Novo paradigma de vendas

Vendedores podem estar correndo perigo, se resistirem a mudar os velhos hábitos. Como alerta Neil Rackham nesta entrevista exclusiva, é urgente entenderem que vender já não é sinônimo de persuadir, mas de detectar as necessidades do cliente, compreender seus problemas e procurar resolvê-los

Em seu mais recente livro, *Rethinking the Sales Force* (ed. McGraw-Hill), Neil Rackham conta que, no final do século 19, houve uma descoberta genial no setor de seguros de vida. Até então, um vendedor que vendesse uma apólice de seguro de vida tinha de voltar todas as semanas para cobrar o prêmio, o pagamento. Assim, quanto mais apólices vendesse, mais tinha de se dedicar à cobrança.

Até que alguém se lembrou do modelo do caçador/lavrador e disse: "Os melhores vendedores (os caçadores) venderão nossas apólices de seguro e outras pessoas (os lavradores) cobrarão os prêmios. Estes não precisam efetuar venda alguma; só têm de ir e coletar o dinheiro". Com isso, os melhores vendedores passaram a ter tempo livre para efetuar novas vendas.

A partir daí, o modelo do caçador/lavrador funcionou muito bem. "Infelizmente, não estamos em 1890. E, no século 21, esse modelo já não é eficaz, pois as vendas se tornaram muito complexas", afirma o especialista, em entrevista exclusiva a Lílian Feres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil. A seguir, ele explica as razões das mudanças e como as empresas podem reagir.

Por que, em sua opinião, o modelo caçador/lavrador deixou de ser válido?

O motivo é que vivemos numa época em que as vendas se tornaram muito complexas. Para que eu possa lhe vender algo, preciso entender quem você é, seu negócio, suas necessidades. Ao mesmo tempo, os clientes gostam de estabelecer e preservar uma relação com a mesma pessoa. Portanto, se eu encaminhar o negócio para alguém menos graduado que eu, o cliente se sentirá insultado e não haverá boa comunicação.

Existe ainda outro motivo para este não ser mais um modelo válido. Certa vez, realizei um estudo na Exxon Chemicals. O mercado estava muito difícil na época, os preços da empresa eram bastante altos e alguns de seus vendedores começaram a perder participação no mercado. Outros vendedores, no entanto, mantinham a mesma participação. A Exxon nos pediu que descobríssemos por que o segundo grupo era capaz de preservar –e, às vezes, até aumentar– sua participação.

Constatamos que os vendedores que tinham por objetivo manter sua participação no mercado e deixar os clientes felizes vinham perdendo mercado. E os vendedores cujo objetivo era gerar novos negócios e buscar novas oportunidades junto aos clientes existentes conseguiam manter ou mesmo aumentar sua participação no mercado.

Portanto, a melhor maneira de proteger um negócio não é "lavrá-lo", como um fazendeiro, e sim "ir atrás" das coisas, como um caçador. Acho que todos nós temos de ser caçadores. Será que faz sentido, então, distinguir caçadores e lavradores?

Empresas que fizeram tal distinção –um bom exemplo, nos Estados Unidos, é a Burroughs– perderam centenas de milhões de dólares, pois os concorrentes-caçadores derrotaram seus lavradores.

Não estou dizendo com isso que os vendedores devam assumir o processo inteiro –ou, como dizem os norte-americanos, fazer tudo, da sopa às nozes. Às vezes é possível iniciar a prospecção por meio de televendas para depois chegar à geração de clientes potenciais.

O sr. diz em seu livro que vender já não é sinônimo de persuadir, mas sim de compreender as necessidades do cliente, seus problemas e tentar resolvê-los. Como é possível convencer a força de vendas a aceitar e adotar esse novo paradigma?

Em muitos casos, isso se tornou um grande problema. No passado, as pessoas que venciam eram as mais agressivas, impositivas, as que queriam fechar o maior número de negócios possível e exerciam pressão sobre os clientes. Hoje isso não funciona nem para vender automóveis, muito menos em grandes vendas.

Existe uma relação direta entre a pressão que você exerce e seu sucesso em vender. Em vendas pequenas, se você fizer mais pressão, poderá obter resultados melhores. Mas, se você precisar que alguém tome uma grande decisão e começar a exercer muita pressão, o efeito será negativo. Se o cliente se sente pressionado, pode decidir comprar do concorrente.

