

## Reinventando a gestão de vendas

“Um bom vendedor é mais importante para a empresa do que o produto. Vender não é mais persuasão, mas compreensão”. Esta é a proposta de Neil Rackham, expressa durante o Fórum Mundial de Marketing e Vendas da HSM. Durante toda a manhã do dia 4 de junho, o consultor transmitiu aos presentes sua visão sobre a área de Vendas.

Rackham iniciou sua apresentação sugerindo ao público do auditório uma reflexão sobre o propósito da força de vendas. Essa é a questão que muitos CEOs se fazem hoje, segundo o palestrante. Após a discussão, ele apresentou visões de vários profissionais da área e concluiu: “Todas as definições têm em comum a comunicação de valor ao cliente. Entretanto, se a força de vendas só é um canal de comunicação, está equivocada em sua missão”.

“Nos últimos anos, a força de vendas mudou muito. Antes, podíamos nos contentar em mostrar ao cliente como nosso produto era bom”, disse Rackham. Ele explicou que, onde tínhamos produtos ou serviços únicos, temos produtos ou serviços substituíveis, pois o consumidor pode escolher entre vários concorrentes e não percebe o caráter único de cada opção.

As forças do mercado, de acordo com o palestrante, são mais intensas do que as estratégias das empresas. Essas forças fazem com que as opções oferecidas, aos olhos dos clientes, se pareçam cada vez mais. Os clientes estão mais exigentes e a tecnologia impacta o comportamento de compra, como é o caso da internet, que viabiliza pesquisas. “Mesmo que você tenha um produto singular e melhor, a sua velha estratégia de venda já não funciona tão bem. A concorrência, muito rapidamente, o alcançará”, alertou Rackham.

### Os compradores estão cada vez mais sofisticados

Para Rackham, no mundo dos produtos substituíveis, não basta ao pessoal de vendas comunicar valor. É preciso que esse pessoal crie valor.

“É mais difícil lidar com os clientes hoje. Eles tratam os vendedores mais como uma *commodity* e, ao mesmo tempo, exigem mais conhecimentos e assistência. Os clientes estão ficando muito sofisticados”, comentou o consultor. Ele salientou que nenhuma área mudou tanto, nos últimos anos, como a de compras. Hoje em dia, o responsável por suprimentos é uma pessoa muito talentosa. “As técnicas de negociação são novas e o objetivo do comprador é obter mais concessões dos fornecedores.”

Rackham explicou que os clientes estão convocando seus fornecedores categorizadamente e tratando cada categoria de modo distinto. O consultor assinala que as estratégias de compras levam em conta a possibilidade que o comprador tem de encontrar uma solução alternativa e a importância estratégica do produto ou serviço em questão. Dessa maneira, o comprador tende a buscar uma parceria quando a solução é estratégica e não tem substitutos.

O palestrante relatou que, há quatro anos, a varejista Wal Mart, segunda maior empresa do mundo, tinha um departamento de compras que custava quase US\$1 bi ao ano. Constatou-se, então, que 75% desse custo era utilizado para comprar produtos que correspondiam a cerca de 5% do lucro. Para tornar a área mais produtiva, analisaram o número de visitas que o comprador poderia receber por

dia, bem como no número de pesquisas que poderia fazer via internet. A questão, então, passou a ser por que pagar para receber os vendedores.

“Outras empresas seguiram os passos da Wal Mart. Os clientes começaram a se perguntar para que receber aquela brochura ambulante em seu escritório”, ilustrou Rackham. A conclusão do caso Wal Mart foi uma redução na equipe de compras – de quase 4.000 para 2.500 pessoas – e mais um argumento de negociação: “Se nós estamos propiciando a vocês uma redução de custos de vendas, queremos um desconto!”

O palestrante continuou: “Se você oferece uma solução de alta importância estratégica e o cliente tem baixa dificuldade de obter substituto, pode acontecer algo como no seguinte exemplo: seu cliente decide centralizar as compras para a América Latina em um único escritório e aumentar a vigência de cada contrato de um para cinco anos. O argumento do seu cliente será: ‘Se você não fechar o contrato conosco, nem precisa enviar seu vendedor nos próximos cinco anos. Pense nisso, quando for trabalhar sua proposta’”.

Se, no entanto, temos um produto único, a estratégia do cliente é fazer parceria. “Os clientes costumam dizer que querem parceria, mas isso normalmente significa que querem muita coisa de graça. Já ouvi dizer que o parceiro é um fornecedor que foi prejudicado, mas que volta pedindo mais”, brincou Rackham.

### **Vendendo Valor – os clientes querem criatividade**

Rackham disse que valor é uma palavra cujo significado muitas vezes é desconsiderado. Esclarece: “O valor está na cabeça do cliente, não no produto. O valor é o que resta na equação ‘benefícios menos custo’”. Isso é relevante, porque define duas maneiras que Vendas tem de criar valor: aumentar os benefícios ou reduzir o custo. A questão é como equilibrar isso. “Mas podemos pensar em valor simplesmente como algo pelo qual o cliente está disposto a pagar”, ponderou.

