, com base no material apresentado no treinamento, para apoiar os profissionais que quiserem ter sucesso envolvendo o C-Level com discurso e argumentação de VALOR.

Espero que o material seja útil para você e que te ajude a vender MUITO MAIS e MUITO MELHOR.

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 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.

Nossos clientes dizem que somos excelentes em resolver situações complexas e aumentar as vendas.

Neste ebook:

Introdução - O CEO só faz 3 coisas...	5
<i>Como entender o CEO e o mundo dos C-Levels</i>	5
1 - Os 5 níveis dentro de uma organização	6
<i>Subindo na hierarquia corporativa e alinhando seu discurso</i>	6
2 - As preocupações do C-Level	7
<i>Ajustando corretamente o discurso de vendas para o interlocutor</i>	7
3 - Acima e abaixo da linha estratégica	8
<i>Entendendo dois mundos muito diferentes dentro do seu cliente</i>	8
4 - Como nascem e morrem os projetos	9
<i>Cuidado para você não morrer junto com sua proposta comercial</i>	9
5 - Criando e usando uma rede de relacionamentos	10
<i>Identificando e usando influenciadores</i>	10
6 - A teoria dos 3 "porquês"	11
<i>Entendendo como o C-Level fala</i>	11
7- C-Level é um decifrador de pessoas	12
<i>Entendendo com o C-Level, pensa e analisa as pessoas</i>	12
8 - Como conquistar corações e mentes	13
<i>A bandeira de liderança do C-Level</i>	13
9 - Apresentando para o C-Level	14
<i>Uma abordagem estratégia para apresentar para o C-Level</i>	14
10 - Como fazer uma boa reunião com o C-Level	15
<i>Seja o CVO (Chief Value Officer) do seu cliente</i>	15

Introdução - O CEO só faz 3 coisas...

Como entender o CEO e o mundo dos C-Levels

Durante a pandemia eu li um livro que me impressionou muito: "A CEO Only Does Three Things", de Trey Taylor. O livro apresenta uma visão focada e instigante sobre o verdadeiro papel de um CEO em organizações de qualquer porte. Segundo o autor, **muitas lideranças caem no erro de se perder em tarefas cotidianas e operacionais, esquecendo-se de que o principal trabalho de um CEO não está na execução de múltiplas tarefas, mas no foco estratégico em três pilares centrais: cultura, pessoas e números**. Essa abordagem minimalista visa devolver ao líder o tempo, a clareza e a autoridade necessários para transformar a empresa em uma organização de alto desempenho.

Taylor apresenta a cultura como a base de todo o sucesso organizacional. Segundo ele, **o CEO é o principal guardião e curador da cultura**, sendo sua responsabilidade definir e reforçar o que a empresa valoriza e como se posiciona. A cultura de uma empresa, explica o autor, é mais do que slogans ou valores escritos na parede; trata-se de um sistema vivo e dinâmico que permeia cada decisão, cada processo e cada interação – interna ou externa. Quando bem conduzida, a cultura cria um ambiente onde os colaboradores prosperam, a inovação floresce e a confiança do mercado é reforçada. No entanto, Taylor alerta que negligenciar ou permitir que uma cultura tóxica se instaure pode rapidamente destruir a espinha dorsal da organização.

O segundo pilar abordado é a **gestão das pessoas**, que Taylor identifica como um dos papéis mais estratégicos do CEO. Segundo ele, o verdadeiro impacto da liderança está na habilidade de atrair, contratar, motivar e reter os talentos certos. Nesse ponto, o autor dá grande ênfase à contratação, descrevendo-a como uma das decisões mais críticas que definem o sucesso sustentável de uma organização. Taylor também discute como o CEO deve se posicionar como mentor e orientador, investindo em ferramentas de desenvolvimento humano que maximizem o potencial das equipes. Ele defende que o sucesso de um CEO está intrinsecamente ligado à quantidade de tempo que dedica à sua equipe e como fomenta relacionamentos que inspiram lealdade, engajamento e crescimento conjunto.

O terceiro pilar essencial são **os números**, que Taylor chama de "a verdade nua e crua da organização". Um CEO, afirma ele, deve dominar e acompanhar métricas financeiras e operacionais que mostrem a saúde geral do negócio. Esses números não só orientam decisões estratégicas fundamentadas como permitem que o líder identifique problemas antes que se tornem intransponíveis. Com uma análise perspicaz, Taylor argumenta que, embora seja fácil para os números se tornarem entediantes ou mecânicos, eles devem ser elevados à condição de bússola estratégica usada para monitorar lucros, perdas, fluxo de caixa, produtividade e, até mesmo, oportunidades de inovação.

Taylor baseia sua abordagem em anos de experiência como consultor e empresário, ilustrando suas ideias com exemplos práticos de CEOs que acertaram – ou falharam – ao lidar com esses três pilares. Ele também aborda os equívocos comuns que os líderes cometem ao assumir responsabilidades excessivas ou delegar áreas críticas sem supervisão adequada, resultando em empresas confusas e ineficientes. O autor sugere que, ao delegar as operações cotidianas e focar deliberadamente em cultura, pessoas e números, os CEOs podem exercer uma liderança mais eficaz e menos desgastante, criando maior impacto no longo prazo.

De maneira prática, o livro também oferece dicas e frameworks para líderes organizarem tempo e foco em torno dessas três áreas. Por exemplo, Taylor destaca a importância de realizar revisões regulares de cultura, investir em treinamentos de liderança para a equipe e instituir métricas claras que permitam ao CEO acompanhar o progresso das metas empresariais sem perder o controle sobre os detalhes essenciais.

Em resumo, "A CEO Only Does Three Things" propõe uma abordagem direta e disciplinada para a liderança organizacional, simplificando o trabalho de um CEO para o que realmente importa. Taylor desafia os CEOs a redefinirem a forma como veem seu papel, ajudando-os a abandonar a mentalidade multitarefa e abraçar um modelo de liderança mais focado, estratégico e alinhado aos objetivos de longo prazo da organização. Ideal para líderes experientes ou iniciantes, o livro se posiciona como um guia prático e indispensável para quem deseja liderar com propósito, clareza e impacto.

Gestão de cultura, gestão de pessoas e números são as 3 grandes prioridades do CEO, então, o vendedor tem que alinhar suas ofertas e soluções para atender, pelo menos, uma destas prioridades.