Muitos vendedores iniciaram a carreira fazendo negócios pequenos e obtiveram sucesso graças à pressão e à persuasão. Falavam bem, descreviam o produto direito. Mas nós agora vivemos numa época em que o contato face a face nas grandes vendas mudou. As vendas transacionais, ou seja, as vendas simples, são feitas pela internet ou por televendas. O que resta para o pessoal de vendas são as vendas maiores.

E quanto a usar dados persuasivos sobre o mercado, o negócio, os concorrentes? Esse tipo de persuasão pode funcionar?

Essa é uma definição diferente de persuasão. A anterior, tradicional, está associada a pressão. A persuasão pela informação, porém, é algo bom. Se você tiver dados que confirmem suas palavras, eu nem chamaria isso de persuasão, e sim de "base factual" ou comprovação. O cliente tem interesse por dados e não considera que a apresentação de dados seja manipulação. Não há por que considerar.

Saiba mais sobre Rackham

Neil Rackham é provavelmente o mais famoso estrategista em vendas da atualidade. Ganhou reconhecimento internacional nos anos 70, quando liderou uma das mais ambiciosas pesquisas sobre a área, que levou 12 anos e custou US$ 30 milhões. O projeto, que contou com o apoio de multinacionais como Xerox e IBM, envolveu uma equipe de 30 pesquisadores que analisaram 35 mil casos em mais de 20 países. A partir dos resultados desse estudo, Rackham escreveu dois livros que se tornaram clássicos: Spin Selling e Major Account Sales Strategy (ambos, ed. McGraw-Hill), traduzidos em mais de 50 países. Também escreveu, entre outros, Managing Major Sales (ed. Harper) e Getting Partnering Right (ed. McGraw-Hill).

O desenvolvimento de novos produtos vem ocorrendo em velocidade espantosa e é difícil criar uma diferenciação duradoura, ou seja, o cliente pode substituir um produto por outro e ficar satisfeito. Existe alguma maneira de resolver essa situação complexa?

Se você tiver um produto que realmente apresente vantagens, precisa aprender a vendê-lo o mais depressa possível. No entanto, geralmente, a força de vendas demora muito tempo para aprender a vender produtos novos. Um dos motivos é o mau treinamento do pessoal de vendas quando do lançamento do produto.

"Hoje há mais pessoas com essas duas aptidões [necessárias a um bom vendedor]: bom entendimento do negócio e boa capacidade de vender"

As empresas são muito ineficazes no lançamento de novos produtos porque falam "sobre" o produto para a força de vendas. E a força de vendas então fala "sobre" o produto para o cliente. Se você conseguir agir de outra maneira, conseguirá crescer muito mais depressa. Por exemplo, se você tem um novo produto que foi projetado para resolver os problemas do cliente, por que não começar por aí?

Um estudo que fizemos na Kodak influenciou meu modo de encarar a venda de novos produtos. A Kodak lançara um aparelho para analisar sangue por cromatografia –um produto bastante sofisticado, com muitos, muitos recursos. O produto foi lançado, mas não vendeu bem. Todos se entusiasmaram, porém as vendas foram decepcionantes. A Kodak estava muito preocupada, pois seu futuro dependia do bom lançamento desse novo produto no mercado. Por isso, a empresa nos procurou e pediu que tentássemos descobrir o que estava acontecendo.

Acompanhamos o pessoal de vendas durante um lançamento e constatamos que, quando falavam a respeito do produto, não faziam nem metade das perguntas que deveriam [aos clientes em potencial] e discursavam o triplo do que seria desejável sobre os recursos dele. Por quê? Porque o produto lhes fora apresentado assim.

Então, em um lançamento regional, selecionamos 16 vendedores e apresentamos o mesmo produto de maneira diferente. Embrulhamos o aparelho para que o pessoal de vendas não o visse e dissemos: "Dentro desse embrulho há um produto. Vocês não precisam compreender todos os detalhes; o que precisam entender é o que ele faz pelo cliente". E passamos a detalhar essas soluções. Em seguida, pedimos que imaginassem perguntas que os clientes poderiam fazer.