Ele contou que sua empresa realizou uma pesquisa com mais de 1.000 compradores americanos, perguntando a eles se algum representante de vendas já lhes teria feito uma visita tão valiosa que, de bom grado, eles pagariam por ela. Muitos disseram que isso já aconteceu: 80%. Nenhum dos entrevistados, contudo, apreciou a apresentação do produto no estilo “folheto ambulante”.

Rackham salientou que algumas informações são valiosas, porém. “Os clientes apreciam o vendedor que cria valor ao contar o que os concorrentes estão fazendo, o que acontece em seu próprio mercado.” Outra coisa muito importante é que os clientes querem que o vendedor seja seu defensor, que tome as providências, caso haja algum problema com o pedido. “A coisa mais importante pela qual os clientes pagariam é a solução personalizada de problemas. Essa é a habilidade-chave do vendedor do futuro. Os clientes querem criatividade dos fornecedores.”

*Para vender valor, o palestrante analisa três opções de estratégia:*

- 1. criar mais valor no processo de venda, o que é uma estratégia de alto custo;*
- 2. cortar custo de vendas, vendendo via internet ou telefone, por exemplo; é uma estratégia de alto risco, no caso dos concorrentes não tirarem a força de vendas de circulação;*
- 3. fazer uma combinação das opções 1 e 2, o que é a opção mais difícil de executar e tem o maior índice de fracasso.*

Rackham identificou três maneiras diferentes pelas quais o cliente compra valor, que define três tipos de clientes:

1. clientes de valor intrínseco: conhecem bem o produto, os substitutos e os custos e não gostam se reunir com o vendedor;
2. clientes de valor extrínseco: são atentos ao modo de uso do produto, aos benefícios que apresenta; valorizam a assistência e investem tempo e dinheiro no pessoal de vendas;
3. clientes de valor estratégico: querem aproveitar as competências dos fornecedores e aceitam mudar processos para obter o melhor dos fornecedores; têm uma ligação próxima com o fornecedor.

Como exemplar no caso do cliente baseado em valor estratégico, o consultor lembrou o caso de uma venda da IBM à Monsanto: "Há alguns anos, a IBM vendeu para a Monsanto US\$ 1,2 bi, correspondentes a 27.000 computadores no mundo todo. A Monsanto resolver pagar US\$100 milhões de margem adicional à IBM, só para fazer negócio com essa empresa. Mas por quê? Seu presidente contou que a Monsanto iria se aprofundar na engenharia genética, o que era uma decisão de alto risco. A IBM, no entanto, conhecia sobre nanoengenharia, necessária às pesquisas da Monsanto. Esta, então, não decidiu comprar computadores, mas sim relacionamento com a IBM".

A quantidade de valor que um vendedor pode criar depende do tipo de cliente que ele tem. Se todos os clientes forem intrínsecos, não há muito a fazer. Adota-se o modelo transacional, no qual se facilita ao cliente fazer o negócio e se mantém o custo baixo da força de vendas. "Se, no entanto, o cliente é do tipo extrínseco, adotamos o modelo consultivo e resolvemos os problemas do cliente. Precisamos de um bom pessoal de vendas para vencer a concorrência. Não é o produto quem define a compra neste caso", contrapôs o pesquisador.

"Finalmente, para o cliente que compra valor estratégico, temos o modelo empresarial, que é muito oneroso e depende de parceria. Essa estratégia está fracassando no mundo todo", ressaltou Rackham.

### **Transmitir confiança**

Para o consultor, a maior parte da força de vendas está no meio do caminho, entre o modelo transacional e o consultivo, quando o cliente é de um tipo ou de outro. "Talvez a palavra 'vendas' nem seja mais muito útil, porque o cenário mudou demais. É muito difícil explicar para a força de vendas o que ela deve fazer", comentou.

"O que temos de diferente a fazer, para termos sucesso, se o produto não se vende por si?", pergunta o palestrante. Ele dá a receita: "Devemos nos esforçar mais para estabelecer confiança, sabendo que ela varia conforme o tipo da venda. Numa venda transacional, o cliente confia no produto. Na venda consultiva, o cliente precisa confiar no vendedor".

Segundo Rackham, é o modo como vendemos, não o que vendemos, que cria valor. "Um bom vendedor é mais importante para a empresa do que o produto. Vender não é mais persuasão, mas compreensão e solução de problemas." É preciso compreender as questões e problemas dos clientes melhor do que eles próprios fariam. Por isso, as melhores empresas do mundo mudaram a maneira pela qual recrutam seus vendedores. Passaram a buscar solucionadores.