1 - Os 5 níveis dentro de uma organização

Subindo na hierarquia corporativa e alinhando seu discurso

No complexo ambiente de negócios de hoje, uma abordagem de tamanho único simplesmente não funciona. Um nome que consistentemente se destacou por suas percepções simples, mas eficazes, é Elliot Jacques. Seu trabalho sobre hierarquia organizacional fornece uma estrutura crucial para entender como adaptar sua mensagem para o máximo impacto.

Elliot Jacques foi um psicanalista, psicólogo organizacional e consultor de gestão canadense, conhecido por seu trabalho sobre hierarquia, organização do trabalho e avaliação de desempenho. Ele escreveu o livro *Requisite Organization* onde ele descreve os princípios e métodos que as organizações podem usar para se estruturarem de forma a maximizar a eficiência, a satisfação no trabalho e o desenvolvimento pessoal. Neste livro ele estabelece 5 níveis na organização do trabalho:

Nível 1 - O Trabalhador: Focado nas tarefas diárias e semanais, o trabalhador emprega ferramentas físicas e percepção sensorial para garantir a eficiência operacional. Sua principal preocupação é o próprio produto e como otimizar sua contribuição individual.

Nível 2 - O Supervisor: Supervisiona o trabalho em um horizonte semanal a mensal, utilizando agendas e fomentando a criatividade. Tem uma visão e um foco tático, e se preocupa com o controle de qualidade do seu time.

Nível 3 - O Gerente: Gerencia os processos em um ciclo mensal a trimestral, valendo-se de planilhas e análise de dados. Tem uma visão e um foco estratégico, e se preocupa com a eficiência operacional e atingimento de metas do time.

Nível 4 - O Vice-Presidente (VP): Gerencia os sistemas em um período trimestral a anual, utilizando bancos de dados, ferramentas de análise e modelos conceituais. Tem uma visão e um foco na missão da empresa, e se preocupa com o desempenho organizacional.

Nível 5 - O CEO (Chief Executive Officer): Lidera a empresa em um horizonte de 2 a 10 anos, empregando estudos, seus conhecimentos e sua intuição para moldar o futuro da organização. Tem foco na visão da empresa e no valor que deve ser gerado para os acionistas e para a sociedade.

Jacques descreve como as pessoas têm diferentes capacidades de lidar com diferentes níveis de complexidade no trabalho, e como as organizações devem ser estruturadas para alinhar as capacidades das pessoas com os requisitos de seus cargos.

Para realmente se conectar com seu público, os vendedores e profissionais de marketing devem entender profundamente o nível de seu interlocutor. Isso significa compreender suas responsabilidades, preocupações, metas, objetivos, medos, ansiedades, desejos e expectativas. O discurso de vendas e marketing deve ser meticulosamente alinhado com o interlocutor (com quem você está falando).

A mensagem "**one size fits all**" (tamanho único) não funciona mais. Usar aquele mesmo conjunto de slides powerpoint para falar com o Gestor, com o Diretor e com o CEO não funciona mais.

Para ter sucesso, o vendedor terá que fazer "**alfaiataria**" costurando sua apresentação e seu discurso para atender os requisitos e expectativas do nível organizacional com quem está falando.

Em minhas sessões de treinamento de vendas, costumo perguntar: "**Se você tivesse a lâmpada mágica de Aladdin e apenas um desejo, o que você desejaria?**" Em 90% dos casos, os vendedores desejam ser "colocados na frente do dono". Testemunhei inúmeras instâncias em que esse desejo se tornou realidade, apenas para o vendedor perder o projeto. A razão é quase sempre a mesma: eles usaram um discurso orientado ao gerente ao falar com o CEO. O CEO achou o conteúdo chato e excessivamente técnico, não conseguindo ver os benefícios estratégicos mais amplos. Consequentemente, eles decidiram investir em outro projeto que prometia melhores retornos para a empresa. Isso ressalta a necessidade crítica de adaptar sua mensagem, principalmente quando você tem a oportunidade de falar com executivos de alto nível.

Em resumo, embora seja vantajoso falar com executivos de alto nível, é crucial estar totalmente preparado. **Adaptar sua mensagem para se alinhar com sua visão estratégica e preocupações é fundamental.** Ao entender as nuances de cada nível organizacional e adaptar sua abordagem de acordo, você pode aumentar significativamente suas chances de sucesso e gerar resultados significativos.

2 - As preocupações do C-Level

Ajustando corretamente o discurso de vendas para o interlocutor

Particpei de várias reuniões com o C-Level e conselhos de empresas, onde ouvi de um CEO: "Ser CEO é um desafio imenso, superando em muito qualquer outro cargo na organização. Além disso, o CEO enfrenta um conselho exigente, raramente recebendo crédito por sucessos, mas sempre responsabilizado por falhas". Essa declaração resume bem a realidade enfrentada por esses líderes.

O conselho, como guardião da estratégia, concentra-se em como elevar o valor da empresa no mercado.

Suas decisões visam o crescimento sustentável e a maximização do retorno para os acionistas a longo prazo. O CEO, por sua vez, é o responsável pela execução dessa estratégia, equilibrando a necessidade de entregar resultados imediatos com a visão de futuro da empresa. Suas prioridades incluem maximizar o valor para o acionista, garantir que os resultados sejam entregues ao conselho e, não menos importante, assegurar seu bônus.

O CEO opera em dois vetores principais: o estratégico e o operacional. No vetor estratégico, o foco está na otimização de receitas através da aquisição e retenção de clientes, aumento do valor percebido pelo cliente, diferenciação da concorrência e inovação constante. Este vetor exige uma visão de mercado apurada e a capacidade de antecipar tendências e adaptar a empresa a um ambiente em constante mudança. No vetor operacional, o objetivo é a racionalização de custos, buscando eficiência, otimização de CAPEX/OPEX, processos de negócios eficientes e uma governança robusta. Este vetor demanda uma gestão eficiente dos recursos e a capacidade de identificar e eliminar desperdícios.

As principais atividades do CEO incluem definir a visão e a estratégia da empresa, comunicar essa visão a todas as partes interessadas, estabelecer metas claras e indicadores de desempenho mensuráveis, e empoderar a equipe para que possa alcançar esses objetivos. Além disso, o CEO deve recrutar, capacitar e reter talentos, delegando responsabilidades e garantindo autonomia para que a equipe possa agir com agilidade e eficiência. Por fim, o CEO deve assegurar o caixa da empresa e ter acesso a crédito, para mitigar riscos e garantir os recursos necessários para acelerar o crescimento quando necessário.