Apresentamos o produto por meio de perguntas. E o volume de vendas desses vendedores foi em média 54% maior do que o do restante da força de vendas.

E os clientes, não sendo técnicos, não queriam conhecer os recursos do produto, e sim que problemas ele resolveria...

Isso mesmo. Devemos sempre ter em mente uma verdade simples: todo produto é idealizado para resolver problemas para o cliente, e, quanto melhor compreendermos quais são esses problemas, maiores serão nossas vendas.

Devemos sempre partir do cliente para chegar ao produto. A maioria das empresas, quando tem um novo produto, começa pelo produto para depois chegar ao cliente.

Se um produto se torna *commodity,* como garantir que ofereça valor real para os clientes?

Também nesse caso, primeiro é preciso entender que um produto é apenas um instrumento para resolver um problema. Portanto, não importa se nossa ferramenta é a mesma dos outros. Se fabrico chaves de fenda, sei que muitos outros também as fabricam. Mas também sei que, se meu vendedor for realmente proficiente no uso da chave de fenda e conseguir trabalhar melhor com ela, então o cliente comprará nossa chave de fenda.

Essa é uma maneira de dizer que o valor está em parte no produto e em parte no vendedor. E mais: hoje estamos entrando numa era em que esse equilíbrio de forças mudou. Antes, a maior parte do valor estava no produto; hoje, há mais valor no vendedor.

Portanto, se nosso produto é semelhante ao da concorrência, caberá ao vendedor fazer a diferença, pelo modo como constrói relacionamentos, pelo modo como lida com o cliente, pois não há outro motivo para alguém comprar uma chave de fenda em vez de outra se ambas forem igualmente boas para aparafusar.

No esforço de conhecer o negócio do cliente, é mais fácil treinar o vendedor para que adquira esse entendimento ou contratar uma pessoa especializada em determinado mercado ou setor e treiná-la na arte de vender?

Há dez anos, o melhor seria recrutar vendedores e capacitá-los no negócio, no setor, no produto. Hoje as coisas mudaram. As pessoas têm de entender mais sobre o negócio, sobre finanças, sobre parâmetros –a mensuração de resultados– e tantos outros aspectos necessários para assessorar o cliente.

"É mais importante começar por onde o cliente está e conquistar sua confiança. O cliente confia em quem entende de seu negócio"

Num mundo perfeito, teríamos ambas as coisas ao mesmo tempo. E hoje há mais pessoas com essas duas aptidões: bom entendimento do negócio e boa capacidade de vender. Isso é o ideal. Mas, se eu tivesse de optar entre uma e outra, escolheria pessoas com a melhor formação empresarial e as ensinaria a vender.

Por quê?

É mais importante começar por onde o cliente está e conquistar sua confiança. O cliente confia em quem entende de seu setor de atividade, de seu negócio, fala a mesma língua que ele, e não confia tanto em pessoas que, a seu ver, não possuem esse tipo de entendimento. É por isso que muitas empresas do setor de equipamentos médicos, por exemplo, preferem contratar profissionais de medicina e ensiná-los a vender.

Qual a diferença entre vendas "transacionais" e "consultivas"? Quando se sabe quando usar uma modalidade ou outra?

Na venda transacional, o cliente já sabe o que quer e pode tomar boas decisões com base no preço. Na venda consultiva, o cliente tem um problema e quer alguém que o aconselhe, dispondo-se a pagar um ágio por isso.

Assim, um mesmo cliente pode requerer uma venda transacional em uma ocasião e consultiva em outra. Por exemplo, o Wal-Mart é famoso por ser um comprador transacional em tudo o que faz –sempre quer o menor preço. No ano passado, quando a empresa enfrentou dificuldades e foi alvo de publicidade bastante negativa, julgou que precisava mudar sua imagem. Seus executivos, então, foram a Nova York buscar a melhor agência de relações públicas. Você acha que eles se perguntaram qual seria a mais barata? Não, porque para eles essa era uma venda consultiva.

É possível prever em que situação se encontra o cliente?

Acredito que sim, até certo ponto. Muitas empresas tentam fazer perguntas que lhes permitam diagnosticar a situação, avaliar se o cliente está em busca de uma *commodity*, quando o preço é o mais importante, ou se está precisando de ajuda e assessoria. E é aí que deve ser feita a distribuição para canais diferentes: vendas cara a cara, para clientes que precisam de ajuda e assessoria, ou, caso estejam buscando uma *commodity*, vendas por telefone, pela internet, por outros canais.