Rackham explicou que confiança não tem apenas a ver com a integridade das pessoas, pois é preciso saber transmitir confiança. Ele contou o caso de um dos

seus clientes, que tentava transformar auditores em consultores e não conseguia, pois os clientes não confiaram nesses especialistas. Ao investigar o porquê disso, Rackham identificou que havia três fatores principais que faziam com que o cliente confiasse no interlocutor. O primeiro era a solicitude, uma real preocupação com o que o cliente sente e pensa. O segundo fator era a honestidade de dizer quando não sabem algo e de não exagerarem nos argumentos. "O terceiro fator era, realmente, a competência e era nisso que os auditores falhavam. Eles não passavam a imagem de que podiam resolver as questões de gestão, por serem muito especializados", contou.

Das três qualidades, contudo, os clientes consideraram a solicitude a mais importante. "Mas isso depende do mercado em que se trabalha. Em mercados de alta tecnologia, os clientes focam, com frequência, a competência, pois muitos que vendem tecnologia não sabem bem de que estão falando", ponderou Rackham. Por outro lado, os clientes apontaram a solicitude como a qualidade que, quando ausente, é aquela da qual mais sentem falta, causando erosão na confiança. "Não basta termos interesse pelo cliente, temos que mostrá-la", disse o palestrante.

Rackham ilustrou seu ponto com o modelo de venda da Dell: "Ela vende mais do que os concorrentes pelo seu modelo de vendas, não pelo produto, que é similar ao dos concorrentes." Ele também citou a GE e a IBM como exemplos de empresas com boas forças de vendas: "Quando comecei a trabalhar com elas, tinha que assinar acordos de confidencialidade que tinham a ver com a proteção de produtos. Quando fui renovar tais acordos, o texto focava processos, porque 'como vender' passou a ser mais importante do que 'o que vender'".

### **Pergunte certo e compreenda o problema dos clientes**

"Temos de compreender as questões e problemas de nossos clientes melhor do que eles próprios", aconselhou o especialista. Ele recordou os estudos que foram feitos por sua empresa em 20 países durante 12 anos. Os pesquisadores acompanharam os vendedores em suas visitas e observaram as reações dos compradores.

Algumas conclusões do estudo, a respeito das visitas de sucesso, são as que seguem:

- os clientes falam mais que os vendedores;
- os vendedores fazem mais perguntas;
- os vendedores não falam sobre serviços e soluções logo no início da visita.

A respeito das perguntas que os vendedores devem fazer, o palestrante ressaltou que há dois tipos de perguntas: sobre a situação e sobre o problema. As primeiras referem-se aos fatos, isto é, a quem é o responsável pela compra ou se o cliente já usou produtos similares. Os melhores vendedores fazem menos perguntas de situação, mas sabem direcioná-las melhor. "Hoje, ninguém quer conversar demais. Pessoas inexperientes fazem perguntas demais para descobrir os fatos e o cliente fica impaciente, se tiver que educar o vendedor", comentou o pesquisador. Para ele, os melhores fazem perguntas do tipo "O senhor está satisfeito com a situação atual?". São perguntas destinadas a resolver um problema e que estão presentes em maior número nas visitas de sucesso. "Provavelmente a metade de sua força de vendas faz mais perguntas sobre a situação do que sobre os problemas. As perguntas sobre os problemas devem ser preparadas e planejadas antes da visita."

As pesquisas de Rackham identificaram que os melhores vendedores não dão a solução rapidamente ao cliente, durante a visita: "Eles fazem, antes, perguntas de implicação, como 'Como o resultado desse problema afetará o seu negócio daqui a

seis meses?', 'Como afeta outros departamentos?' ou 'O que isso afeta o custo da empresa?' São perguntas muito poderosas, quando se vende para tomadores de decisão e quando se vende inovação". Para o consultor, um bom vendedor ajuda o cliente a pensar por que o problema é importante e por que o cliente deve tomar uma providência.

Finalizando a análise das perguntas, o palestrante ressaltou que indagações sobre valor também devem ser feitas, com vistas a criar o valor para o cliente. Ele recomenda: "Ao invés de dizer logo os benefícios do seu produto, você deve perguntar algo que faça com que o cliente diga o benefício que teria com o seu produto, ou seja, como você pode ajudá-lo".

Esse conjunto de perguntas leva ao modelo Spin, cujas iniciais remetem a Situation (situação), Problem (problema), Implication (implicação) e Need-payoff (necessidade-retorno). O Spin é um dos modelos mais utilizados no mundo e foi criado por Rackham a partir de suas pesquisas.

Rackham fecha sua exposição lembrando que, em negócios simples, do tipo transacionais, o objetivo do vendedor é conseguir o pedido. Em vendas consultivas, porém, é comum um ciclo longo de discussões. "A visita de sucesso é aquela que é uma ação para dar prosseguimento ao processo da venda, é a que possibilita a visita seguinte. É preciso, assim, que o seu pessoal de vendas trabalhe com objetivos para garantir essa continuidade", concluiu o palestrante.

Fonte: Portal HSM On-line  
04/06/2008