Logo abaixo do CEO, temos os demais C-Level: CFO (financeiro), COO (operacional), CSO ou CBO (vendas), CMO (marketing), CTO (tecnologia), e assim vai...

Idealmente, o C-Level deveria dedicar a maior parte do seu tempo a pensar e discutir assuntos estratégicos e de longo prazo, confiando os assuntos urgentes e operacionais à sua equipe. No entanto, a realidade é que muitos executivos acabam "colocando a mão na massa" com mais frequência do que deveriam, consumindo um tempo valioso que poderia ser dedicado a questões mais estratégicas. É raro, no entanto, que um membro do C-Level participe de uma reunião com participantes externos para discutir aspectos puramente operacionais. Fazer isso seria minar a autoridade e a autonomia de sua equipe, além de sobrecarregar sua agenda.

Tempo é um recurso escasso e valioso para o C-Level. Em conversas com vendedores, a questão central é: "Estou aprendendo algo valioso aqui? Existe uma decisão importante a ser tomada? Devo me envolver pessoalmente ou este vendedor deveria estar falando com meus gestores?" Para captar a atenção do C-Level, é fundamental oferecer insights relevantes e demonstrar um profundo conhecimento do negócio da empresa.

O C-Level vê o seu produto ou serviço como um meio **para melhorar seus indicadores e ganhar bônus.** A venda só ocorre ao impactar positivamente esses indicadores: aumento de vendas, margem de lucro, market share, vantagem competitiva, redução de despesas, "time to market", turnover, risco operacional, satisfação do cliente e desempenho dos colaboradores.

Em um nível maior de detalhe, cada diretor se interessa por um conjunto de indicadores de desempenho relacionado a sua área. Por exemplo, o CEO se interessa por valor ao acionista, aumento de vendas, aumento de market share (fatia de mercado), melhor time to market, melhor qualidade e melhor competitividade. O CFO (financeiro) se interessa por ROI (retorno do investimento) e redução de custos. **O vendedor que usa somente argumentos de redução de custos, talvez tenha a atenção somente do CFO e não do CEO.**

É fundamental que o vendedor ajuste o seu discurso com os interesses e indicadores de desempenho do interlocutor correto.

Falar com executivos de alto nível (C-Level) exige mais do que formalidade. É preciso ter uma estratégia bem planejada e personalizada para atender às necessidades e objetivos de cada executivo. Entender as prioridades estratégicas, os desafios específicos de cada cargo e a urgência de suas demandas permite que profissionais de vendas e marketing adotem uma abordagem alinhada e prática, aumentando as chances de sucesso.

3 - Acima e abaixo da linha estratégica

Entendendo dois mundos muito diferentes dentro do seu cliente

Nem todo mundo que tem um cargo de diretoria pensa como um gênio estratégico. Alguns estão mais preocupados em apagar incêndios operacionais ou focados demais na sua própria área. Em empresas menores, o "dono" é o mestre da estratégia, enquanto os diretores são tipo os gerentes de campo, garantindo que tudo funcione direitinho.

Na minha jornada como vendedor, aprendi a identificar quem é **AcE (Acima da Linha Estratégica)** e quem é **AbE (Abaixo da Linha Estratégica)**, independentemente do cargo. São dois universos paralelos, com preocupações e demandas totalmente diferentes. O AcE fala a língua dos negócios, dos benefícios, do VALOR e do retorno do investimento. O AcE tem um "idioma" muito orientado a negócios, benefícios, VALOR e retorno do investimento.

A maioria das empresas, quando vai vender algo, mira nos profissionais AbE. Elas colocam um SDR (Sales Development Representative) para prospectar com um discurso e material de marketing voltado para produtos e características. É tipo tentar vender um carro falando só sobre o número de porta-copos. O vendedor, muitas vezes, não conhece a fundo o negócio do cliente e se sente mais à vontade com o AbE. Mas, o AcE está cada vez mais presente nas decisões, então, repense sua estratégia de marketing e vendas!

Sempre que peço para os vendedores falarem sobre seus clientes, é a mesma ladainha: contam a saga da empresa desde a fundação, os perrengues que passaram juntos, as fofocas sobre os gestores e como são amigos do vendedor. Parece mais um encontro de "Velhos amigos" do mundo corporativo do que uma análise estratégica. Dificilmente ouço um vendedor falando dos desafios de negócios, da lucratividade, da estratégia que o cliente usa no mercado, ou dos medos e ambições dos diretores e presidentes. Hoje, para vender, o vendedor tem que articular o VALOR do que você está oferecendo!

Quando falamos com o AbE, a conversa é: facilidade de uso, funcionalidades e características completas, atendimento e suporte nota 10, adequação ao orçamento, integração fácil com outros sistemas e aumento da produtividade da área. É tipo vender um canivete suíço com todas as ferramentas que eles precisam para o dia a dia.

Já quando falamos com os AcE, o negócio é pontuar **VALORES** como viabilização da estratégia, inovação, vantagem competitiva, economia de tempo, redução de risco e retorno do investimento. É como mostrar que você vai transformar a empresa deles em uma máquina de fazer dinheiro.

O AbE pensa no presente, mas usa o passado como fonte de crenças limitantes. Está sempre pensando em: "Sempre fizemos assim, e não tem porque mudar agora", "Já tentamos e não deu certo, não tem porque tentar novamente", "Isto não vai funcionar, e ponto final", "É impossível, nossa empresa não funciona deste jeito", e "Aqui, na nossa empresa, as coisas são diferentes".

O AcE pensa no futuro e usa o passado como aprendizado para tomar decisões. Eles vivem dizendo: "É hora de mudar, de fazer diferente", "Aprendemos com isso no passado e agora sabemos como fazer direito", "Queremos resultados diferentes, temos que fazer algo diferente!" e "Aqui, tudo é possível, com mais ou menos esforço". É a turma que acredita que dá para chegar à Lua de patinete, se você tiver a estratégia certa.

O AcE adora ouvir sobre estratégias e **ROADMAPS**: visão e plano estratégico da empresa fornecedora, planos e expectativas de lançamentos de produtos, pesquisa, desenvolvimento e inovação. Eles ficam que nem crianças em loja de brinquedos!

Eles também adoram quando o vendedor faz perguntas sobre TEMPO: "O que aconteceu nos últimos meses que fez você buscar uma solução este ano?", "O que você espera alcançar com essa solução nos próximos seis meses?", "Quais requisitos da sua lista terão impacto no balanço deste ano?", "Quais iniciativas vão tomar mais tempo da sua equipe nos próximos seis meses?" e "Onde sua equipe vai focar nos próximos seis meses?". É como se você estivesse dando um mapa do tesouro para eles.