Diferentes tipos de oportunidades exigem modelos de negócio distintos. Se o cliente sabe o que quer ou busca a opção mais barata, o melhor modelo de negócio é um de baixo custo, um sistema de vendas que tente oferecer respostas claras e diretas. No modelo consultivo, no qual tudo gira em torno do cliente, podem-se cobrar margens mais elevadas, ser mais flexível, ter capacidade de adaptação.

O sr. poderia explicar por que hoje muitas equipes de vendas se encontram em uma espécie de terra de ninguém?

No passado, uma das melhores proposições de valor era a seguinte: "Nós lhe ofereceremos um pequeno extra e cobraremos um pouco mais caro". Mas o cliente mudou, não quer mais isso.

O que ele quer?

Ou quer muitas coisas extras, pelas quais está disposto a pagar, porque precisa de muita ajuda e assessoria, ou então ele já sabe o que quer e, portanto, não precisa de nenhuma ajuda ou assessoria, só do melhor preço possível.

Isso vem acontecendo em todos os setores: o meio-termo está desaparecendo. Os melhores negócios estão nos extremos. Deixe-me dar um exemplo simples, mas que fala muito sobre a vida nos Estados Unidos.

Outro dia, recebi um telefonema da editora da revista *Vows*, especializada em casamentos. Ela me disse: "Meus leitores são, na maioria, lojas para noivas, e, como o setor vai mal, também meu negócio está indo mal".

"Em todo o mundo, na maioria das forças de vendas, entre um terço e metade das pessoas têm hábitos antigos muito arraigados. São como 'folhetos falantes'"

Nessas lojas geralmente há algumas senhoras gentis que aconselham as jovens sobre o casamento e as ajudam a organizar a cerimônia. Costumava ser um bom negócio –na linha "Nós cobramos um pouco mais, mas oferecemos um pouco de assessoria"– e funcionava.

Mas hoje existem *sites* especializados, procurados pelas pessoas que já sabem o que querem e vão lá apenas para comprar coisas para o casamento. Por que pagariam 30% ou 40% a mais para obter ajuda e assessoria de que não precisam?

No outro extremo estão os mais famosos consultores de casamento, que ajudarão a organizar a melhor festa possível, com uma rentabilidade enorme –e, pelo que sei, os *sites* também são muito lucrativos. No meio, porém, as pobres lojas para noivas estão fechando as portas em toda parte.

O sr. afirma que o setor de vendas nunca teve tantas oportunidades de inovação e criatividade, mas, ao mesmo tempo, que esta é uma época perigosa. Poderia explicar?

As duas coisas sempre caminham juntas. As melhores recompensas geralmente estão associadas a altos riscos.

Nesse caso específico, acho que o setor de vendas permanece relativamente inalterado há tantos anos que as pessoas adquiriram hábitos de vendas que, a seu ver, continuarão dando certo até o fim dos tempos. Nenhuma outra área de negócios é assim.

No setor de vendas, ocorreram mudanças pequenas, como a introdução do CRM [gestão de relacionamento com os clientes, na sigla em inglês]. Na verdade, os hábitos se arraigaram, se fixaram muito profundamente. Em todo o mundo, na maioria das equipes de vendas, entre um terço e metade das pessoas têm hábitos antigos muito arraigados. São como "folhetos falantes"; estão ali para comunicar ao cliente como o produto que vendem é bom. No entanto, sabemos que isso já não está funcionando. Os vendedores têm de criar valor, não podem apenas comunicar valor.

O sr. acha que isso é possível?

Existem hoje alguns vendedores de sucesso que têm muitos clientes, sempre tiveram muitos clientes e provavelmente continuarão a ter muitos clientes. E nunca mudarão, porque estão ganhando dinheiro suficiente desses clientes. Eles se sentem tranqüilos.

Outros vendedores, no entanto, estão descobrindo que já não ganham tanto dinheiro como antes, que estão perdendo terreno para os concorrentes. Sentem que algo está errado e estão se preparando para mudar. O problema é que não sabem como mudar. Eles não têm uma imagem clara do que precisa ser diferente.

Essa é a função do gerente de vendas. Por isso a gerência das vendas é mais importante para o sucesso em vendas do que os vendedores. Se eu tivesse de escolher o que alterar, o que desenvolver, que hábitos mudar, não me preocuparia muito com os vendedores. Minha preocupação seria com os gerentes de vendas. Se eu tiver bons gerentes de vendas, posso mudar os hábitos do pessoal de vendas. Se eu não tiver bons gerentes de vendas, os velhos hábitos persistirão.

No futuro haverá diferença entre vendas e marketing?

Acho que a próxima grande revolução nos negócios será a integração de vendas e marketing. Na maioria das empresas, vendas e marketing brigam entre si. Ando escrevendo sobre isso: é preciso pôr fim a essa guerra.

Hoje as maiores empresas do mundo querem repensar vendas e marketing e o modo como as duas funções se unem. Trata-se de um conjunto de habilidades que precisam ser combinadas de outras maneiras para enfrentar os desafios à frente.

Por exemplo, em uma venda transacional, o cliente sabe o que quer e procura apenas o melhor preço. Quais são as habilidades necessárias para vender para clientes transacionais? Não são habilidades de vendas, e sim de marketing. É preciso uma marca forte, pois os clientes procurarão uma marca forte, além de publicidade de qualidade, saber segmentar. É o marketing que deve cuidar das vendas transacionais, não vendas.

Por outro lado, numa venda consultiva, qual é o papel do marketing? Oferecer suporte a vendas com ferramentas que ajudem os vendedores a criar valor para o cliente.

"Quais são as habilidades necessárias para vender para clientes transacionais? Não são habilidades de vendas, e sim de marketing"

E como isso é possível?

O que é valioso para o cliente muda em cada momento de uma venda. No primeiro terço de uma venda complicada, a grande preocupação do cliente é: "Será que eu preciso mudar?". Portanto, você pode criar valor para o cliente ajudando-o a analisar se, de fato, ele precisa mudar. Aqui as ferramentas de marketing mais úteis serão aquelas que permitam ao cliente analisar o problema, que o ajudem a quantificá-lo e que possibilitem comparar sua empresa com outras.

Quando o cliente já decidiu, começa a segunda fase, definida pela pergunta: "Quem devo escolher?". Nessa fase, o marketing pode criar valor para a equipe de vendas oferecendo ferramentas que diferenciem a empresa das demais.

A terceira fase é caracterizada pela tentativa de minimizar os riscos. Muitos clientes sabem que estão prestes a correr um grande risco nessa fase. Portanto, o marketing pode criar valor oferecendo ferramentas que ajudem os vendedores a minimizar os riscos.

Por exemplo, *cases* de sucesso. Se eu for um cliente e não souber se devo ou não comprar de você, mostre-me alguns *cases* de clientes parecidos comigo que ficaram muito satisfeitos. Será um grande alívio para mim; eu me sentirei bem melhor.

Por fim, chega a última fase do processo de compra, que é negociar as condições de pagamento. O marketing deve então oferecer ferramentas de precificação para que a força de vendas possa fixar o preço certo e saber onde fazer concessões ou não.

Em resumo, numa venda consultiva, o marketing tem de oferecer aos vendedores ferramentas que lhes permitam criar valor para o cliente.

Há risco de o departamento de marketing ser absorvido pelo de vendas?

Sim. Por isso, algumas das maiores empresas do mundo estão dividindo o marketing em dois.

Em dois?

Sim. Há o *upstream marketing* [marketing ascendente], envolvido com o desenvolvimento de produtos, com a gestão de marcas, com a comunicação, e o *downstream marketing* [marketing descendente], muito mais integrado com a força de vendas, a quem oferece ajuda e assessoria. Isso tem funcionado muito bem em algumas empresas, como a GE.

O marketing sempre nasce como uma função de suporte para o departamento de vendas. As vendas vêm em primeiro lugar, mas, de repente, alguém diz: "Precisamos de publicidade. Precisamos de alguns folhetos". E é assim que o marketing nasce. À medida que a empresa cresce, o marketing vai se tornando mais estratégico e começa a dizer: "Precisamos pensar na marca. Precisamos pensar em criar uma imagem consistente e uma comunicação consistente. Precisamos pensar em sentir o mercado, em segmentar".