Algumas coisas são urgentes para o AcE: reações ao mercado (mudanças na legislação, concorrência, aumento de demanda), reações a fatos internos (problemas que estavam para explodir, saída de executivos, vazamento de informações), fatos programados (lançamento de produto que não pode atrasar, projetos importantes) e fatos temporais (começo do ano = começar projetos; final do ano = fechar números e planejar). É tipo um jogo de "Jenga" corporativo, onde cada movimento errado pode derrubar tudo.

O vendedor precisa conhecer a fundo como pensa e age o AcE, quando ele entra no processo de compras e como usá-lo a seu favor. Afinal, no mundo dos negócios, o conhecimento é poder. E uma boa piada, de vez em quando, também ajuda!

4 - Como nascem e morrem os projetos

Cuidado para você não morrer junto com sua proposta comercial

Os problemas, desafios e necessidades das empresas se transformam em projetos, cada um com sua própria jornada e potenciais armadilhas. De todos os projetos que vão ao mercado, 20% se originam do C-Level, 20% do nível gerencial e 60% dos demais colaboradores.

- **Projetos iniciados pelo C-Level:** Estes são tipicamente iniciativas estratégicas alinhadas com a visão geral da empresa. Eles frequentemente envolvem investimentos significativos e são monitorados de perto para ROI.
- **Projetos iniciados pela Gerência:** Estes projetos geralmente se concentram em melhorar a eficiência da equipe ou abordar necessidades departamentais específicas. Eles exigem alinhamento com os objetivos organizacionais mais amplos, mas são mais táticos por natureza.
- **Projetos iniciados pelos demais colaboradores:** Muitas vezes decorrentes de desafios do dia a dia, esses projetos visam melhorar a produtividade individual ou da equipe. Embora possam começar pequenos, eles podem aumentar de escala se comprovadamente bem-sucedidos.

Os colaboradores buscam ferramentas para a eficiência própria ou de sua equipe. Eles enfrentam um problema, desafio ou necessidade em seu trabalho e chamam um "fornecedor-amigo" para solicitar uma proposta de solução. O fornecedor-amigo envolve várias pessoas de sua empresa para gerar a proposta de solução. Muitos vendedores, devido ao seu perfil comportamental, criam um enorme senso de urgência, fazendo com que a equipe se realoque de outras atividades para projetar a proposta de solução. No entanto, uma grande maioria, cerca de 80% dessas propostas, não são aprovadas e morrem, ou são mortas dentro da empresa cliente.

Os gerentes buscam ferramentas para a eficiência de sua equipe. Eles normalmente identificam o problema, desafio ou necessidade conversando com vários funcionários e fornecedores. Quando os gerentes solicitam uma proposta, já existe um pré-alinhamento com as áreas usuárias e os fornecedores. Neste cenário, uma parcela menor, cerca de 40% das propostas, morrem ou não são aprovadas.

O C-Level busca ferramentas para a eficiência da empresa. Estes são tipicamente projetos maiores, e o C-Level, mesmo que informalmente, alinhou as necessidades e expectativas de retorno. Em tais casos, uma pequena minoria, apenas 10% das propostas, morrem ou não são aprovadas.

Em vendas, usamos o ciclo de vida da proposta para mapear onde estamos e o que devemos fazer para garantir que a proposta seja aprovada. Há um ponto no ciclo de vida que foi carinhosamente apelidado de "vale da morte".

O ciclo de vida da proposta passa por: reconhecimento da necessidade, avaliação das alternativas, tomada de decisão e implementação. Normalmente, o C-Level está envolvido na fase de reconhecimento da necessidade, quando os desafios ou problemas a serem resolvidos são mapeados, e na fase de tomada de decisão.

Entrando no Vale da Morte...

Quando o C-Level está envolvido apenas na fase de decisão, existe um grande risco de que ele questione os fundamentos do projeto, deixando duas alternativas: refazer todo o processo com base na opinião do C-Level ou deixar o projeto morrer. Quando o fornecedor não participou da etapa de reconhecimento, ele entra no processo em desvantagem, pois não conseguiu incluir pontos que o beneficiariam na etapa de avaliação de alternativas e porque não teve contato com o C-Level. Quando o fornecedor é convidado apenas na etapa de avaliação e não consegue acessar o C-Level, há um alto risco de não ser o fornecedor preferido e perder esta oportunidade.

Os "stakeholders" do projeto estão a toda velocidade, buscando fornecedores, montando Provas de Conceito (PoC), RFPs (pedidos de propostas), planilhas para pontuar e analisar fornecedores e soluções, envolvendo usuários finais e preparando a equipe de compras. Este é um processo que pode levar meses. E então, a equipe retorna ao C-Level com o projeto todo bem detalhado. E então vem o golpe fatal, muitas vezes devido a dois fatores críticos: muito tempo se passou e o C-Level teve suas prioridades alteradas, às vezes ele nem sequer se lembra do projeto; ou o projeto tem muitos detalhes técnicos, mas pouca informação que permite ao C-Level tomar uma decisão segura. Neste momento, ouvimos um "deixe aí na mesa e eu darei uma olhada depois". O projeto morreu. O stakeholder terá vergonha de cobrar o C-Level sobre o projeto e, por não saber o que dizer ao fornecedor, simplesmente desaparecerá. O vendedor tenta todos os tipos de contato e nada... Projeto morto e relacionamento morto.

Como Escapar do Vale da Morte?

O vendedor não pode gerenciar os stakeholders e fazê-los acessar o C-Level adequadamente. Portanto, o vendedor não pode confiar neste caminho e terá que BUSCAR acesso PERIÓDICO ao C-Level para:

1. **Validar as premissas do projeto:** O projeto permanece válido, importante e com o mesmo escopo para o C-Level?
 - **Ação:** Agende verificações regulares com o C-Level para validar as premissas do projeto e garantir o alinhamento com suas prioridades.
 - **Exemplo:** Um fornecedor pode agendar uma reunião mensal para fornecer uma visão geral de alto nível do progresso do projeto e abordar quaisquer preocupações do C-Level.
2. **Educar o C-Level** sobre sua solução e a alternativa que será apresentada, e educá-lo sobre sua empresa e sua competência no mercado.
 - **Ação:** Forneça insights sobre sua solução e seus benefícios, bem como a experiência de sua empresa.
 - **Exemplo:** Um fornecedor pode compartilhar estudos de caso ou white papers que demonstrem como sua solução ajudou outras empresas a atingir metas semelhantes.
3. **Buscar orientação** sobre os caminhos a seguir: Quem são os jogadores e o papel que cada um terá, como conduzir o projeto de forma mais RÁPIDA e PRODUTIVA, e educá-los sobre a evolução do projeto, elogiando aqueles que estão ajudando, pedindo ajuda em casos onde está "travado" ...
 - **Ação:** Peça conselhos sobre como navegar no projeto, identificar os principais participantes e acelerar o processo.
 - **Exemplo:** Um fornecedor pode pedir ao C-Level recomendações sobre quem envolver no projeto ou como superar obstáculos específicos.