O marketing vai se tornando mais estratégico, mas também menos mensurável. Com isso, em épocas boas, o marketing tem muito poder, mas, em épocas ruins, é o primeiro a ser cortado. Isso porque as vendas produzem resultados mensuráveis, o que não acontece com o marketing ascendente. E hoje em dia há muitos diretores de marketing procurando emprego, mas pouquíssimos gerentes de vendas nessa batalha.

O sr. acha que a força de vendas pode deixar de ser necessária no futuro?

Nas vendas transacionais, não é necessário ter uma força de vendas. E veremos cada vez mais o uso de meios eletrônicos nas vendas consultivas.

Nos Estados Unidos, um dos grandes fabricantes de móveis para escritório decidiu que seus vendedores não estavam vendendo bem a linha de móveis modulares –painéis, mesas, gaveteiros e estantes dos escritórios de planta aberta. Como havia mais de 2 milhões de combinações possíveis, ninguém conseguia guardar todas na cabeça.

O departamento de marketing decidiu então ajudar os vendedores oferecendo-lhes uma ferramenta de configuração *on-line* que lhes permitia dizer ao cliente, entre outras adaptações: "Você quer encurtar esse painel? Então, aperte esta tecla. Aí está o painel 30 centímetros mais curto". E, se o cliente aprovasse, a mesma ferramenta indicava todas as peças necessárias. Tudo isso ajudava o vendedor a ser um bom profissional consultivo, a analisar as necessidades do cliente e a oferecer a solução desejada.

"Nas vendas transacionais, não é necessário ter uma força de vendas. E veremos cada vez mais o uso de meios eletrônicos nas vendas consultivas"

Porém, depois de certo tempo, os clientes mais sofisticados começaram a dizer: "Eu não preciso de um vendedor. Mande-me apenas o programa que eu mesmo resolverei tudo sozinho".

Ou seja, podem ser feitas vendas consultivas pela internet. À medida que se desenvolve a inteligência artificial, cada vez menos os seres humanos são necessários para resolver problemas. A resolução de problemas poderá ser feita pelo próprio cliente por auto-atendimento. Isso significa que mesmo algumas vendas consultivas passarão para o formato eletrônico e usarão a internet.

Mas, por enquanto, a internet ainda é mais usada como uma ferramenta para vendedores, que lhes permite mostrar coisas para o cliente durante a venda consultiva.

Como o gerente de vendas pode aproveitar melhor o potencial de sua força de vendas?

A coisa mais difícil que ele ou ela tem a fazer é persuadir os vendedores a se concentrar mais a fundo em menos oportunidades. Os vendedores odeiam fazer isso, e é fácil entender por quê.

Se eu sou um vendedor e tiver dez oportunidades, dez clientes em potencial, vou me sentir seguro porque sei que terei sucesso com um ou dois desses dez. Mas, se eu só tiver cinco clientes em potencial, o risco é maior. É por isso que o pessoal de vendas gosta de ter muitos clientes, mas não se aprofundar em nenhum.

Além disso, há uma regra que os gerentes deveriam seguir: nenhuma força de vendas pode fazer negócios consultivos e negócios transacionais, por dois motivos.

Um deles é econômico: se o gerente tiver um vendedor hábil o suficiente para efetuar uma grande venda consultiva, ele seria louco se o usasse em vendas transacionais, nas quais não cria valor e para as quais é desnecessário. E há uma razão psicológica: quando um vendedor tem ambas as oportunidades, ele dá mais atenção às vendas transacionais, pois são mais rápidas e fáceis, e acaba negligenciando as grandes vendas.

A primeira regra é, portanto, afastar os vendedores das vendas transacionais. Depois, é preciso fazer com que se concentrem mais a fundo em menos oportunidades. Os concorrentes, se forem espertos, já estão fazendo isso, já decidiram quais são os clientes que realmente querem e estão dedicando recursos para conquistá-los. Portanto, se você não agir assim, ficará para trás –e sabemos que em vendas não há nenhum prêmio para o segundo colocado. ●

A entrevista é de Lílian Feres, gerente de conteúdo da HSM do Brasil.