O Vale da Morte é ruim para o vendedor e para o C-Level. Ambos desperdiçarão tempo e recursos. Mas a culpa será do vendedor, que não envolveu o C-Level adequadamente!

5 - Criando e usando uma rede de relacionamentos

Identificando e usando influenciadores

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 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.

Adoramos falar!!! Mas, adoramos ainda mais quando temos a percepção de que tem alguém ouvindo... e adoramos, ainda mais, quando achamos que estão **gostando**...mas gostamos MESMO é de **falar**...

Adoramos fazer uma **apresentação** que **conhecemos** bem...Adoramos falar de **produtos** e **características** porque mostra um conhecimento **INDISCUTÍVEL**...Adoramos falar da **história**, porque mostra um conhecimento indiscutível...

A maioria dos vendedores quer usar o mesmo discurso com todos os seus interlocutores, muitas vezes quer o usar a mesma apresentação 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.

Para apresentar uma proposta Campeã para o C-Level (AcE) temos que enfatizar: Dores, problemas e necessidades corporativos, estratégia e visão de longo prazo, direcionadores de negócios, impactos na empresa, e benefícios da solução para a empresa. Já para apresentar a proposta para Gestores (AbE) temos que enfatizar: dores, problemas e necessidades identificados, estratégia e visão de curto prazo, direcionadores táticos e operacionais, impactos e benefícios da solução para a área.

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.

6 - A teoria dos 3 "porquês"

Entendendo como o C-Level fala

No mundo dos negócios, entender os motivos por trás das decisões é crucial para o sucesso. A teoria dos 3 "porquês" oferece uma abordagem interessante para desvendar as camadas de justificativas que os executivos apresentam, revelando o verdadeiro motivo por trás de uma escolha. Este artigo explora essa teoria, fornecendo exemplos e insights para aplicá-la no contexto de vendas e negociações.

O Primeiro "Porquê": A Mentira Branca

Quando um executivo explica uma decisão, ele geralmente começa com o motivo mais "politicamente correto". Este primeiro nível de explicação é frequentemente uma "mentira branca", uma "desculpa para encerrar mais rápido a conversa" ou "a desculpa que podemos mostrar ao público"

Exemplo:

Imagine que um executivo decide não investir em uma nova tecnologia. O primeiro "porquê" apresentado pode ser: "Estamos satisfeitos com nossa infraestrutura atual e não vemos necessidade de mudanças no momento."

O Segundo "Porquê": Dicas da Realidade

À medida que um vendedor investiga mais a fundo, o segundo nível de "porquê" começa a surgir. Neste ponto, o executivo pode dar "dicas do real motivo da decisão". É aqui que um bom vendedor pode começar a "pescar" a verdadeira razão por trás da escolha.

Exemplo:

Continuando com o exemplo anterior, o segundo "porquê" pode ser: "Embora a nova tecnologia pareça promissora, temos outras prioridades de investimento no momento, como a expansão para novos mercados."

O Terceiro "Porquê": A Verdade Nua e Crua

A etapa final é a reconfirmação, onde o "real motivo" finalmente aparece. Este é o ponto em que a verdade é revelada, muitas vezes após a construção de confiança e um aprofundamento na conversa.

Exemplo:

Após uma investigação mais profunda, o terceiro "porquê" pode ser: "Na verdade, estamos preocupados com a integração da nova tecnologia com nossos sistemas legados e não temos certeza se o retorno sobre o investimento justificaria o risco."

A Importância dos Casos de Sucesso

O uso de casos de sucesso faz com que o cliente se sinta mais à vontade para falar sobre seus problemas ou necessidades. Ao apresentar exemplos de como outros clientes superaram desafios semelhantes, um vendedor pode criar um ambiente de confiança e encorajar o executivo a revelar os verdadeiros motivos por trás de suas decisões.

A metodologia de vendas Solution Selling utiliza o "diagrama de 9 blocos" como uma ferramenta que "ajuda a descobrir os 3 porquês".

A teoria dos 3 "porquês" oferece uma perspectiva valiosa sobre como as decisões são justificadas no mundo corporativo. Ao entender que as explicações iniciais podem ser superficiais ou até mesmo enganosas, os vendedores podem aprofundar suas investigações e descobrir os verdadeiros motivos por trás das escolhas dos executivos. O uso de casos de sucesso e ferramentas como o diagrama de 9 blocos podem facilitar esse processo, permitindo que os vendedores construam relacionamentos de confiança e ofereçam soluções que atendam às necessidades reais de seus clientes.

7- C-Level é um decifrador de pessoas

Entendendo com o C-Level, pensa e analisa as pessoas

Já se pegou imaginando como certos líderes parecem possuir uma capacidade quase sobrenatural de entender as pessoas ao seu redor? Essa habilidade de "ler" as pessoas, de discernir suas motivações mais profundas e antecipar suas reações, é uma marca registrada dos C-Levels de alto desempenho. E, embora possa parecer um talento inato, essa competência pode ser cultivada e aprimorada através do estudo e aplicação das teorias de perfil comportamental.

Recordo-me de um diretor de um banco renomado que, com um simples olhar, conseguia captar o estado de espírito de seus colaboradores. Era comum ouvi-lo dizer: "Vejo que você está radiante hoje, certamente traz boas notícias", ou, em contrapartida, "Hum, pressinto que teremos desafios a enfrentar hoje". O que começou como uma brincadeira despretensiosa evoluiu para uma ferramenta de gestão incrivelmente valiosa em seu dia a dia.

Ao longo da história, a busca por compreender a complexidade da natureza humana tem sido uma constante. No contexto empresarial, essas investigações ganham uma dimensão prática, influenciando a forma como as equipes são gerenciadas e as estratégias de vendas são concebidas. Um dos pioneiros nesse campo foi Hipócrates, o célebre "pai da medicina", que no século IV a.C. propôs a teoria dos quatro humores corporais - colérico, sanguíneo, fleumático e melancólico - como um sistema para classificar os indivíduos em grupos com traços de personalidade semelhantes.

Séculos mais tarde, Carl Jung aprofundou esses conceitos, e no início do século XX, William Marston, além de ser o criador do polígrafo e da icônica personagem Mulher-Maravilha, desenvolveu o modelo DISC, uma evolução do trabalho de Jung que se tornou uma ferramenta amplamente utilizada na gestão de recursos humanos. Essa curiosa conexão demonstra como o estudo do comportamento humano pode gerar aplicações surpreendentes em diversas áreas.

O modelo Challenger Selling, apresentado em 2008, identificou cinco perfis distintos de vendedores: o Trabalhador incansável, o Amigão que constrói relacionamentos, o Lobo Solitário independente, o Solucionador de problemas reativo e o Desafiador inovador. É interessante notar que esses perfis encontram paralelos nas teorias de perfil comportamental, como as de Marston e Jung, revelando uma convergência entre diferentes abordagens.

Mas, afinal, o que distingue cada um desses perfis? Vamos explorar as características que definem cada um deles:

Indivíduos com **Dominância**, também conhecidos como Executores, e que correspondem ao perfil "colérico" de Hipócrates, são caracterizados por sua natureza controladora, orientada para resultados, autoconfiante e competitiva. É comum encontrarmos diretores executivos e comerciais que se encaixam nos perfis de Lobo Solitário e Trabalhador do Challenger Selling. Sua principal motivação reside no poder e na conquista, enquanto seus maiores temores são a perda de posição, o fracasso e a restrição de sua autonomia. Imagine um diretor comercial que assume o comando em negociações complexas, sempre em busca do melhor resultado para a organização.

Por outro lado, aqueles com **Influência**, também chamados de Comunicadores, e que se assemelham ao perfil "sanguíneo", são catalisadores, expressivos, extrovertidos, espontâneos e otimistas. Nesse grupo, encontramos fundadores de empresas, diretores executivos, comerciais e de marketing, bem como membros da equipe de vendas. O Desafiador do Challenger Selling se encaixa perfeitamente nesse perfil. Sua motivação é impulsionada pela busca por reconhecimento e sucesso financeiro, enquanto seus maiores medos são a solidão, a rejeição e a perda de qualidade de vida. Considere um diretor de marketing que cativa a todos com sua comunicação persuasiva e sua energia contagiante.

Já os indivíduos com **Estabilidade**, também conhecidos como Planejadores, e que se alinham ao perfil "fleumático", são caracterizados por seu apoio, amabilidade, estabilidade, calma e paciência. É comum encontrarmos diretores de estratégia e planejamento, de governança, de alianças e parcerias, bem como membros da equipe de marketing. O Amigão do Challenger Selling se encaixa nesse perfil. Sua motivação é alimentada pela participação e aprovação do grupo, enquanto seus maiores temores são a mudança, a opinião alheia, o sofrimento em relacionamentos e a perda de controle. Visualize um diretor de governança que busca incessantemente o consenso e a harmonia nas decisões da empresa.

Por fim, aqueles com **Conformidade**, também chamados de Analistas, e que correspondem ao perfil "melancólico", são caracterizados por sua natureza analítica, meticulosa, lógica, prudente e precisa. Nesse grupo, encontramos diretores de operações, técnicos, de consultoria e membros da equipe de pré-vendas. O Solucionador do Challenger Selling se encaixa nesse perfil. Sua motivação é impulsionada pela busca por segurança e previsibilidade, enquanto seus maiores medos são a falta de reconhecimento de seu potencial, os confrontos, o ridículo e a imperfeição. Imagine um diretor técnico que examina cada detalhe de um projeto, buscando a excelência em cada etapa.

Portanto, o C-Level desenvolve uma capacidade refinada de "ler" as pessoas, compreendendo como elas operam, processam informações, tomam decisões e quais são seus principais motivadores. Durante uma apresentação, o C-Level observa atentamente três elementos cruciais: a forma como você se expressa (How you speak), ou seja, o conteúdo de sua fala, a clareza de suas ideias e a maneira como você as articula; a forma como você age (How you act), ou seja, sua postura, sua linguagem corporal e sua interação com o público; e a forma como você se apresenta (How you look), ou seja, suas expressões faciais, seu contato visual e sua aparência geral.

Ao analisar esses elementos, o C-Level busca sinais de credibilidade e autenticidade, comparando o vendedor com os melhores talentos de sua equipe. Essa avaliação criteriosa é fundamental para estabelecer uma relação de confiança e parceria duradoura.

8 - Como conquistar corações e mentes

A bandeira de liderança do C-Level

Quando falamos de liderança, é natural pensarmos em figuras icônicas como Gandhi ou Martin Luther King, que mobilizaram milhões de seguidores. Mas a liderança também se manifesta em contextos mais próximos, como nos chefes que nos inspiram e nos guiam em nossa jornada profissional. Tive a sorte de trabalhar com dois líderes excepcionais, cujas características moldaram minha visão sobre o que significa liderar de verdade.

Esses dois chefes compartilhavam atributos essenciais que, hoje, considero parte fundamental do "kit de liderança". O primeiro deles era a paciência. Mesmo em meio ao caos do dia a dia, eles sempre encontravam tempo para me ensinar. Eu chegava com um "problemão", e eles me ajudavam a refletir, a buscar alternativas e a transformar o obstáculo em um desafio estimulante. Lembro-me de um deles me dizer: "Suba no banquinho! Se você estiver no mesmo nível do problema, não verá a solução. Eleve-se e deixe a criatividade fluir."

Outro atributo essencial era a motivação. Em momentos de desânimo, eles sabiam como reacender a chama da esperança. Uma vez, exausto e sem enxergar uma saída para um problema complexo, um deles me disse: "Olhe por cima, deixe a criatividade fluir".

Mas, além da paciência e da motivação, esses líderes possuíam algo ainda mais poderoso: uma "bandeira". Todos nós conhecíamos suas ambições profissionais e nos uníamos para apoiá-las. A cada seis meses, eles faziam um discurso de alinhamento, explicando a "batalha" que iríamos enfrentar nos próximos meses. Essa "bandeira" era um objetivo claro e inspirador, que unia corações e mentes em torno de um propósito comum.

A Importância da "Bandeira"

A "bandeira" do líder é muito mais do que um simples objetivo. É uma visão clara e inspiradora do futuro, que motiva a equipe a superar desafios e a alcançar resultados extraordinários. Ela representa os valores e os princípios que guiam o trabalho da equipe, criando um senso de propósito e pertencimento.

Exemplos de "Bandeiras" Inspiradoras

- Steve Jobs e a "Bandeira" da Inovação: Steve Jobs, o lendário fundador da Apple, tinha uma "bandeira" clara: criar produtos inovadores que mudassem o mundo. Essa visão inspirou seus colaboradores a superar limites e a desenvolver tecnologias revolucionárias, como o iPhone e o iPad.
- Jeff Bezos e a "Bandeira" da Obsessão pelo Cliente: Jeff Bezos, o fundador da Amazon, sempre defendeu a "obsessão pelo cliente". Essa "bandeira" motivou seus colaboradores a criar uma experiência de compra online excepcional, que transformou a Amazon em uma das maiores empresas do mundo.
- Indra Nooyi e a "Bandeira" do Propósito com Desempenho: Indra Nooyi, a ex-CEO da PepsiCo, liderou a empresa com a "bandeira" do "Propósito com Desempenho". Ela acreditava que a PepsiCo poderia gerar valor para seus acionistas ao mesmo tempo em que contribuía para um mundo mais saudável e sustentável. Essa visão inspirou seus colaboradores a desenvolver produtos mais saudáveis e a adotar práticas mais sustentáveis.

Como Criar uma "Bandeira" Inspiradora

Para criar uma "bandeira" que inspire sua equipe, siga estas dicas:

- Defina um Propósito Claro: Qual é o impacto que você quer causar no mundo? Qual é o problema que você quer resolver? Sua "bandeira" deve estar alinhada com seus valores e com o propósito da sua organização.
- Seja Específico: Sua "bandeira" deve ser clara e fácil de entender. Evite jargões e termos vagos.
- Seja Inspirador: Sua "bandeira" deve motivar sua equipe a superar desafios e a alcançar resultados extraordinários. Use uma linguagem que toque o coração das pessoas.
- Comunique sua "Bandeira" Constantemente: Compartilhe sua "bandeira" com sua equipe em todas as oportunidades. Use histórias, exemplos e metáforas para torná-la mais memorável.
- Lidere pelo Exemplo: Demonstre seu compromisso com sua "bandeira" em suas ações e decisões. Seja um modelo para sua equipe.

Construindo um Time Coeso

Meus dois chefes sabiam como "ler as pessoas", identificar habilidades, competências, potencial, motivadores e medos. Eles sabiam como colocar a pessoa certa no lugar certo, prepará-la e motivá-la para o momento certo. Eles sabiam como integrar o time, e fazer a equipe trabalhar com respeito e ajuda entre as partes, criando um bloco coeso e síncrono.

Gerenciar ou administrar um time de vendas é muito diferente de liderar a equipe. O gestor pode ser excelente, analisar todos os dados de funil de vendas, garantir um funil saudável, controlar as oportunidades, fazer as reuniões de vendas garantindo alta previsibilidade (forecast), montando a estrutura e os processos corretos, e treinando a equipe.

O líder faz tudo isto, mas vai além. Ele usa seu conhecimento dos pontos fortes e fracos das pessoas para montar um time de alto desempenho. Ele ouve e respeita cada um no grupo e, com isto, ganha o respeito de todos. Ele conquista os corações e mentes de seus colaboradores e, com isto, a equipe trabalha com outro nível de energia e engajamento. Nem todo líder nasce líder. A liderança é um comportamento que pode ser exercitado e aperfeiçoado. Ao definir uma "bandeira" inspiradora e ao construir um time coeso, você estará no caminho certo para se tornar um líder de sucesso.

O vendedor tem que entender as "bandeiras" dos seus clientes e desenhar sua proposta de VALOR alinhada com as "bandeiras".

9 - Apresentando para o C-Level

Uma abordagem estratégica para apresentar para o C-Level

Apresentar para o C-Level exige uma preparação cuidadosa e uma abordagem estratégica. Esses executivos experientes e tomadores de decisão têm agendas rigorosas e precisam ser conquistados com uma apresentação que demonstre valor e benefícios claros.

Tudo começa com o Canvas de Preparação da Apresentação, uma ferramenta essencial para planejar seus objetivos, mensagem-chave, perguntas estratégicas, tempo, agenda e conteúdo. É crucial incluir seu conhecimento do mercado, cliente e concorrentes, além de uma estratégia de comunicação bem definida, um fluxo de apresentação claro e um design atraente. Não se esqueça de preparar um material de apoio para o cliente, analisar os riscos e alternativas, e entender o perfil de cada participante, incluindo seus motivadores e receios. O ponto central é sempre deixar claro o valor e os benefícios do que você está oferecendo.

Coloque-se no lugar do cliente: Qual é o objetivo do C-Level? O que eles considerariam um sucesso? Qual é a agenda aberta e a agenda oculta deles? Por que eles querem participar da reunião? Como eles vão se portar? Eles vão querer conduzir a reunião? Eles vão ouvir o que você tem a dizer? Eles vão interromper muito? Quais são seus planos de contingência?

A criação de um storytelling eficaz é fundamental. O C-Level é uma máquina de resolver problemas, sempre sob pressão. Para captar a atenção deles, acesse o sistema límbico, ajudando-os a respirar, relaxar e prestar atenção em você. Como eles assistem a inúmeras apresentações todos os dias, conte uma história que marque. O ritmo e o fluxo da história mudarão o estado de humor do C-Level, enquanto o conteúdo e a forma farão com que eles se lembrem de você, da sua empresa e da sua proposta.

A técnica de apresentação mais recomendada atualmente envolve o uso de nove slides, com versões adaptadas para gestores (AbE) e diretores (AcE).

Para AbE, utilize o método indutivo, também conhecido **como método aHá**. Apresente os fatos e conduza o interlocutor a deduzir a conclusão. Os nove slides devem incluir: Capa da apresentação com quebra-gelo e rapport, Apresentação pessoal, Agenda, O mercado, O DESAFIO, A solução, Casos de sucesso e benefícios, Sua empresa e Próximos passos.

Para AcE, adote o método dedutivo, ou **método Uhm**. Apresente diretamente a conclusão e, em seguida, as evidências que a sustentam. Os nove slides devem ser: Capa da apresentação com quebra-gelo e rapport, Apresentação pessoal, Agenda, A solução, Casos de sucesso e benefícios, O desafio, O mercado, Sua empresa e Próximos passos.

Um erro comum é usar o método aHá com um C-Level, como ilustrado em uma situação onde um vendedor apresentou fatos que levaram o C-Level a uma conclusão favorável ao concorrente. Nesses casos, é crucial interromper a apresentação e fazer um reenquadramento sutil, enfatizando os diferenciais da sua solução e apresentando dados quantitativos dos seus casos de sucesso.

O AcE é uma máquina de tomar decisões. Desde o início da apresentação, deixe claro que você apresentará a solução e que, ao final, haverá uma decisão importante a ser tomada. Após apresentar a solução e as evidências (casos de sucesso), o interesse do AcE pode diminuir. Nesse caso, abrevie seu discurso sobre o desafio e o mercado, mas não deixe de mencionar sua rede de relacionamentos. Apresente sua empresa com entusiasmo para resgatar o interesse do AcE e mostrar novas oportunidades de negócios.

O C-Level é treinado para responder a perguntas rapidamente. Iniciar a apresentação com uma pergunta provocativa pode aumentar a curiosidade e a taxa de absorção. Por exemplo: "Você acha que seria possível aumentar em 10% as vendas da sua empresa? Eu vou mostrar, nesta apresentação, como alguns de nossos clientes aumentaram até mais do que isso..."

Ao apresentar para um grupo, lembre-se do "Efeito Chefe", onde os participantes se comportam de maneira diferente do que em reuniões individuais. Para minimizar esse efeito, agradeça a oportunidade e a participação de todos, deixe claro o propósito construtivo da reunião, proponha a agenda, defina os objetivos e as decisões a serem tomadas, mencione sua rede de relacionamentos, o que cada um já contribuiu e o que achou da solução, e o papel esperado de cada um na reunião. Peça ao chefe para emitir sua opinião ou decidir algo de tempos em tempos para conduzir sua participação.

Lembre-se: a chave para conquistar o C-Level é a preparação, a clareza, a objetividade e a paixão pelo que você faz. Com a estratégia certa, você pode transformar uma apresentação em uma oportunidade de negócio de sucesso.

10 - Como fazer uma boa reunião com o C-Level

Seja o CVO (Chief Value Officer) do seu cliente

Para conduzir uma reunião bem-sucedida com executivos de alto nível, é fundamental reconhecer que, apesar de sua posição, eles são indivíduos com vidas pessoais e profissionais complexas. Compreender que eles enfrentam desafios semelhantes aos nossos, como pressões familiares e profissionais, é o primeiro passo para estabelecer uma conexão genuína.

O tempo é um recurso extremamente valioso para o C-Level. Suas agendas são preenchidas com inúmeras responsabilidades, incluindo a análise de relatórios, participação em reuniões, viagens e o gerenciamento de equipes e fornecedores. Portanto, é crucial que o vendedor se posicione como um **Chief Value Officer (CVO)**, alguém que oferece soluções e insights que agregam valor real ao negócio.

O CVO deve possuir um profundo conhecimento do mercado e da empresa do C-Level, além de apresentar casos de sucesso de outros clientes e uma visão imparcial e estratégica. Em vez de focar apenas na venda de produtos ou serviços, o CVO busca entender os desafios e objetivos do executivo, oferecendo soluções personalizadas e inovadoras.

Ao iniciar uma comunicação com um C-Level desconhecido, a introdução pessoal desempenha um papel fundamental na construção da credibilidade. É importante apresentar-se de forma concisa e demonstrar experiência e conhecimento relevantes. Em seguida, o objetivo do contato deve ser claramente definido, destacando como a solução proposta pode agregar valor ao negócio do executivo. A utilização de dados e exemplos concretos, como o aumento de receita ou a redução de custos, pode fortalecer a mensagem e despertar o interesse do C-Level.

A elaboração de um discurso de elevador conciso e persuasivo é essencial para transmitir a proposta de valor de forma clara e impactante. Esse discurso deve destacar os principais benefícios da solução e convencer o executivo a conceder um tempo para uma discussão mais aprofundada. Ao final da apresentação, é importante fazer uma chamada para ação, solicitando uma breve reunião para explorar como a solução pode ajudar a resolver os desafios específicos do C-Level.

A agenda da reunião é um elemento-chave para o sucesso. Ela deve ser estruturada de forma clara e concisa, com um tempo alocado para cada tópico. A agenda deve incluir uma abertura com quebra-gelo e rapport, uma apresentação pessoal, a definição do objetivo da reunião, a discussão das soluções, a recapitulação das decisões tomadas, os próximos passos e um encerramento formal.

Durante a abertura, é importante demonstrar conhecimento do mercado e da empresa do C-Level, utilizando a técnica de "massagem no ego" para elogiar conquistas recentes ou demonstrar familiaridade com o setor. A apresentação pessoal deve destacar a experiência e o conhecimento do vendedor, mostrando que ele está sempre se aprimorando e buscando novas soluções.

A agenda deve ser apresentada de forma visualmente atraente, utilizando slides ou um papel com os tópicos principais. O objetivo da reunião deve ser definido de forma clara e concisa, com uma palavra-chave que resuma o assunto principal. Durante a discussão das soluções, é importante apresentar dados e exemplos concretos que demonstrem o valor da proposta.

Ao final da reunião, é fundamental recapitular as decisões tomadas e definir os próximos passos, atribuindo responsabilidades e prazos para cada ação. O encerramento deve ser formal e cordial, agradecendo ao C-Level pelo tempo e atenção.

Além disso, é importante cultivar um relacionamento com um patrocinador interno, que pode fornecer informações valiosas sobre a empresa e o C-Level, além de auxiliar na preparação da reunião e no acompanhamento das ações.

Durante a reunião, é essencial estar preparado para improvisar e adaptar a apresentação às necessidades e interesses do C-Level. A comunicação deve ser clara, concisa e focada nos benefícios da solução. O vendedor deve estar preparado para responder a perguntas e objeções, demonstrando conhecimento e confiança.

Em resumo, uma reunião eficaz com o C-Level requer preparação, conhecimento, comunicação clara e foco nos benefícios da solução. Ao se posicionar como um CVO e oferecer soluções personalizadas e inovadoras, o vendedor pode construir relacionamentos duradouros e gerar valor para ambas as partes. Apresentacao4.pdf